

**Las prácticas de Gestión del Talento Humano en empresas desarrolladoras de software en Pereira**

**Tatiana Giraldo Zuluaga**

**Estefany Castañeda**

**Universidad Católica de Pereira**

**Facultad Ciencias Económicas y Administrativas**

**Programa de Administración de Empresas**

**Pereira**

**2014**

**Las prácticas de G.T.H en empresas desarrolladoras de software en Pereira.**

**Tatiana Giraldo Zuluaga**

**Estefany Castañeda**

**Presentado a los docentes de trabajo de grado**

**Universidad Católica de Pereira**

**Facultad Ciencias Económicas y Administrativas**

**Programa de Administración de Empresas**

**Pereira**

**2014**

## TABLA DE CONTENIDO

### Las Prácticas de G.T.H en empresas desarrolladoras de software en Pereira:

|  |    |
|--|----|
| <b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....  | 3  |
| TABLA DE CUADROS .....   | 5  |
| TABLA DE GRÁFICOS .....  | 6  |
| 1. ÁREA PROBLEMATICA .....   | 8  |
| 1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....   | 8  |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....   | 16 |
| 1.3 FORMULACIÓN .....  | 21 |
| 2. OBJETIVOS .....   | 22 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL .....   | 22 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....  | 22 |
| 3. JUSTIFICACIÓN .....   | 23 |
| 4. MARCO REFERENCIAL .....   | 25 |
| 4.1 MARCO TEÓRICO .....  | 25 |
| 4.1.1 Gestión de Talento Humano .....  | 25 |
| 4.1.2 Modelos tradicionales de Gestión del Talento Humano .....  | 26 |
| 4.1.3 Gestión de Talento Humano como estrategia competitiva .....  | 27 |
| 4.1.4 Prácticas de Gestión de Talento Humano .....   | 30 |
| 4.1.5 El Talento Humano como factor clave de éxito competitivo y los cambios en los modelos de Gestión de Talento Humano ..... | 36 |
| 4.2 MARCO CONTEXTUAL .....   | 50 |
| 4.2.1 Sector Software a nivel nacional, mundial y regional .....   | 50 |
| 4.2.2 Realización de trabajos sobre las Prácticas de Gestión de Talento Humano o Gestión de Talento Humano .....               | 53 |
| 4.2.3 Investigaciones realizadas .....   | 54 |
| 4.2.4 Bases de datos .....   | 55 |
| 5. DISEÑO METODOLÓGICO .....   | 59 |
| 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....  | 59 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.1.1 Investigación descriptiva – correlacional ..... | 59  |
| 5.1.2 Investigación cualitativa – cuantitativa.....   | 60  |
| 5.1.3 Población.....                                  | 62  |
| 5.2 UNIDAD DE ANÁLISIS .....                          | 64  |
| 5.3 SUJETO DE ANÁLISIS.....                           | 64  |
| 5.4 CATEGOTIAS DE ANALISIS.....                       | 66  |
| 5.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION.....   | 67  |
| 5.5.1 Encuesta.....                                   | 67  |
| 5.5.2 Entrevista de profundidad.....                  | 68  |
| 6. ANALISIS DE RESULTADOS .....                       | 70  |
| 7. CONCLUSIONES.....                                  | 98  |
| 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....                    | 102 |
| ANEXOS .....  | 109 |

## TABLA DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. ....  | 63 |
| Tabla 2. Entrevistas realizadas .....   | 64 |
| Tabla 3. Encuestas realizadas .....   | 64 |
| Tabla 4. Empresas encuestadas .....   | 70 |
| Tabla 5. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. ....  | 70 |
| Tabla 6. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. ....  | 71 |
| Tabla 7. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. ....  | 73 |
| Tabla 8. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. ....  | 74 |
| Tabla 9. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. ....  | 77 |
| Tabla 10. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. .... | 77 |
| Tabla 11. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. .... | 78 |
| Tabla 12. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. .... | 81 |
| Tabla 13. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. .... | 81 |
| Tabla 14. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. .... | 82 |
| Tabla 15. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. .... | 83 |
| Tabla 16. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. .... | 85 |
| Tabla 17. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. .... | 87 |
| Tabla 18. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. .... | 88 |
| Tabla 19. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. .... | 89 |
| Tabla 20. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. .... | 91 |
| Tabla 21. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas. .... | 92 |

## TABLA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas..... | 75 |
| Gráfico 2. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas..... | 76 |
| Gráfico 3. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas..... | 79 |
| Gráfico 4. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas..... | 84 |
| Gráfico 5. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas..... | 86 |
| Gráfico 6. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas..... | 90 |
| Gráfico 7. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas..... | 91 |
| Gráfico 8. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas..... | 92 |
| Gráfico 9. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas..... | 93 |

## RESUMEN

La Gestión del Talento Humano es considerada una unidad estratégica, capaz de incidir en la formulación e implementación de las estrategias y objetivos de una compañía, cabe destacar que las empresas que invierten en su Talento Humano, hacen de este una ventaja competitiva.

Uno de los objetivos fundamentales de la Gestión del Talento Humano es atraer, retener y desarrollar al personal, usando adecuadamente las prácticas tradicionales como: reclutamiento, selección, contratación capacitación, desarrollo, evaluación y las practicas emergentes como: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, conocimiento, emprendimiento, entre otras.

El propósito de este trabajo de investigación, es hacer énfasis en la importancia que tiene las Practicas de gestión del Talento Humano en las organizaciones de desarrollo de software en la ciudad de Pereira, para ello, se tomaron referentes bibliográficos importantes, se desarrolló encuestas y entrevistas a las principales empresas de desarrollo de software de la ciudad.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión del talento humano, Prácticas de gestión del talento humano, Prácticas tradicionales, Prácticas emergentes, Recursos humanos.

## ABSTRACT

The Human Resource Management is considered a Strategic Unit, able to influence the formulation and implementation of the Strategies and Objectives Of A Company, note that companies that invest in its human talent, They de este A competitive advantage.

One of the fundamental objectives of Human Resource Management is to attract, develop staff AWAY and properly Using Traditional Practices As: Recruitment, Selection, Training Recruitment, Development, Evaluation and Emerging practices as: Leadership, Motivation, Teamwork , Knowledge, entrepreneurship, Among Others.

The purpose of esta job: research, is to emphasize the importance Practices of Human Resource Management in Organisations Software Development in the city of Pereira, This paragraph, Referentes Important Bibliographic were taken, yes Polls Development Interviews a Top Software Development Companies in the city.

**KEYWORDS:** Talent management Practices talent management, traditional practices, Emerging Practices, Human Resources.

# **Las prácticas de G.T.H en empresas desarrolladoras de software en Pereira**

## **1. ÁREA PROBLEMATICA**

### **1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

La teoría organizacional a través de los años ha ido evolucionando con múltiples enfoques de administración del recurso humano hasta los modelos actuales de Gestión del Talento Humano, que se han desarrollado para administrar lo que se puede considerar el principal factor clave del éxito en la gestión empresarial.

En esta evolución del concepto se pueden identificar los factores claves de la gestión y el desarrollo del talento humano que han perdurado y son necesarias para el aplicar en las organizaciones modernas dedicadas al desarrollo de software.

En la Escuela Clásica de la administración, uno de los autores más reconocidos e importantes es Frederick Taylor, Pionero de la escuela denominada como Administración Científica y la racionalización del trabajo para la maximización de la productividad del trabajo humano y optimizar la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, la materia prima y la herramienta.

Su aporte fundamental es el estudio sistemático de las operaciones para la realización de un oficio, con el fin de mejorar los métodos y sistemas de producción, el diseño y uso de herramientas orientadas a elevar la productividad y eficiencia del trabajador.

Pese a su gran aporte en este sentido, con el inmenso poder de la productividad y la eficiencia, se considera desde la perspectiva del desarrollo humano una visión instrumentalizada y mecanicista, que deja de lado otros aspectos fundamentales del ser humano en el trabajo, precisamente como la capacidad productiva, la creatividad y la iniciativa no depende del trabajador, dado que esta es controlada totalmente por la dirección de la empresa.

Otro autor destacado en el pensamiento administrativo de la Escuela Clásica es Henri Fayol. Según Carlos Dávila, (2002) en el libro: *Teorías Organizacionales y Administración*, habla sobre los catorce principios fundamentales de la administración como: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular en general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa del personal y espíritu de cooperación. Se propone profundizar sobre el funcionamiento eficiente de la estructura de la empresa. “La perspectiva de Fayol, sin embargo, es la de la organización como un sistema cerrado”. (Dávila, 2002, p.44). Su aporte fundamental es la construcción de un modelo formal que permite establecer normas y sistemas adecuados para la administración del trabajo y del trabajador. Lo que se logra mediante procesos eficientes y debidamente establecido de planificación, dirección ejecución y control

Uno de los principios más importantes de la Escuela Clásica, es la construcción de una ciencia de trabajo, la cual se realiza mediante una serie de herramientas (estudio de métodos, tiempos e incentivos), para ofrecer una forma sistematizada de buscar un aumento de la productividad, a través de la *racionalización del trabajo*. También dice que en el adiestramiento, enseñanza y formación, existe una ciencia del trabajo, donde es posible conocer las características físicas, mentales y elevar la productividad adicionando entrenamiento y formación.

Otro de sus temas importantes es que haya una coordinación entre el patrón y el trabajador. “El patrón debe ayudar al trabajador a entender las bondades de las ciencia del trabajo para lograr la aplicación y objetivos” (Dávila, 2002, p.82)

En la administración se ejerce una división general del trabajo: El trabajo intelectual que se refiere a la planeación del trabajo (por medio de la dirección de la empresa) y el trabajo manual a cargo de los operarios o trabajadores.

En conclusión, ésta teoría fue uno de los primeros avances en el tema de gestión de talento humano. Uno de sus principales aportes fue la aplicación de criterios científicos al trabajo, mediante el cual se desarrollaron estudios de tiempos y movimientos, se establecieron estándares para definir incentivos y así buscar una forma sistematizada de aumento de la productividad.

Para comprender la evaluación del pensamiento empresarial que define las condiciones frente al trabajo, otro autor importante es Max Weber, quien considera que la burocracia es una forma de organización empleada por el ser humano basada en la racionalidad y en el uso sistemático de los medios para alcanzar en forma eficiente los objetivos, bajo esta formalidad la autoridad ejerce los niveles administrativos y su dirección es aceptada debido a que corresponde a un conjunto de normas y valores que se consideran legítimos, existe por tanto poder de mando, una jerarquía claramente constituida para la administración de la división del trabajo en funciones y tareas establecidas con precisión. Esto significa en cargo de la administración del trabajo que las personas aceptan las instrucciones y ordenes emanadas de los superiores porque reconocen y aceptan que obedecen a normas legítimas y necesarias para el ejercicio.

En la escuela de las Relaciones Humanas, Mayo: considera avanzar en un aspecto fundamental que no ha sido tomado en cuenta por los autores anteriores más centrado en la actividad y en la formalización de las funciones y responsabilidades del trabajador “en la productividad del trabajo, los factores psicológicos son influyentes, es el planteamiento central de la teoría de las Relaciones Humanas” (Dávila, 2002, p.171).

En la Teoría Clásica de la administración predomina por tanto la eficiencia en la tarea y la estructura de dirección, en tanto que en la escuela de relaciones humanas se rescata como fundamento prioritario al hombre en la organización, su papel y su relación con los otros. Se comprende la existencia de la estructura informal y las reglas de juego basadas en criterios de lealtad y solidaridad.

En las décadas de los años 30 y 40 hubo problemas en la productividad. “Todos estos fenómenos llevaban a los obreros a exigir un trato humano y a los patrones a preocuparse por buscar las causas del ausentismo, la rotación y las quejas, factores que afectan la productividad del trabajo” (Dávila, 2002, p.171).

La corriente de “Relaciones Humanas” nace debido a que las grandes empresas Norteamericanas en la década de 1920, buscan nuevas formas de incrementar la productividad de los trabajadores. En esta época se basaban en los aportes del taylorismo, o los componentes que fueron utilizados por ellos como los mecanismos para trabajar por piezas, la idea que Taylor impuso en sus seguidores “la revolución mental”. Richard Bendix aporta lo siguiente sobre la frase nombrada anteriormente:

“...aun los empleadores, que rechazaban “la revolución mental” que Taylor demandaba de ellos, no podían por más tiempo basarse en la lucha por la supervivencia como árbitro del desempeño en el trabajo y del éxito dentro de sus propias empresas. Por lo tanto, ellos deberían resolver los problemas de administrar en una forma deliberada (Dávila, 2002, p.178).”

Gradualmente el trabajador vino a ser visto como alguien que disponía de aptitudes y sentimientos que tenían que evaluarse de manera que el oficio al cual se le asignaba fuera ventajoso para él y rentable para la empresa... De una persona a quien se le había predicado la esperanza y la virtud, vino a convertirse en una persona cuyas aptitudes tenían que evaluarse... (Dávila, 2002, p.178).

En la primera guerra mundial se estimula la aplicación de la psicología a los problemas del individuo en el trabajo, esto se da básicamente en Inglaterra y Estados Unidos. Algunas Universidades y escuelas apoyaron los trabajos de psicología industria, como dice el profesor inglés, Tom Lupton:

“Diferían en que los psicólogos tenían una concepción mucho más refinada de las complejidades del organismo humano y estaba interesado en refinar esa concepción. Se asemejan a Taylor en que también enfatizaban el ambiente físico en vez del

ambiente social (organizacional), si bien mostraron conciencia de este último, la cual no tenía Taylor. (Dávila, 2002, p.180).”

Algunos de los temas prioritarios de la psicología industrial fueron: la fatiga, las condiciones físicas del trabajo, la selección y el entrenamiento de los trabajadores desde la posguerra. En los Estados Unidos se estableció un laboratorio encaminado a los problemas de la “fatiga” en la Universidad de Harvard, donde Elton Mayo fue uno de los que manejo este departamento de investigación, entre (1926-1947). Los temas más investigados por Elton Mayo fueron: horas de trabajo, pausas de descanso, estudio de tiempos y movimientos, condiciones atmosféricas, visión e iluminación.

En conclusión la escuela de Relaciones Humanas fue una de las principales teorías que perpetua su influencia hasta la actualidad, el autor más reconocido es Elton Mayo. Uno de los mayores avances desde la época de Taylor fue el trato hacia el trabajador, se empezó a pensar en el impacto que tendría sobre el rendimiento y la eficiencia del trabajo el proporcionar unas buenas condiciones como la iluminación, o con unas condiciones óptimas en el aseo, comparándolo en que anteriormente el trabajador. El proyecto experimental no ponía en duda el modelo Taylorista, pero consideraba que la maximización y el rendimiento del hombre no podía ser tratado como el de una máquina; sin consideraciones, ni pausas, sino en una explotación total, el aumento de la productividad era lo más importante, sin importar como era tratados. Uno de sus hallazgos principales fue: evidenciar los efectos psicológicos, donde los trabajadores reacciona ante el mejor trato por parte de sus supervisores. Se encuentra que la productividad depende también de condiciones subjetivas que están representadas en la forma como son reconocidos, como son tratados del estatus y sobre todo de las relaciones informales y de amistad que se establece entre los seres humanos.

De las reflexiones y aportes de las relaciones humanas se desprende otro cuerpo conceptual muy importante para comprender la evolución en el pensamiento sobre el hombre en la organización. Este nuevo enfoque se ha denominado como teorías del comportamiento humano. Considera la teoría de las relaciones humanas como débil e ingenua y aporta una nueva reflexión al introducir y profundizar sobre la motivación.

Parte de la noción que para entender el comportamiento humano es necesario comprender la motivación humana que es explicada en una dimensión de mayor complejidad de factores que intervienen y las necesidades que son estudiadas por Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland.

Los estudios del comportamiento humano posibilitan una mayor humanización de la administración al vincular los factores de eficiencia en el trabajo a condiciones relacionadas no solo con los medios y la estructura funcional de la organización sino con los factores relacionados con las oportunidades, las perspectivas y el desarrollo de los potenciales humanos. Comprender la motivación desde la perspectiva de la realización personal por encima de factores higiénicos significa un cambio importante la introducir la necesidad de crear ambientes de participación y reconocimiento estructurados.

En esta escuela las personas son estudiadas como recursos, es decir como portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación del trabajo, comunicabilidad; También son personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historia personal. "Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones". (Chiavenato, 1999, p.69)

El Comportamiento de las personas presenta seis tipos de comportamientos:

1. El hombre está orientado hacia la actividad.
2. El hombre es social.
3. El hombre tiene necesidades diversas.
4. El hombre percibe y evalúa.
5. El hombre piensa y elige.
6. El hombre posee capacidad ilimitada de respuesta.

En conclusión el ser humano es complejo, de acuerdo a la naturaleza en que se desenvuelve, sus características, sus múltiples necesidades y potencialidades; también singularmente diferente de sus semejantes en cuanto a su estructura y complejidad. Él va cambiando con el paso del tiempo, a medida que obtiene experiencia y aprendizaje; su personalidad y comportamiento también va presentando modificaciones.

La Teoría Sistémica o Contingente hace parte de la Ciencia Moderna, ya que es una escuela muy reciente. Sus principales autores, Robert Kahn, Daniel Katz, Barnard, entre otros. La organización es considerada un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, donde las organizaciones y los grupos interactuantes son como un todo y se concibe como sistemas o subsistemas. Para Kast y Rosenzweig afirman que:

La Teoría Sistémica, dicen Katz y Kahn “está dedicada básicamente a problemas de relaciones, de estructura y de interdependencias y no a los atributos constantes de los objetos...” (Dávila, 2002, p.240).

El enfoque sistémico hace posible examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades, con el insumo energético del sistema, la transformación de energía dentro del sistema y el producto resultante. Dentro de esta teoría entran las características de los sistemas abiertos como es: la importancia de energía, procesamiento de la energía, aporte “exportación” de un producto o resultado al entorno, intercambio de energía entre sistema y su entorno tiene un carácter cíclico, entropía, entre otros. Otra de las características en un sistema abierto es la “diferenciación”, la cual crece y el sistema se especializa y diferencia.

Finalizando la revisión de las Teorías Administrativas, se termina con el Enfoque Contingencia expuesto por Idalberto Chiavenato, el cual es un estudio empírico, basado en estudios enfocados en la relación de tecnología y estructura organizacional. El sistema de administración ha sufrido fuertes diferencias por los avances tecnológicos

y cambios en el mercado. El Enfoque Contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología.

El paso de cada una de las teorías y escuelas de la administración, se pudo ver la trascendencia que ha tenido el tema de Gestión de Talento Humano, sus avances y contribuciones para cada época. Se puede concluir que debido a los cambios en los modelos teóricos sobre el trabajo en las organizaciones se desprenden grandes avances en la investigación, en las ciencias sociales, económicas, pero todo esto tiene una gran incidencia en los saberes de los psicólogos, sociólogos, entre otros, como fue en este caso Elton Mayo, pasando también a través de guerras mundiales y otros hechos que han marcado la humanidad y el mundo. Todo esto con un solo propósito: “considerar al hombre parte del trabajo”.

A partir de todo el enfoque que se ha desarrollado a través de los tiempos como se ha hablado anteriormente, se llega al fenómeno que más cambios ha tenido en esta época, “la globalización”, la cual puede ser producto de los avances en la tecnología, en las telecomunicaciones y la informática. Esos cambios han sido acelerados por el medio en que se mueve, una sociedad globalizada. Este acontecimiento ha tenido un impacto mundial ya que ha generado interdependencia entre los países. Por todos estos avances que se ven últimamente, las empresas no se pueden quedar atrás y deben ser creativas e innovadoras, deben generar cambios, porque se están enfrentando con poderosas corporaciones internacionales.

Para ser competitivo en un mundo globalizado es esencial que los administradores del capital humano sepan aprovechar los talentos que poseen, ya que ese capital intelectual que ellos poseen puede ser un factor clave de éxito, para generar eficiencia y eficacia dentro de las organizaciones. El capital intelectual son los conocimientos que poseen los empleados en una organización, y puede ser vista como una ventaja competitiva dentro de las organizaciones. Hoy en día las compañías se pelean por tener talento humano preparado, un elevado capital intelectual, que le permita

desarrollar innovaciones. De acuerdo a los modelos teóricos se ha comprobado que con el tiempo la gestión del talento humano ha cambiado profundamente de enfoques y prioridades sin que las anteriores funciones desaparezcan, todas se requieren pero en un mundo global a las funciones tradicionales de contratar, capacitar, promover, se suman las de creatividad, innovación, iniciativa y participación, emprendimiento.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Industria del Software y las Tecnologías de la Información es uno de los campos más fuertes en el contexto global, y hace parte del desarrollo de la economía del país. Actualmente ha sido uno de los sectores de más impacto en el desarrollo económico de los países desarrollados como: Dinamarca, Suecia, USA, Singapur, Suiza, Finlandia, Islandia, Noruega, Holanda y Canadá, según el Foro Económico Mundial (Santos, "s.f"). La industria alcanza una posición relevante dentro TIC's, por sus características de controlar o hacer accesible en la mayoría de los casos los adelantos electrónicos. También es una fuente de conocimiento, dinámica, de alta tecnología y especializada en bases de datos. (David, 2002)

Desde el punto de vista de la experiencia de países a nivel mundial, cada uno de ellos ha vivido el desarrollo de la tecnología de forma diferente. En este caso, es prudente hacer mención a la India, Irlanda e Israel, que son tres casos típicos de éxito.

El software, igual que las tecnologías de la información se presenta como sectores dinámicos de la economía a nivel mundial. Es un mercado que factura alrededor de 600 millones de dólares al año y un ritmo de crecimiento aproximado de dos dígitos anuales.

Su evolución depende en parte del desarrollo humano de cada país, de ahí la importancia de las empresas de mantener en constante capacitación a su talento humano, para poder contar con un nivel de tecnología y habilidades superiores al de los países subdesarrollados.

Estados Unidos ha sido considerado el mayor productor y consumidor de esta clase de tecnología, sin embargo, otros países como la India, Irlanda e Israel, cada uno partiendo de diferentes estrategias, se han convertido en referentes importantes. En la India, el crecimiento de la industria, lo ha llevado a consolidarse como uno de los mayores exportadores de software, todo gracias a una serie de medidas implementadas por el gobierno que abarcan diferentes ámbitos como el económico, el político y el social.

El idioma también ha hecho parte de este desarrollo, pues gran parte de su población tiene como segunda lengua el inglés, lo que le ha representado una importante ventaja competitiva respecto con otros países emergentes. Otro factor que ha contribuido a este desarrollo son los bajos costos laborales, lo que ha permitido abaratar los productos y servicios de software de exportación.

El establecimiento de grandes firmas en la India comienza a revertirse la tendencia y los ingenieros indios buscan la manera de quedarse en su país y beneficiarse de sus propios conocimientos.

Son muchas las empresas multinacionales, un aproximado de 200 compañías, quienes se han unido a sus empresas locales, pues encuentran en este país flexibilidad en los convenios de trabajo, alto nivel en la gestión del talento humano, además existe en este país, el mejor servicio de telecomunicaciones. Cuenta con una red de conectividad con el mundo ilimitada, que tiene capacidad para transportar terabits de información IP.

Muchas de sus empresas han desarrollado aplicaciones de correo electrónico en voz, telefonía VoIP, mensajería instantánea por Internet, firewalls para Internet, software de facturación para telefonía celular. Los programas desarrollados en Israel han encontrado aplicaciones en los sectores financiero, telecomunicaciones, hospitalario, administración, así como defensa y seguridad informática. Su gobierno ha contribuido enormemente en la consolidación del sector tecnológico a través de incentivos

fiscales, y préstamos bancarios para la promoción de nuevas empresas de informática. También desarrolla incubadoras de negocios e impulsa centros de investigación que apoyan a las industrias tecnológicas.

Haciendo relación ahora al caso colombiano, ya que hablar del desarrollo del software, debe hacerse a nivel de país, ya que desde el punto de vista de la tecnología, aunque existan unas ciudades más desarrolladas que otras, cada una de ellas va logrando ir igualando su nivel, o al menos alcanzando el apto para su ciudad.

Se inicia entonces en la década de los noventa, con la investigación del señor Alberto Olarte quien viaja a España a realizar una investigación sobre el software de gestión empresarial de mercados, logrando conseguir a través de alianzas prototipos de software para ser analizados. Esto le permitió realizar un diseño de Claus que es una aplicación enfocada a la simplificación progresiva de operaciones empresariales. Otro factor importante fue la creación de la empresa Software de Colombia, la cual inicia sus operaciones con la instalación de prototipos en internet y se adoptó el modelo innovador de software en arrendamiento. “A partir del año 2000 la empresa establece acuerdos de cooperación internacional con empresas como la de Española Grupo Intercom, con el fin de promover servicios exitosos en internet como el Softonic, Infojobs, entre otros. (Olarte, 1992)”

Importante para Colombia ha sido el desarrollo de su factor humano ya que a partir del 2004 inicia vinculaciones a grandes proyectos como el del Parque de Innovación Tecnológica de la UN, aportando experiencia, conocimiento y soluciones informáticas a los emprendedores. La empresa Software de Colombia también empieza a cooperar en la instalación del primer proyecto de BPO&O (Business Processing Outsourcing and Offshoring) con la empresa Española Newshore. Creando empleos para ingenieros Colombianos en la modalidad de programación remota, mantenimiento de aplicaciones e integración de sistemas y en la actualidad amplía su portafolio de servicios en: desarrollo de páginas web y posicionamiento en buscadores SEO, a través de alianzas.

En el Informe sobre la economía de la información:

“Se abren nuevas posibilidades para la industria local del software en los países en desarrollo, se considera que la producción y el desarrollo de software pueden contribuir a la transformación estructural de las economías, es decir, pueden reducir gradualmente su dependencia de bienes de baja tecnología y ampliar la gama de productos de exportación. El desarrollo de software también puede impulsar el aprendizaje, la innovación y la creación de empleos, especialmente para los jóvenes cualificados” (UNCTAD, 16 de noviembre del 2013)

La industria del software en América Latina actualmente está marcada por numerosos convenios y alianzas para el desarrollo de las nuevas tecnologías en el continente. Pero hay estudios que comprueban la relación entre desarrollo económico e inversión, donde América Latina invierte menos del 2%, a comparación de otros países con 7.5%. (Santos, “s.f”). Esto demuestra el poco desarrollo que tiene la industria para países que apenas están en desarrollo.

En Colombia falta camino por recorrer para la industria, por tal razón es nueva para el país y para la ciudad de Risaralda; es una ventana de oportunidades al desarrollo y es transversal a todos los sectores económicos; por tal motivo todos los sectores necesitan de los “desarrolladores de software” para la plataforma tecnológica de cada una de las empresas.

En la economía nacional Colombiana “Los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda involucran asertivamente una postura respecto a la Industria de Software dentro de sus Planes de Desarrollo y en las Agendas de Ciencia y Tecnología” (Joyanes, Cuesta & López, 2010, p.2 ). Donde hay siete departamentos que abrieron el espacio para el desarrollo de la industria del software como: Caldas, Santander, Cauca, Quindío, Risaralda, Valle del Cauca y Bogotá – Cundinamarca.

Según Restrepo en la revista Sistemas ACIS: “Durante los últimos años, el sector ha registrado un avance significativo, cada vez más, aumentan los ingresos en la industria, demostrando que el fortalecimiento y la participación en aras de reforzar la tecnología como potencia nacional, es una realidad” (16 de noviembre del 2013, párr.1)

Las cifras respaldan este incremento, pues el mercado total colombiano de software y de tecnologías de la información ha registrado un crecimiento del 27% en el país en los últimos cinco años. Así mismo, entre los años 2010 y 2011, las ventas de este sector arrojaron como resultado, un aumento del 44%, toda vez que para el 2011 ascendieron a 3.3 billones de dólares. (Restrepo, 16 de noviembre del 2013)

Aparte de las estadísticas del país cabe destacar la Federación Colombiana de la Industrial del Software y Tecnologías de la información, la cual es una empresa muy importante, que sirve como apoyo para las empresas del país. “De acuerdo con informes de Fedesoft, el sector de software y TI en Colombia presenta una alta fragmentación, ya que más de la mitad de las firmas que participan en el mercado son microempresas” (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2010, p.50)

En el desarrollo de las empresas de tecnología el conocimiento y el talento humano se constituyen en la variable clave de competitividad. Los factores de creatividad e innovación son las nuevas herramientas de trabajo. Por tanto, de los modelos de control de la productividad mediante la estandarización estricta de movimientos en donde la iniciativa no cuenta, se ha pasado a un modelo de gestión en donde lo que cuenta es la capacidad de desarrollar iniciativas e innovaciones.

En este tipo de empresas de desarrollo de software donde se crea conocimiento continuo, es necesario que el talento humano sea capacitado con regularidad, ya que a diario la información cambia y se renueva. Con lo explicado hasta ahora se ve la importancia del tema con el sector y subsector, los cuales se definen de acuerdo al CIU (Código Industrial Internacional Uniforme): El sector 62: Desarrollo de sistemas informáticos (Planificación, análisis, diseño, programación, pruebas), consultoría

informática y actividades relacionales; y Subsector 6201: Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (Planificación, análisis, diseño, programación, pruebas).

Algunas de las compañías que se encuentran en el Triángulo del café realizando desarrollo de software “generan ingresos por exportación, básicamente las constituyen algunas grandes empresas y multinacionales que se han asentado en las diferentes capitales de los departamentos que conforman el Triángulo del Café” (Joyanes, Cuesta & López, 2010, p.12).

Para finalizar según datos de la Cámara del Comercio de Pereira, hay 45 empresas registradas en el subsector: Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (Planificación, análisis, diseño, programación, pruebas), de las cuales las empresas más representativas en la región con las prácticas de Gestión de Talento Humano son diez, y se tomaron como base para la realización del trabajo de investigación.

La presencia de estas empresas en la región plantea nuevos retos sobre la variable clave para su capacidad competitiva como es el de capacidades humanas y el capital intelectual. Identificar las prácticas de gestión de talento humano en este subsector que le permiten ser competitivos, es un análisis sobre la forma que se construye en un sector la ventaja competitiva y factores claves de éxito.

### **1.3 FORMULACIÓN**

¿Cuáles son las Prácticas de Gestión de Talento Humano que predominan en las empresas del subsector clasificadas como de desarrollo de Sistemas informáticos en la ciudad de Pereira?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las Prácticas vigentes de Gestión del Talento Humano en las empresas del subsector de Desarrollo de Sistemas Informáticos en la ciudad de Pereira.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir las prácticas vigentes de selección, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y capacitación en el subsector: Desarrollo de Sistemas Informáticos.
- Identificar la concepción sobre la gestión y desarrollo de talento humano que tienen los directivos en el subsector: Actividades de desarrollo de Sistemas informáticos.
- Establecer las prácticas emergentes aplicadas en el subsector de Actividades de desarrollo de Sistemas informáticos.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La realización del presente trabajo corresponde a una investigación que tiene como fin, determinar la importancia de la gestión del talento humano dentro de las empresas que conforman el subsector: actividades de desarrollo de sistemas informáticos, buscando dar a conocer cuáles son las prácticas de gestión del talento humano que deben ser utilizadas por las empresas.

Se describirán los aspectos más importantes y que tienen relevancia, tanto para las empresas como para quien investiga, ya que se ofrece la oportunidad de dar un paso más en su conocimiento, desarrollar sus habilidades, comprender y saber aplicar en un futuro todas las etapas propias de un proceso de investigación, y obtener además el tan anhelado título, por el cual se ha luchado durante todo el transcurso de la carrera.

En la actualidad se está viviendo en un mundo que ha pasado a ser manejado por una economía globalizada, donde las empresas van dependiendo cada vez más de una gestión eficaz del talento humano.

Es muy común observar que los directivos de las empresas centran su atención de manera especial en los objetivos financieros a corto plazo, para otros es más importante buscar de forma continua mejoras operativas apoyados en la utilización de nuevas tecnologías y pasan a segundo plano algo que estará siempre por encima de cualquier otro valor, como el enfoque hacia su gente, la creación de valor que a largo plazo, será lo que más demanda podrá generar.

Un factor que se considera clave en las empresas actualmente es la gestión del Talento Humano, el cual se encarga de formar un capital humano altamente calificado. De acuerdo a Vargas (2002) desarrollar un estilo de Gestión del Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia las competencias, es aplicar una Gestión del Talento Humano por competencias.

Por tanto, el éxito de la aplicación de la gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1 Gestión de Talento Humano.

El gerente de Gestión de Talento Humano tiene la responsabilidad de crear o diseñar acciones que creen un clima organizacional adecuado para el equipo de trabajo, en el cual los individuos puedan comprometerse lealmente en las metas organizacionales.

“La gerencia de Talento Humano se fundamenta en las ciencias del comportamiento: la psicología, la sociología, el comportamiento organizacional y las ciencias administrativas”. (Serna, 2007, p.16) Las disciplinas descritas anteriormente, permiten que la Gestión de Talento Humano se centre en entender el comportamiento organizacional, el desempeño del grupo, la conducta de cada uno de los integrantes y la conducta analizada como grupo o en aspectos que se relacionan con la estructura organizacional y los empleados.

Algunos de los asuntos analizados por las ciencias del comportamiento son: motivación, el conflicto, la comunicación y el liderazgo, los cuales son temas de sentido común. Se cree que un colaborador aprende de otro por medio de la interacción.

Lo descrito hasta el momento está mostrando que se está llegando a una sociedad que demanda un replanteamiento nuevo en la Gestión del Talento Humano, ya que son demasiados los cambios que se deben enfrentar en el mercado como:

- En la naturaleza del trabajo.
- Del tiempo completo al trabajo temporal.
- Del salario fijo al salario variable.
- De la estabilidad laboral a la seguridad personal.
- La polifuncionalidad.

- El empoderamiento.
- Mayores niveles de educación.
- La tecnología como facilitadora del trabajo.

#### **4.1.2 Modelos tradicionales de Gestión del Talento Humano**

**Tramitación.** En este tipo de modelo la gerencia se centra en el diligenciamiento, o tramitación en los procesos de selección y retiro de las compañías. Se refuerzan las funciones de registro, clasificación y archivo de papeles, sobre la vinculación, retiro, antigüedad, evaluación del desempeño, tiempo de servicio, salarios, vacaciones, índices de ausentismo y rotación (Bonnet, "S.F").

En esta parte también se tramita todo lo relacionado con aspectos legales-laborales y el bienestar social del trabajador. Este modelo proyecta el principio de eficiencia y además realizándolo de esta forma, se asegura un desarrollo integral de los empleados y una gestión real del talento humano. La tramitación genera más datos, por esta razón es que no hay mayor contribución para la toma de decisiones de carácter estratégico.

**Consejería.** Este modelo cumple funciones operativas; en esta parte se manejan problemas personales de los trabajadores, pero se puede ver un apoyo por parte de la gerencia de las diferentes áreas funcionales. Este tipo de modelo no aporta mucho al proceso de planeación, porque sus funciones son reactivas y el manejo de la información tiene muchas restricciones.

**Relaciones Industriales.** En este modelo se ve la existencia de sindicatos, que ameritan un adecuado tratamiento jurídico-legal. Se dan unas relaciones laborales muy marcadas, con fin de asegurar la armonía laboral. "Este modelo genera una doble percepción: en algunos casos hay sentimientos de justicia y equidad y en otros, de desconfianza y claro deterioro del clima organizacional (Bonnet, "S.F", p.39)

**Control.** Se caracteriza por ejercer poder en la organización, al manejar todos los aspectos operativos de los empleados. Se ve todo lo relacionado con: requerimientos, aprobaciones, cambios, entre otros. El manejo de la escala salarial es estricto, por lo tanto, no se pueden tomar decisiones sin haber pasado por el área de personal. El apego a normas y procedimientos ocasiona imposibles en la eficiencia y la agilidad del proceso. La información es manejada como tipo nivel ejecutivo.

En estos modelos tradicionales las funciones de estimular la formación y el desarrollo del ser humano en la organización es desplazada por las funciones orientadas al control y la completa subordinación del trabajador y el funcionario a las funciones, normas y reglamentos establecidos por la empresa.

#### **4.1.3 Gestión de Talento Humano como estrategia competitiva**

La gestión de talento humano dentro de una compañía es considerada importante para alcanzar el éxito empresarial, pero la aparición de nuevos temas la convierte en un tema central dentro del campo estratégico. Para ser considerado un tema de tanta relevancia, es esencial que las decisiones que se toman en la gerencia de recursos humanos, estén encaminadas a la creación de valor organizacional, disminución de costos, productividad, calidad, eficiencia, eficacia y resultados financieros óptimos, para crear supervivencia en el mundo empresarial.

Según Calderón, Álvarez & Naranjo (2008) en: "Estrategia Empresarial y gestión humana en empresas Colombianas" dicen que los sistemas o modelos de prácticas generan condiciones para que la gestión humana se convierta en fuente de ventaja competitiva, actuando de manera integrada e interrelacionada con la estrategia o la cultura organizacional.

"La comprensión de los modelos de recursos humanos es importante por cuanto a través de ellos se articula y comunica a los trabajadores la visión estratégica de la empresa, se logra la formación de capital humano y

organizacional, se refuerza el alineamiento de la firma con su entorno y se facilita la obtención de resultados de desempeño superior.” (p.22)

“La gestión humana está trascendiendo su papel instrumental para convertirse en apoyo para la competitividad de las organizaciones y uno de los aspectos en que tiene que apoyar a la empresa es en el cumplimiento de su responsabilidad social” (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2011, p.1). La responsabilidad Social Empresarial no es un tema nuevo para las empresas, de hecho se maneja hace varios años atrás, en donde en la última década ha cambiado bastante, y hace parte de una nueva forma de gestión.

La gestión de los recursos humanos a través del tiempo ha ido evolucionando, anteriormente el bienestar físico y mental del trabajador era una preocupación, pasando a las áreas de personal dedicados a atender problemas propios de la eficiencia del taller por los departamentos de relaciones industriales, donde el tema central eran las negociaciones colectivas, hasta la gerencia de recursos humanos actual donde se pretende encontrar unas buenas prácticas de recursos humanos, las cuales finalmente dan un giro hacia lo “ESTRATEGICO”, interrelacionando los recursos humanos de la compañía con la estrategia.

La gestión empresarial cada vez ocurre en entornos turbulentos, debido a la velocidad en el cambio, la aparición de diferentes actores en el mercado, los avances tecnológicos, de telecomunicaciones, los cambios en los hábitos de compra en los clientes y las últimas crisis económicas locales con repercusiones globales, hace más impredecible las múltiples estrategias que se realizan en las compañías, las cuales aseguran permanencia, crecimiento y generación de valor; y el cómo asegurar la competencia en este tipo de entornos ha sido una preocupación para los administradores y académicos. (Serna, 2007)

Algunas estrategias que desarrollan ventajas comparativas, es el mejoramiento del recurso humano, inversión en tecnología, convirtiendo la calidad en un factor clave,

dentro de las organizaciones, esto hace que las empresas tengan una buena “gestión de talento humano”. La creación de una ventaja competitiva, debe ser difícil de copiar, perdurable en el tiempo y rentable, la realización de este tipo de estrategias, son un gran desafío para las empresas. Por estas razones, es que los desarrollos tecnológicos no son un eje central dentro de las organizaciones, sino que también se debe tener en cuenta el comportamiento de los individuos, su alineamiento con la estrategia y los objetivos de la empresa. “Dentro de las estrategias gerenciales del mundo de hoy, a la par que la automatización y la reestructuración industrial, debe estar la comprensión del comportamiento humano y las estrategias para lograr su alineamiento estratégico”. (Serna, 2007, p.15)

“El talento humano su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial”. (Serna, 2007, p.36) Estos elementos también hacen parte fundamental de los factores competitivos que se están manejando actualmente y que son importantes para las grandes empresas, ya que se están convirtiendo en una *estrategia gerencial*. Ese tipo de estrategias son diferenciadoras dentro de las empresas que hay en el mercado. Dentro de esa “Estrategia Gerencial”, se manejan objetivos como: satisfacción personal dentro de la empresa, reconocimiento como ser humano, respeto por la dignidad, una remuneración equitativa, oportunidades de desarrollo, trabajo en equipo y liderazgo.

En los países industrializados estar incorporando modelos de gestión para el área de “Gestión del Talento Humano” y también se habla de la necesidad de generar planes estratégicos, ya que está unido a los planes estratégicos GLOBALES, el cual tiene como tema central: “la planeación estratégica renovada”. Este tipo de plan destaca temas que hoy en día son importantes para la permanencia en el mercado: la importancia del medio ambiente interno de la empresa, desde un punto de vista estratégico, frente al medio ambiente externo de la empresa como el producto, mercado y tecnología.

Hay una serie de compromisos, los cuales debe incluir los siguientes aspectos:

- El registro de los cambios en el comportamiento demográfico de la fuerza laboral en términos de conocimiento y habilidades requeridas, para poder responder mejor a las condiciones del medio ambiente externo.
- Creación de sentido de pertenencia, ósea que haya una mejor relación con los clientes externos.
- Fortalecimiento de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo, comparado a la poca estabilidad que hay hoy en día en algunas empresas.
- Preparación para complejidad y cambio. Anticiparse y promover el cambio dentro de las organizaciones.
- Fomentar la unidad interna a través de propósitos, compromisos y valores éticos compartidos.
- Liderazgo, y motivación a la fuerza laboral.

#### **4.1.4 Prácticas de Gestión de Talento Humano**

Las prácticas que inicialmente se manejaban, se centraban en aspectos propios de la función de recursos humanos como: reclutamiento, selección y entrenamiento. Eran sistemas formales, donde los trabajadores compartían información con sus grupos de trabajo, tenían un diseño claro de trabajo, la participación era clave dentro del equipo, se realizaba evaluación del desempeño, proyectos de promoción y compensación; pero esta perspectiva cambio, y se amplió a temas relacionados con procesos como: certificados de calidad, trabajo flexible, habilidades participativas, enriquecimiento del trabajo, cultura organizacional, liderazgo, comunicación, Responsabilidad Social y Empresarial y programas para el cuidado del medio ambiente. Cuando se habla de un sistema estratégico de recursos humanos, es porque hay relación de las prácticas, con la estrategia y los objetivos organizacionales.

Las prácticas de recursos humanos pueden ser fuentes de ventaja competitiva sostenible dentro de las organizaciones, son únicas, pueden ser sinérgicos y ambiguos a medida que fortalecen o refuerzan las competencias de las firmas. También son inimitables. Otro aporte que dan las prácticas es al desempeño de los colaboradores y

de la empresa. Hay estudios sobre los recursos humanos que dice que las prácticas son efectivas siempre y cuando se consideren como sistemas individuales.

Las prácticas de Gestión del Talento Humano son consideradas estrategias o tácticas gerenciales, en donde las herramientas se utilizan para construir filosofía gerencial con las actitudes, creencias sobre las personas y sobre el rol gerencias.

Para que las prácticas de gestión de talento humano sean efectivas es necesario que la empresa preste un ambiente laboral adecuado para sus colaboradores. “El ambiente laboral del individuo es la variable más importante que afecta sus desarrollo” (Mc Gregory, 2007, p.285). Este ambiente debe contribuir a su desarrollo y crecimiento.

Las prácticas de Gestión de Talento Humano son vitales para ser exitosas, competitivas y reconocidas globalmente. En las empresas se utilizan dos tipos de prácticas de gestión de talento humano, las emergentes y las funcionales, en las cuales se manejan temas de: cultura, clima organizacional, Responsabilidad Social y Empresarial, acompañamiento a líderes, y en las tradicionales todo la parte de selección del personal, formación, capacitación, planes de carrera, compensación y evaluación. Este tipo de prácticas son esenciales dentro de las organizaciones por la utilización de políticas, objetivos, estrategias, buenas prácticas, construcción de tejido social y sistemas de medición, a través de indicadores.

“El concepto de prácticas de gestión trasciende el de actividades o funciones de un área determinada; son procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados; las prácticas gerenciales de una empresa representan su mente” (Calderón, Montes & Tobón, 2004, p. 4).

En las prácticas de gestión de recursos humanos se pueden ver varias dimensiones en el ámbito empresarial como: políticas, destrezas de los empleados, prácticas de trabajo capacitadas por expertos para desarrollar el desempeño de los empleados, para posibles cargos en el futuro, prácticas de liderazgo para fomentar la motivación en el

equipo, medidas de desempeño y prácticas en relación con la organización del mercado laboral.

La evolución que ha presentado las prácticas funcionales de gestión humana ha pasado de un pensamiento antiguo en que la selección se mostraba así:

- La persona adecuada para un determinado puesto, a la búsqueda de talentos y desarrollo integral del individuo.
- El entrenamiento para un puesto, a determinar valor agregado a los resultados del negocio.
- La evaluación de tareas y comportamientos, a la profesionalizar del individuo.
- Y el tipo, cantidad de trabajo y asistencialismo, tomado en la actualidad como calidad de vida, que apunta básicamente a la salud y seguridad en el trabajo de los colaboradores.

Antiguamente las empresas no tenían planes de carrera para sus trabajadores, por lo que la estructura piramidal era muy rígida y no permitía la competencia para la obtención de un cargo mayor, pero ahora eso ha cambiado, “por el concepto de carrera personal de manera que al empleado se le facilita formación y desarrollo para que al lograr nuevas competencias, en su mismo nivel o niveles similares pueda desempeñar cargos o funciones más llamativos o enriquecedores”. (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010, p.5)

La elección del tema de las prácticas de gestión de talento humano se realiza básicamente a la apropiación y propiedad del tema en esta época, y el valor que tiene el factor humano dentro de las organizaciones, ya que aporta a un interés social, comunitario, político, económico y académico.

De acuerdo con la información obtenida de los datos anteriores, se habla de la relación que existe entre las prácticas de gestión humana y la orientación estratégica del negocio. El progreso que ha presentado la perspectiva estratégica de los Recursos Humanos en las compañías fue por el proceso de dirección que se presentó en las áreas de gestión de talento humano en las empresas como medio para lograr la ventaja competitiva, la coherencia entre la estrategia de recurso humano con la estrategia organizacional y la conexión interna entre las prácticas de gestión humana y los resultados de la organización.

Una investigación realizada recientemente por Calderón, Montes & Tobón, titulada: “Prácticas de Recursos Humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia”, hablan sobre el poco desarrollo de los sistemas estratégicos de G.H, ya que obedece a razones de tipo funcional en vez de posturas estratégicas de la compañía (2004, p.2).

Continuando con lo anterior, hay varios autores que se contradicen, y hablan sobre la “no” relación de gestión humana con la estrategia como: Huselid (1995), Páez (2001) y otros como Miles y Show (1984, Rodríguez y Ventura 2000, Mak y Akhtar 2003, entre otros si están de acuerdo con la relación de los temas (2004, p.3).

Los conceptos de planeación y estrategia hacen parte fundamental del tema a tratar, los cuales hacen referencia a los procesos y son claves para un profesional para tener éxito en el desempeño; por el proceso de planeación de estrategias es que se llega a definir objetivos corporativos, y la visión de la organización.

Particularmente, la gestión humana ha venido jugando un papel clave en la generación de resultados y estrategias de beneficio para la organización en relación con sus actividades de dirección, a través de procesos y planes que de una u otra manera afectan cada uno de sus componentes. (García & Duque, 2012, p.3)

Otro tema que tiene suma importancia dentro de las prácticas de Gestión del Talento Humano es la responsabilidad social empresarial. Actualmente es caso de estudio por

autores, universidades, países e internacionalmente. Responsabilidad Social y Empresarial hace referencia a la estrategia de gestión, en donde se establecen los lineamientos para mover las organizaciones y a la retribución que hace a la sociedad, país o grupos de interés.

“Tiene que ver con los comportamientos y acciones socialmente responsables que las organizaciones deben llevar a cabo en relación con el entorno en el cual se encuentran” (García & Duque, 2012, p.6).

Estos Grupos de interés, en especial los internos, son un grupo focal de esta responsabilidad social, ya que le corresponde a las prácticas de la gestión del Talento Humano el velar por las mejores condiciones dentro de la organización para poder tener su mejor desempeño, como apoyar a las familias de los trabajadores y ayudar a tener las mejores relaciones intrafamiliares.

Hoy en día, siglo XXI, las prioridades de las organizaciones deben estar enfocadas en que sus políticas y prácticas incentiven la generación de conocimiento y que este esté interrelacionado en el ambiente de trabajo y el desempeño de sus colaboradores día a día. Todo esto desde una concepción de que las ideas se han convertido en una prioridad más importante que a los objetos reales; lo cual hace que los encargados de la Gestión del Talento Humano busquen talentos que innoven e impulsen toda clase de ideas a la creación de esas ideas que mejoren no solo la creación de estrategias sino también de los resultados organizacionales.

The society based on knowledge is both goal and context of contemporary with its exploitation; competition relies on the quantity and quality of the knowledge employed, and the productivity of any enterprise may grow especially in accordance with investment in knowledge yield (intellectual capital), rather than in the acquisition of physical goods “La sociedad basada en el conocimiento es a la vez objetivo y el contexto contemporáneo con su explotación; la competencia se basa en la cantidad y calidad del conocimiento empleado, y la productividad de cualquier empresa puede

crecer en especial de acuerdo con la inversión en el rendimiento de conocimiento (capital intelectual), más que en la adquisición de bienes físicos” (Vlascanu, 2001, p.133).

Muchas de las grandes empresas colombianas están teniendo un avance amplio en lo que es en estas prácticas del departamento de recursos humanos, muchas están empezando a tener como grupo focal a sus colaboradores, ya que según su percepción, tienen un papel más importante que en los últimos años. Todo esto gracias a que la competitividad de las organizaciones están entendiendo que el conocimiento, experiencia, y creación de sus colaboradores están ayudando a crear elementos diferenciadores para que las empresas puedan ser más competitivas.

La Responsabilidad social, los talentos de los colaboradores, la investigación en conocimiento, entre otras prácticas son estrategias que se implementan actualmente son fundamentales para mejorar el desempeño de las organizaciones, y de esta manera, desde el lado interno de la organización, es decir, desde gestionar los talentos de sus colaboradores, y mejorar no sólo sus condiciones laborales, sino también mejorando las condiciones fuera de su puesto de trabajo.

“La gestión empresarial cada vez ocurre en entornos turbulentos, debido a la velocidad en el cambio, la aparición de diferentes actores en el mercado, los avances tecnológicos, de telecomunicaciones, los cambios en los hábitos de compra en los clientes y las ultimas crisis económicas locales con repercusiones globales, hace más impredecible las múltiples estrategias que se realizan en las compañías, las cuales aseguran permanencia, crecimiento y generación de valor; y el cómo asegurar la competencia en este tipo de entornos ha sido una preocupación para los administradores y académicos.”  
(Serna, 2007)

Algunas estrategias que desarrollan ventajas comparativas, es el mejoramiento del recurso humano, inversión en tecnología convirtiendo la calidad en un factor clave

dentro de las organizaciones, esto hace que las empresas tengan una buena “gestión de talento humano”. La creación de una ventaja competitiva, debe ser difícil de copiar, perdurable en el tiempo y rentable, la realización de este tipo de estrategias, son un gran desafío para las empresas. Por estas razones, es que los desarrollos tecnológicos no son un eje central dentro de las organizaciones, sino que también se debe tener en cuenta el comportamiento de los individuos, su alineamiento con la estrategia y los objetivos de la empresa. “Dentro de las estrategias gerenciales del mundo de hoy, a la par que la automatización y la reestructuración industrial, debe estar la comprensión del comportamiento humano y las estrategias para lograr su alineamiento estratégico”. (Serna, 2007, p.15)

“El talento humano su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial”. (Serna, 2007, p. 36) Estos elementos también hacen parte fundamental de los factores competitivos que se están manejando actualmente y que son importantes para las grandes empresas, ya que se están convirtiendo en una Estrategia Gerencial. Ese tipo de estrategias son diferenciadoras dentro de las empresas que hay en el mercado. Dentro de esa “Estrategia Gerencial”, se manejan objetivos como: satisfacción personal dentro de la empresa, reconocimiento como ser humano, respeto por la dignidad, una remuneración equitativa, oportunidades de desarrollo, trabajo en equipo y liderazgo.

#### **4.1.5 El Talento Humano como factor clave de éxito competitivo y los cambios en los modelos de Gestión de Talento Humano**

Hoy en día la calidad en la gestión del Talento Humano es considerada una ventaja competitiva, ya que supone una labor de concientización y por parte de la organización el logro del fortalecimiento de la dimensión humana para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización. “Para la gerencia Colombiana, este puede ser uno de los mayores desafíos, que por fortuna algunas empresas ya asumieron y otras están en camino de hacerlo” (Bonnet, “S.F”, p. 38).

El Talento Humano también es considerado un recurso importante, ya que es una fuente de conocimiento, creatividad e innovación para las organizaciones, donde el capital de trabajo no es tan necesario para algunos tipos de empresas, sino el equipo de trabajo, sus habilidades, destrezas y estudios.

Los modelos de Gestión empresarial han tenido grandes cambios al pasar el tiempo. “Los modelos gerenciales occidentales tienen su origen y fundamento en la empresa manufacturera”. (Serna, 2007, p. 36)

La empresa General Motors fue una fuente de inspiración sobre los sistemas gerenciales, y hoy en día sigue innovando, en temas de calidad total, mejoramiento continuo, entre otros. De aquí parte la creación de criterios de departamentalización, manuales de descripción de funciones y procedimientos, controles estadísticos sobre la calidad, sistemas de auditoría y control.

La compañía prestadora de servicios, acogió los principios gerenciales de la empresa manufacturera, pero enfrentó problemas propios de la industria, donde el servicio era un intangible, no se creaba un producto físico, sino que prestaba un determinado servicio para un cliente en particular. Dichos productos no eran perecederos, ni eran almacenables, ni repetibles.

De esta manera apareció la era de las empresas prestadoras de servicios, visto como una gran competencia para las demás compañías. Este tipo de empresas trajo un concepto totalmente diferente, los consumidores eran vistos desde otra perspectiva, esto fue la era de “Servicio Al Consumidor”. Este tipo de empresas tienen como factor clave de éxito “La gestión de la estructura organizacional”, en la cual el empresario tiene como objetivo definir las reglas de cómo interactúan los diferentes colaboradores en los niveles de la organización.

En este punto la perspectiva cambia totalmente, pasa de un modelo gerencial centrado en procedimientos, control y resultados, a un modelo gerencial que tiene un foco o base fundamental en la Gestión de la cultura empresarial.

Para Karl Albrecht un esquema gerencial centrado en la cultura organizacional, “es aquel que se centra en los aspectos sociales del ambiente del trabajo con el objetivo de establecer un compromiso ético, y un entusiasmo por el servicio que permita al trabajador comprometerse autónomamente en el mantenimiento de la calidad del servicio como la ventaja diferencial de su compañía” (1990, p.24)

El comportamiento del trabajador cambia en dirección a la gestión empresarial, en aspectos como: el colaborador se desempeña más por la cultura que por coerción, por motivación que por mandato y obligación, por valores definidos que por estándares predefinidos, entre otros. (Serna, 2007) Es este el verdadero cambio en los modelos de Gestión del Talento Humano, donde se imponen las circunstancias y las fuerzas del nuevo milenio.

Dentro del campo empresarial, la gestión humana ha sufrido algunos cambios, pasando a ser especialmente un área fundamenta para lograr los objetivos impuestos por la empresa y construir una ventaja competitiva sostenida.

Un estudio reciente de Calderón (2008) realizado en una muestra de empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, concluyó que las áreas de gestión humana sí generan valor para las empresas.

Desde este punto de vista se puede argumentar que es necesario realizar un buen aporte desde la organización, con respecto a estas áreas de gestión humana desde los siguientes puntos de vista.

1. Realizar una buena proyección organizacional, es decir, darle a la empresa una orientación estratégica, mediante un plan basado en el reconocimiento de la importancia del factor humano como generador de valor.
2. Gestionar el cambio, es necesario hacer un análisis exhaustivo de las metas y objetivos de la empresa, con el fin de determinar de qué manera se han cumplido, o de qué forma se pueden modificar con miras a obtener mejores resultados.
3. Una infraestructura organizacional encaminada hacia la eficiencia en las acciones y la eficacia en la realización de dichas acciones.
4. Liderazgo de las personas y responsabilidad social. En este aspecto se puede decir que lo que se está buscando es penetrar en el espíritu empresarial o emprendimiento, lo que se relaciona con la actividad empresarial y que se puede encontrar en la habilidad que posee un individuo para convertir ideas en acciones, lo cual incluye mucha creatividad, poder de innovación, actitud positiva para asumir riesgos, despertar su capacidad de planeación y de administración de proyectos que le permitan alcanzar sus objetivos, tomar conciencia de su trabajo, tomar cada obstáculo como una nueva oportunidad para aumentar sus habilidades y su conocimiento, y todo esto sólo puede encontrarse dentro de la persona que a través de su capacidad de emprendimiento es capaz de establecer actividades comerciales. Esta clase de hombre es al que se debe penetrar con el fin de aumentar sus capacidades, pues son ellos los que forman a las pequeñas empresas.

De acuerdo a Calderón Hernández, Álvarez Giraldo y Naranjo Valencia, (2008)

“Una forma de agregar valor es ayudar a construir la ventaja competitiva sostenida de la empresa; se considera que los recursos que aportan las personas, son los que tienen las características de valiosos, raros, relativamente inimitables e intransferibles, condiciones exigidas a los recursos para que aporten a la ventaja competitiva sostenida; sin embargo,

también se considera que las prácticas y especialmente los sistemas integrados del prácticas (modelos) se constituyen en fuente de ventaja competitiva sostenida.” (p. 29)

Se debe considerar entonces al recurso humano como una fuente de ventaja competitiva, pero sólo si trabajan a través de un sistema de prácticas en las cuales unen esfuerzos para lograr un buen reforzamiento de las competencias.

Se requiere autonomía en algunas decisiones para el talento humano, también capacidad gerencial como motor de su éxito, entre otras. El recurso humano es indispensable pero a la hora de evaluar las acciones lo único que cuenta son los resultados logrados. Por ello la Gestión Humana, requiere un compromiso más firme y una estructura mucho más desarrollada.

- **Conocimiento**

La administración del conocimiento (AC) implica la: administración, generación, documentación, difusión y transferencia de información, conocimiento técnico y experiencia entre personas con el objetivo de mejorar la efectividad en la organización. “Esta requiere la creación de un sistema para reunir y mantener datos, información, experiencias y lecciones, así como para mejorar la comunicación”. (Jackson, 2009, p.287)

La toma de decisiones y la planeación se benefician cuando se tiene el conocimiento correcto, en el lugar indicado, en el momento oportuno. La administración del conocimiento tiene tres componentes claves: conocimiento explícito, tácito y tecnologías facultativas.

El conocimiento tácito es el aquel donde se mira la información, las competencias y la experiencia que tienen los empleados, también sus contactos profesionales y la información interpersonal compartida.

La era de la información ha remplazado a la era industrial, anteriormente se medían los activos materiales como la maquinaria, terrenos o fábricas, hoy en día los gerentes o los grupos de interés reconocen un nuevo activo: El Conocimiento.

- **Creatividad**

La creatividad debe apoyar los procesos de planeación y la toma de decisiones. “La creatividad es la capacidad para visualizar, generar e implementar nuevas ideas o conceptos a nuevas asociaciones, que sean novedosas o útiles, entre las ideas y los conceptos existentes”. (Jackson, 2009, p.302)

El pensamiento creativo incrementa la calidad de las soluciones para varios tipos de problemas, también ayuda a estimular la innovación, motivación, liderazgo y el compromiso porque desafía a los colaboradores y sirve de estimulación para un desempeño en equipo.

La creatividad ha dejado de ser algo opcional, para convertirse en un imperativo. Para que las iniciativas innovadoras tengan éxito, los gerentes y los empleados deben tener habilidades para un pensamiento creativo. El proceso creativo debe tener cinco etapas: preparación, concentración, incubación, iluminación y verificación.

- **Innovación**

Las decisiones innovadoras son medidas que se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales, ambiguos, o el desarrollo de alternativas únicas o creativas. “Las soluciones importantes y novedosas pueden implicar una serie de pequeñas decisiones interrelacionadas que se toman a lo largo de un periodo de varios meses o incluso años”. (Jackson, 2009, p.294)

El desarrollo de avances innovadores puede tomar muchos años como se dice anteriormente, e incluso puede implicar a un equipo grande de profesionales.

Las decisiones innovadoras son habitualmente una ruptura con el pasado, casi nunca se presentan en secuencia lógica. Para que las personas tomen decisiones efectivas deben poner atención en la definición de los problemas, estos deben ser correctos y reconocer que las primeras acciones pueden afectar las decisiones posteriores.

La mayor parte de los desarrollos emprendedores que tienen éxito en el mercado, son iniciados por emprendedores que han tomado *decisiones innovadoras*.

Hay tres formas de innovar, las cuales impulsan el progreso económico, como la innovación: institucional, tecnológica y administrativa.

“Los innovadores son las personas u organizaciones que hacen una o varias de las cosas siguientes: transformar las expectativas de los clientes, modificar las bases para la competencia en una industria o cambiar la eficiencia económica de una industria.”  
(Jackson, 2009, p.264)

Las personas que son innovadoras son desafiantes, detectan cambios de tendencias que otros no advierten, como cambios en la tecnología, entretenimiento, moda, política y aprender a conocer el interior de las personas (clientes), sus frustraciones y deseos.

- **Espíritu emprendedor**

Tener espíritu emprendedor significa crear una organización innovadora con el objetivo de obtener ganancias económicas o crecer en condiciones de riesgo e incertidumbre. Los empleados deben dar ideas nuevas a la organización, como realizar proyectos nuevos, productos o servicios mejores, para llegar a mercados nuevos o insatisfechos. También se pueden crear nuevos canales de distribución más eficientes y eficaces en

la actividad. El espíritu emprendedor no se limita a la introducción de algo del todo nuevo. Los emprendedores de éxito pueden comenzar con el ofrecimiento de un producto de mejor calidad. Un emprendedor es una persona innovadora, de toma de decisiones, y construye una organización.

Por lo general, los emprendedores obtienen su inspiración de: experiencia laboral previa, estudios o capacitaciones, aficiones, talentos, otros intereses personales, la capacidad de reconocer necesidades insatisfechas o mercados nuevos. (Jackson, 2009, p.185)

El espíritu emprendedor requiere que los mercados sean un tanto libres o abiertos, ya que es más fácil realizar proyectos innovadoras en países que no tengan tantas barreras políticas, también el clima político positivo permiten que millones de emprendedores prosperen en países como Estados Unidos, Canadá y todo el mundo. “Se ha señalado que el espíritu emprendedor, por medio de nuevas empresas o negocios dentro de organizaciones existentes, será la tendencia que defina el siglo XXI”. (Jackson, 2009, p.185)

- **Ética y Responsabilidad Social**

Los empleados de una compañía deben tener un conjunto de valores, principios y reglas que definan la conducta. Estos indican cuando ciertos comportamientos y decisiones son aceptables dentro de la empresa y cuando no lo son. Las influencias básicas que conforman la conducta de un colaborador son las siguientes:

1. Influencias culturales
2. Influencias legales y normativas
3. Influencias organizacionales
4. Influencias individuales
5. Conducta ética (del individuo y de la organización).

“La cultura es el patrón dominante de la vida, el pensamiento y las creencias que desarrolla un pueblo, de forma consciente o inconsciente, y que trasmite a generaciones posteriores”. (Jackson, 2009, p.80)

Las empresas deben tener un código de ética, el cual proporcione una guía formal a los colaboradores, la compañía puede enunciar políticas claras que definan la conducta ética. “Un código de ética define los principios que se espera que respeten los empleados cuando actúan en nombre de la organización”. (Jackson, 2009, p.85) Hay unos principios sugeridos según el código de ética de clase mundial, el fiduciario, patrimonial, confiabilidad, transparencia, dignidad, equidad, ciudadanía, y el de capacidad de respuesta.

En cuanto a la responsabilidad social con los grupos de interés, los administradores y los empleados tienen obligaciones con grupos identificables que afectan la posibilidad de que la organización alcance sus metas o que se vean afectadas por las mismas. “En el caso de la lógica de una inversión sólida, los administradores piensan que la responsabilidad social tiene un efecto positivo en el valor neto de la empresa”. (Jackson, 2009, p.99)

El desarrollo sustentable es uno de los temas más importantes dentro de la responsabilidad social, ya que se busca proteger la naturaleza.

El desarrollo sustentable implica desarrollar actividades de modo que se protege a la naturaleza, al tiempo que se logra el progreso económico, satisfaciendo así las necesidades de la generación presente sin poner en peligro la posibilidad de que las generaciones futuras también puedan satisfacer las suyas. (Jackson, 2009, p.101)

El desarrollo sustentable se está convirtiendo en un área de interés y compromiso para los sectores público y privado. Y para finalizar es de suma importancia realizar evaluación al desempeño de los colaboradores en algunas empresas.

- **Trabajo en equipo:**

El desarrollo empresarial del pasado era un trabajo muy individual, por funciones, donde el desempeño se evaluaba y se medía dentro de los parámetros de la persona a cargo, con un instructivo de funciones específicas. Todo esto trajo egoísmo, competencia malsana y poder. La persona encargada del desempeño, las funciones y de la estabilidad, es el jefe inmediato dentro de la organización. Las condiciones del entorno de hoy en día han cambiado, son más dinámicas, agresivas e inestables. El jefe es el cliente y el mercado, y él es el encargado de juzgar el desempeño de la compañía.

“Las empresas deben lograr una visión compartida. Esto implica que los colaboradores alineen su actividad diaria con esa visión compartida”. (Serna, 2007, p.207)

Esto significa que la empresa reme, se armonice para el mismo lado, o sea que trabajen por un mismo objetivo, con unidad. Una visión compartida sólo se logra cuando la organización propicia y facilita la *enseñanza en equipo*. “El aprendizaje en equipo, requiere objetivos, o metas comunes; exige indicadores compartidos de desempeño; supone oportunidades de trabajar juntos”. (Serna, 2007, p.208)

En un equipo de trabajo solo hay unión e integración, cuando trabajan todos juntos, por un mismo objetivo, compartiendo fortalezas y limitaciones. Las selecciones se realizan jugando juntos. El trabajo en equipo debe facilitar a los miembros el logro por igual de los objetivos institucionales, como los individuales, los cuales deben ser compatibles y complementarios.

- **Liderazgo**

La alineación interna tiene que ver con el tema en mención. Hay teorías que afirman que el liderazgo es propio de las características sicobiológicas de las personas, además es una habilidad nata. Esta visión es tradicional, hoy en día hay investigaciones que demuestran que el liderazgo es una habilidad, la cual puede aprenderse y desarrollarse. “Por tanto, convertirse en líder es un proceso de

aprendizaje que permite a los individuos facilitar y compartir con otros el logro de los objetivos personales y organizacionales”. (Serna, 2007, p. 179)

Para el logro de esta, se requiere condicionales personales como: la ética, capacidad para dirigir a otros hacia el logro de los objetivos, oportunidad para desempeñar papeles que permitan el ejercicio del liderazgo y claridad estratégica. El liderazgo es una condición necesaria para la administración de empresas en entornos turbulentos y competitivos, la cual se desarrolla y se aprende a diario.

En el campo empresarial, la mayoría de teorías administrativas pretenden mostrar caminos y sistemas de gestión más eficientes y eficaces, acompañado de un elemento fundamental en todos estos procesos, el *liderazgo*. Hoy en día en los nuevos cambios competitivos de globalización las compañías ven el liderazgo como una gerencia efectiva. “El equipo ejecutivo debe dejar de ser un operador para convertirse en un líder y coordinador”. (Serna, 2007, p.180)

“No es posible, por ejemplo, hacer planeación estratégica, administrar por objetivos, introducir la gerencia participativa o programas de control o mejoramiento o de gerencia de servicio y, menos aun, adelantar programas de servicio al cliente interno, si no existen una condiciones mínimas de liderazgo que impulsen, faciliten y hagan realidad estos programas gerenciales.” (Serna, 2007, p.180)

- **Motivación**

“La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulas, dirigen o mantienen los comportamientos”. (Jackson, 2009, p.458) En la organización se dan dos tipos de comportamientos, productivos e improductivos, en el primer caso significa permanecer concentrado en los aspectos más importantes del trabajo y también ser un buen ciudadano corporativo. Para los

colaboradores improductivos se refiere a los que pierden el tiempo en el lugar de trabajo, así como ser antisocial, hostil y violento con el equipo de trabajo o compañeros.

Cuando los gerentes a cargo de los equipos de trabajo comprenden las motivaciones de sus colegas, pueden incrementar los comportamientos productivos, como llegar a tiempo, realizar esfuerzos extras, también se deben disminuir los comportamientos que alteran los patrones ya mencionados anteriormente.

La satisfacción de los empleados está ligada a la motivación que estos tengan, como dice el dicho: “un trabajador contento es más productivo”. Por otro lado el comportamiento de un trabajador insatisfecho podría tener un desempeño que está dentro de un nivel aceptable, pero al mismo tiempo podría estar buscando empleo.

“Los administradores pueden motivar y satisfacer a los empleados en forma directa mediante la comunicación personal, al establecer metas realistas y brindar reconocimientos, elogios y premios monetarios a los colaboradores que alcanzan las metas”. (Jackson, 2009, p.459) Otro enfoque para motivar a los colaboradores es por medio del diseño de puestos, ya que los administradores son los encargados de diseñar cada uno de los puestos de las personas que supervisan. Con frecuencia el diseño de puestos es determinado por factores que son difíciles de cambiar si no se transforma la tecnología o la estructura de la unidad de trabajo.

- **Instrumentos de Comunicación:**

Dentro de los instrumentos de comunicación se puede encontrar la tecnología, la cual es un proceso de transformación que convierte a los instrumentos en productos de una empresa. “Por ende, la tecnología es el conocimiento, herramientas, técnicas y acciones que se utilizan para transformar las ideas, información y materiales en bienes y servicios terminados”. (Jackson, 2009, p.137)

En el entorno de las organizaciones, las fuerzas tecnológicas desempeñan un papel importante, ya que se funda en el presente y contribuye para el futuro. Estados Unidos y otras corporaciones industriales se han convertido en sociedades de la información, permitiendo así un crecimiento exponencial de las tecnologías de cómputo y telecomunicaciones. Por medio de las computadoras las empresas procesan y transmiten grandes cantidades de información de forma rápida y económica.

La tecnología de la información crea opciones y oportunidades para los administradores de hoy en día, ya que no se pueden quedar en el pasado, con tecnología obsoleta o vieja, hay que hacer grandes innovaciones a las compañías e industrias.

Puede concluirse que los compromisos de la gerencia de Talento Humano son más de tipo estratégico. Las empresas necesitan replantear los modelos tradicionales de asesoría, control y relaciones industriales, para dedicarse al desarrollo y proyección del potencial humano que se encuentra en la organización.

“No se trata de adquirir nuevos conocimientos y habilidades para manejar a la gente, sino de una cambios de actitud de los niveles estratégicos, coordinadores y operativos, hacia la dimensión humana en la organización” (Bonnet, “S.F”, p. 43).

La gerencia de Talento Humano debe trabajar conjunta, como un equipo de trabajo. “En este sentido los conocimientos, habilidades y motivación que se requiere para el pleno desarrollo personal y profesional propio y de los demás, es el reto gerencial más inmediato para que la organización trascienda exitosamente al siglo XXI” (Bonnet, “S.F”, p.43).

Debe motivarse además la participación de los colaboradores al crecimiento continuo de la empresa, basadas en estímulos, deporte, cultura, recreación, formación, capacitación, clima organizacional y calidad de vida a nivel empresarial y familiar, se

debe construir unos valores organizacionales donde se cree una cultura de servicio, responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia por la empresa, de esta manera se promueve una atención integral al empleado y se propicia un desempeño productivo que conlleva a resultados satisfactorios que se ven reflejados en las utilidades de la empresa.

La administración de la empresa debe tener claro un control que le permita la ejecución de actividades, por medio de métodos de control bien adecuados, en este sentido realizando una buena investigación sobre las situaciones imprevistas y así poder decidir sobre las acciones a seguir para corregirlas, como es el BSC (Balanced ScoreCard), sistema de control de indicadores que permite revisar la información y predecir el futuro inmediato, muy usado en las empresas de producción y servicios en Colombia.

Las empresas colombianas pertenezcan al sector que pertenezcan, deben tener control sobre las situaciones cambiantes del entorno en el que gira la empresa, por lo cual todo aquello que obstaculice y altere ese entorno afecta los procedimientos de la empresa en su plan de reintegración.

En el proyecto de investigación se pretende describir las prácticas de gestión de talento humano que se emplean en las empresas que serán objeto de investigación y su capacidad para lograr capacidad competitiva en función de las capacidades y el talento humano.

## **4.2 MARCO CONTEXTUAL**

### **4.2.1 Sector Software a nivel nacional, mundial y regional.**

La creación de una empresa dentro del sector de software es difícil, especialmente por la evolución constante de la informática, ya que esta cambia de forma diaria. Sin embargo, los empresarios reconocen esta dificultad y por lo tanto, constantemente buscan estrategias aptas para contrarrestar las dificultades. Además es un campo que se presta para la falsificación o similares. En este aspecto Colombia se ha caracterizado dentro de los países de Latinoamérica por presentar bajas tasas de esta modalidad y contrario a otros países, entre 2004 y 2009 registró un 58% de crecimiento en este sector.

Un informe presentado por la Federación Colombiana de la Industria del Software (Fedesoft) presenta a Medellín como segundo productor de software, después de Bogotá que ocupa el primer puesto.

David González, joven empresario de Instituto Mobile Software, una empresa que se encarga de desarrollar aplicativos para móviles, que este mercado es tan fuerte en Medellín que “pensar en crear empresas de base tecnológica en la ciudad es complicado porque hay mucha competencia”, agrega también que “el reto está en crear desarrollos innovadores que puedan competir dentro de un mercado tan amplio”. (González, 2011)

En Colombia este sector se muestra prometedor, lo importante para ellos en estos momentos es imponerse retos, crear responsabilidades dentro de este mundo de tecnología. En este aspecto son varias las empresas que conforman este sector, por ejemplo redes de comunicación, comercializadoras de equipos de cómputo e industria de software, lo cual ha favorecido el crecimiento en las tasas económicas, “con más de 3.000 empresas activas que emplean a unas 32.000 personas y generan para el país

aproximadamente 158 millones de dólares en impuestos y reduciendo la brecha digital”. (Villate Santander, 2011)

Es un desarrollo que ha generado confianza, tanto a nivel nacional como regional, también abre grandes posibilidades para la creación de empresas, ya que existen además muchas empresas internacionales que se han interesado por realizar inversiones en empresas colombianas.

Dentro del sector a nivel mundial se ha hecho evidente que estas empresas han logrado gran transformación, y esto les ha permitido exportar aplicaciones de primer nivel, sus experiencias en el mercado internacional, les ha permitido ser reconocidos en el exterior como buenos artesanos de software.

Estas empresas operan bajo estándares de calidad excelente como por ejemplo, el CMM (Capability Maturity Model), siendo para ellas importante trabajar siguiendo un esquema de capacitación, aseguramiento de calidad, esquemas de comercialización y asociación, lo que les ha permitido potenciar el desarrollo de software a nivel nacional. También han creado sinergias para contribuir a las asociaciones estratégicas.

Lo importante, según Mesa (2007)

“Es generar consciencia social entre los emprendedores que crean empresas de base tecnológica y las empresas ya existentes, frente al compromiso de reducir la brecha digital de la ciudad y el país. El compromiso no está solo en crear sino también en mostrarle a la gente cómo se crea y para qué se crea. Todavía hay una gran brecha digital, sobre todo entre las generaciones, pues los padres y las madres aún no entienden en muchas ocasiones qué es lo que sus hijos están diciendo y haciendo”, explica. Por eso deben existir espacios como Tecnoparque en toda la ciudad, “un espacio al que puede ingresar cualquier ciudadano, intercambiar opiniones, compartir conocimiento e incluso encontrar un socio. En

conclusión, espacios como Tecnoparque le sirven a la ciudad para lograr un trabajo colectivo”.”

Tanto a nivel nacional como a nivel mundial, es necesaria la creación de empresas, pero teniendo presente que deben formarse emprendedores, con conciencia social, no sólo en el sector del software, sino en todos los campos de la tecnología, como por ejemplo en la robótica, en la nanotecnología, por nombrar algunos.

Haciendo relación al caso de Pereira, se pueden encontrar empresas como Quinoa, la cual tiene como visión, lograr un buen desarrollo tecnológico y social para el país, se centra en el desarrollo de competencias, fomentar la investigación tecnológica con el fin de construir capital social y generar competitividad en las tecnologías de la información y las comunicaciones para la creación de empresas de alto impacto.

Otra empresa importante en la ciudad de Pereira, es la llamada DUTO S.A., especializada en la investigación, desarrollo y comercialización de tecnologías, para percibir colores e imágenes para aquellas personas con discapacidad visual. Poseen un alto compromiso en la aplicación de tecnologías y en la generación de capital intelectual, con miras a la realización de operaciones en el mercado internacional.

Con esto se puede observar la importancia de utilizar el software a nivel empresarial, ya que sus acciones permiten controlar y administrar todos aquellos procesos que deben realizarse dentro de la misma.

Un programa de gestión empresarial fuerte, requiere además de una buena planeación, organización, dirección y control, con el fin de establecer las acciones que deben realizarse, fijarse objetivos, designar labores, determinar líderes para cada proceso y de esta manera estar midiendo la efectividad, tanto de los líderes como de los grupos de trabajo.

#### **4.2.2 Realización de trabajos sobre las Prácticas de Gestión de Talento Humano o Gestión de Talento Humano.**

La mayoría de investigaciones y trabajos realizados en el área de Gestión humana apunta a que las empresas están en un proceso de cambio debido a la globalización que se está viviendo en estos últimos años, también habla de la sociedad del conocimiento como pieza clave dentro de la Gestión de Talento Humano.

Mantener el equilibrio entre la organización, el recurso humano y los clientes resulta un poco complejo, ya que en la integración de las prácticas de Gestión de Talento Humano dentro de las organizaciones, es un enfoque del mercado interno, donde el factor humano es considerado un cliente interno e importante para la organización. “La esencia del enfoque, radica en la concepción medular del mercadeo: la satisfacción de necesidades, internas y externas, ambas interactuando para garantizar el éxito organizacional” (Benítez, 2005, p.91)

El objetivo está en mantener satisfechos a los empleados, para mejorar los indicadores de productividad, eficiencia, eficacia y logren una adaptación de los clientes.

El talento humano constituye el activo más valioso de las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo en las organizaciones, para ello se debe revelar la concepción del hombre desde el punto de vista de las distintas escuelas del pensamiento administrativo y los nuevos enfoques en la materia. (Benítez, 2005, p.92)

Anteriormente se ha hablado de varias teorías administrativas, las cuales han sido desarrolladas para Gerenciar con eficiencia y eficacia el talento humano; pero hoy en día se manejan otro tipo de enfoques como el “empowerment”, donde el trabajador es puesto en primer plano, se le otorga un poco de poder, con la libertad suficiente en la toma de decisiones y sus funciones, para que el rendimiento sea el mejor.

Un ejemplo sobre la inaplicación de las prácticas de Gestión del Talento Humano en el país de Venezuela, por Benítez Karla Tatiana: “La falta de congruencia entre los procesos de recursos humanos revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente, muy frecuente en la realidad gerencial venezolana” (2005, p. 93)

#### **4.2.3 Investigaciones realizadas.**

En la Fundación Universitaria del Area Andina, se han realizado investigaciones con el fin de mostrar modelos de gestión de talento humano, en donde se pone de manifiesto la denominación del talento humano como un concepto adoptado en la gerencia moderna para dar cuenta en el campo laboral de la preponderancia de su fuerza de trabajo cuyo aporte va más allá de ser considerado un recurso productivo per se, para ser validado por su aporte a la empresa y a la sociedad. Además se hace relación a la Gestión del Talento Humano, definiéndolo como el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. (Marulanda Arango; Mejía Restrepo, 2011)

Otra investigación es la realizada en la Universidad Tecnológica de Pereira. En este trabajo se presenta una propuesta de modelo de *gestión del talento humano* para la Empresa *mercaempresa Ltda.* Con la implementación de un Plan de Acción para su ejecución. Se elaboran los conceptos relacionados con el Direccionamiento Estratégico a partir de la definición del término Estrategia, que comúnmente se utiliza para referirse a una función de la Gestión Organizacional. El hombre combina la habilidad natural de los seres vivos, que desarrollan estrategias inteligentes e intuitivas de supervivencia frente a las circunstancias y enemigos que dificultan su logro, con la capacidad de percibir la realidad para desarrollar estrategias que permitan el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente conocida como Pensamiento Estratégico. Es por ello, que mediante el proceso de Planeación Estratégica se define la orientación de los productos y servicios de la Empresa hacia el mercado a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos; de igual manera se determinan acciones con el objetivo de

satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes y accionistas. (Gómez Gutiérrez; Lozano Grajales, 2010)

Se han realizado además investigaciones en las cuales se han implementado programas sobre el Talento Humano especialmente en las pequeñas empresas, o pymes. En este aspecto se puede decir que lo que se está buscando es penetrar en el espíritu empresarial o emprendimiento, lo que se relaciona con la actividad empresarial y que se puede encontrar en la habilidad que posee un individuo para convertir ideas en acciones, lo cual incluye mucha creatividad, poder de innovación, actitud positiva para asumir riesgos, despertar su capacidad de planeación y de administración de proyectos que le permitan alcanzar sus objetivos, tomar conciencia de su trabajo, tomar cada obstáculo como una nueva oportunidad para aumentar sus habilidades y su conocimiento, y todo esto sólo puede encontrarse dentro de la persona que a través de su capacidad de emprendimiento es capaz de establecer actividades comerciales. Esta clase de hombre es al que se debe penetrar con el fin de aumentar sus capacidades, pues son ellos los que forman a las pequeñas empresas. (Jaramillo Naranjo, 2005)

La autora considera que la gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

#### **4.2.4 Bases de datos.**

Se han considerado importantes para el conocimiento de algunas investigaciones. Las bases de datos permiten el acceso a diversas fuentes donde se dan a conocer algunos aspectos importantes la implementación de las prácticas del talento humano dentro de estas empresas desarrolladoras de Software.

Su conocimiento es importante ya que permiten un conocimiento más amplio, acerca de la manera en como estas empresas manejan el tema de la gestión del talento

humano, por eso se consideró importante su consulta, ya que a través de este conocimiento se puede hacer una descripción más exacta de la manera en como es abordado el tema dentro de estas grandes empresas.

A continuación se hará una relación de las investigaciones más importantes.

El primero de ellos trata acerca de la innovación en la empresa desarrolladora de Software en el Cluster Triángulo del café.

En ella se busca determinar la importancia del factor humano en la innovación, donde se considera que una empresa para poder alcanzar un flujo continuo de proyectos de innovación deben contar con un factor humano dispuesto y con buena capacidad de innovación.

Como proceso, la innovación requiere de gestión. Sin embargo, una organización que dependa únicamente de sus modelos de conducta prescritos es un sistema frágil, sobre todo si se toma en cuenta que el trabajo está cada vez más ligado al conocimiento y menos definido de manera rígida. En este contexto, el papel de los empleados es crítico, y en materia de innovación, disponer de personal con capacidad para generar ideas como motor de la innovación es primordial. El reto para las organizaciones es, sacar provecho del talento y capacidad de sus empleados para innovar. (Vargas de los Ríos, 2012)

En este sentido, el autor considera que en las empresas se debe analizar el comportamiento creativo de los empleados en asocio a la generación de ideas para innovar, para lo cual se hace necesario gestionar el talento innovador del talento humano más allá de sus actos creativos, con el fin de que al generar ideas participen activamente en el proceso estratégico de innovación.

Con ello se reconoce que la gestión del talento humano tiene un papel muy importante en la empresa, ya que son las personas quienes poseen rol fundamental en el proceso innovador.

Otra investigación importante es la realizada por la Revista Portafolio, en la cual realiza una investigación a cinco empresas colombianas con alto poder de emprendimiento.

Una de estas empresas es Ascendo, una empresa que empezó a operar desde el 2008.

Es una herramienta tecnológica desarrollada para que las empresas medianas puedan tomar decisiones administrativas con respecto al talento de sus empleados. “Básicamente ayudamos a las pymes a identificar qué tan bueno es un colaborador, así decisiones como ascensos, reubicaciones o bonos salariales pueden ser más justos y no a ‘dedocracia’ como suele ocurrir”, aseguró Carlos Alberto Santana, cofundador de la compañía. .

Consiste en la evaluación por medio de análisis de competencias, por medio de la cual se analiza en entorno de trabajo, e indicadores de gestión donde se describen metas que se le han impuesto a las personas y su nivel de cumplimiento. A través de este estudio se determina si la retención del trabajador es o no favorable para las empresas.

Otra investigación es realizada a una empresa llamada Vive Digital, la cual inicia en un proceso de crear un servicio de software accesible a través de internet para soportar operaciones de contact center con editores IVR y Script. El desarrollo de editores IVRs y Script basados en los principios más recientes a nivel mundial en desarrollo de aplicaciones, permite a las empresas contar con una solución de Contact Center personalizable. (Informe de Gestión, 2012)

Se propone como una estrategia líder para contribuir a la transformación del talento humano en las empresas desarrolladoras del Software.

Las anteriores investigaciones ponen de manifiesto que en el mundo empresarial son muchos los factores que se deben tener en cuenta si realmente se desea una organización que satisfaga las necesidades, no sólo de sus empleados y empleadores, sino además sus clientes y proveedores.

Todo ello debe irse organizando a medida que la empresa se vaya formando, la cual deberá basarse especialmente en una buena dirección, un planteamiento de objetivos acordes con la actividad de la empresa y un recurso humano, no sólo capacitado y motivado, sino que esté dispuesto a evolucionar de acuerdo a las exigencias del mundo actual.

El desarrollo de una organización, para que sea óptimo y sostenible, va a depender de la cultura de las personas que en ella laboran, de ahí la importancia de buscar que las actividades realizadas dentro de ella se deban llevar bajo un ambiente de completa armonía, con un poder de mando basado en la conducción, sólo de esta manera podrán estar en capacidad de ofrecer lo mejor de ellos para atraer y retener los talentos humanos, y estos ya no son buscados por la misma empresa, más bien buscan la forma de acomodarse en una organización en la cual sean valorados y pueda desarrollar al máximo todas sus capacidades y poner a disposición de ellas sus conocimientos.

Esto se hace extensible a las empresas en general, es decir, aquellas que pertenecen a este sector analizado y que a la hora de medir su capacidad organizacional, lo hacen desde el punto de vista del talento humano, ya que es el activo más importante de cualquier organización.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 5.1.1 Investigación descriptiva – correlacional

La investigación es de tipo descriptivo porque propone identificar las prácticas de gestión humana representativas en las empresas de desarrollo de Software. La descripción se refiere y se aplica para identificar las prácticas vigentes de talento humano que se emplean en las empresas.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Miró, 1944)

El estudio descriptivo es también de carácter correlacional, dado que permite (Tamayo 2005) establecer relaciones entre las diferentes variables y categorías de análisis. Esta elación debe orientarse a destacar las prácticas de gestión humana e identificar y resaltar las que se constituyen en factores claves para el éxito de las empresas.

La investigación descriptiva, es un tipo de investigación social que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones solo se

realza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables. (Hernández Sampier, 2004)

Desde el punto de vista de investigación correlacional, se justifica por la interrelación de múltiples variables de manera simultánea en situaciones de observación natural, persigue el fin fundamental de determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes.

### **5.1.2 Investigación cualitativa – cuantitativa**

En el proyecto se emplearan tanto la metodología cualitativa como la cuantitativa. Desde el punto de vista de la investigación cuantitativa el investigador deberá plantearse un problema, buscará información acerca de ese tema en particular y conformará un marco teórico que lo guiará en su estudio. Seguidamente planteará hipótesis empleando un diseño apropiado de investigación para aprobar, desaprobar y dar explicación de estas hipótesis mediante la medición numérica y el análisis estadístico, indispensable para poder probar teorías y determinar patrones de comportamiento. (Abanto Vélez, 2012, p. 5)

El enfoque cualitativo, como lo indica su nombre, aborda las cualidades de un fenómeno. “No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible” (Mendoza, 2006).

El método cualitativo o no tradicional se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. “Los investigadores que usan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica”. Su interés no es propiamente la medición sino la cualificación y descripción del fenómeno a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos los elementos mismos que integran la situación estudiada. (Bonilla y Rodríguez, 2000).

De acuerdo a Clark-Carter, (2002)

En cuanto a la investigación cuantitativa, usualmente parte de entidades teóricas de amplio reconocimiento por parte de la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa, que no tiene aún un reconocimiento pleno, opta por conceptualizar sobre la realidad comenzando en los datos obtenidos de los individuos participantes. La primera es designada con los rótulos de la experimentación; se manipulan ciertos aspectos de una situación y se miden los efectos supuestos de tales manipulaciones. En tanto que la segunda, se relacionan con mediciones sin manipulación.

Los dos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento. Ambos constituyen un proceso que integra diversos procesos. El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se pueden eludir pasos, pero sí redefinir alguna fase. El proceso de indagación cualitativa es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama "holístico", porque se tantea de considerar el todo, sin reducirlo al estudio de sus partes. Desde el punto de vista cuantitativo se toma una posición distante con el fin de evitar las influencias del investigador y de lo que investiga y así obtener resultados claros y precisos. Por el lado cualitativo hay más interacción entre quien investiga y lo que investiga, por lo tanto, intenta penetrar en esa realidad para desarrollar su conocimiento.

Según palabras de Jaramillo, (1999), se debe utilizar también la investigación aplicada, ya que ella se dirige a fines prácticos, tomando una situación en un contexto real con el fin de describirla y de obtener evidencias que permitan dar recomendaciones aplicables.

Será correlacionar, pues se dirige a la relación de las variables en cuanto al sector sistemas y sus subsectores y de qué manera pueden influir en las decisiones tomadas desde el punto de vista del Talento Humano y cómo se puede hacer una buena relación entre ellos.

### **5.1.3 Población.**

La población objeto del presente estudio será la población empresarial, perteneciente al subsector: actividades de desarrollo de sistemas informáticos en la ciudad de Pereira, la cual tiene 47 empresas, información dada por la Cámara de Comercio de Pereira. Dentro de estas empresas hay tres tipos de categorías:

1. Las empresas pequeñas (que no realizan Practicas de Gestión de Talento Humano)
2. Las empresas que realizan (Practicas de Gestión de Talento Humano de una manera empírica)
3. Las empresas que si realizan (Practicas de Gestión de Talento Humano)

Entre las empresas analizadas pertenecientes a la última categoría de (multinacionales, grandes y pequeñas) empresas, las cuales poseen un buen grado de práctica de gestión humana son 9 empresas, más adelante se especifican las compañías, en el cuadro 1.

Dentro de las empresas de software hay dos tipos de procesos que desarrollan dentro de estas organizaciones que llevan a las características económicas de cada una de las empresas con las que hemos estado nombrando y que nombraremos como población objetivo, dichos tipos: *primer tipo* procesos de tercerización, como *segundo tipo* empresas desarrolladoras de software que hacen todos los componentes de desarrollo dentro de esta.

En el primer tipo el outsourcing es de software:

- Tecnología de Información (TI): El desarrollo del software, de aplicaciones, mantenimiento de sistemas, la puesta en práctica de software e integración, y los servicios de diseño arquitectónicos.

### Empresas de desarrollo de software:

Tabla 1. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

| <b>Empresa</b>                           | <b>No. Empleados</b> | <b>Características Económicas</b>  |
|--|----------------------|--|
| <b>INDRA</b>                             | 180-190              | 2  |
| <b>DATACENTER S.A</b>                    | 50-60                | 1<br>Es una empresa dedicada a brindar Servicios informáticos y convenios con diferentes operadores para generar valor agregado, como pago de facturas, recaudos, venta de recargas de celulares, venta de pines, venta de loterías y en general ofrecen un Sistema "multioperador" y "multiproducto" a las empresas de apuestas permanentes.<br><br><a href="http://www.datacenter.com.co/">http://www.datacenter.com.co/</a> |
| <b>AVANSIS</b>                           | 13                   | 2  |
| <b>OCEANIC S.A.</b>                      | 8-10                 | 1<br>Casa de Software que ofrece soluciones Informáticas a la medida de las empresas. Con variedad de productos desde el área financiera y de producción desarrollados con altos estándares en la Ingeniería de software. <a href="http://www.oceanicsa.com/">http://www.oceanicsa.com/</a>  |
| <b>TEK SOLUCIONES TECNOLÓGICAS</b>       | 10                   | 2  |
| <b>PUNTO EXE SOLUCIONES INFORMÁTICAS</b> | 12-15                | 2  |
| <b>SISFO CONSULTORÍA INFORMÁTICA</b>     | 8-10                 | 2  |
| <b>SOLUCIONES DE INFORMACIÓN</b>         | 13                   | 2  |
| <b>SINGLE CLICK SOLUTIONS</b>            | 7-10                 | 2  |

## 5.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Las empresas que fueron escogidas para el estudio, son las que están en el cuadro anterior y todas las empresas se dedican a la realización de programas de software, entre otras cosas, por esta razón es que fueron elegidas para la muestra.

En las empresas se realizaron en total 5 entrevistas y 48 encuestas de la siguiente manera:

**Tabla 2. Entrevistas realizadas**

| <b>ENTREVISTAS</b> |            | <b>NUMERO</b> |
|--------------------|------------|---------------|
| <b>1</b>           | Indra      | 1             |
| <b>2</b>           | Datacenter | 2             |
| <b>3</b>           | Avansis    | 1             |
| <b>4</b>           | Oceanic    | 1             |
| <b>TOTAL</b>       |            | <b>5</b>      |

**Tabla 3. Encuestas realizadas**

| <b>ENCUESTAS</b> |                                   | <b>NUMERO</b> |
|------------------|-----------------------------------|---------------|
| <b>1</b>         | Indra                             | 25            |
| <b>2</b>         | Datacenter                        | 14            |
| <b>3</b>         | Avansis                           | 3             |
| <b>4</b>         | Oceanic                           | 3             |
| <b>5</b>         | Tek Soluciones Tecnológicas       | 2             |
| <b>6</b>         | Punto Exe soluciones Informáticas | 1             |
| <b>TOTAL</b>     |                                   | <b>48</b>     |

## 5.3 SUJETO DE ANÁLISIS

Para el desarrollo del trabajo se reunió información de dos sujetos a saber.

- Directivos de las empresas motivo de análisis, los gerentes de estas empresas, de esta fuente se espera encontrar la descripción del concepto y el criterio que

tiene las empresas para la administración y la gestión del talento humano, las características que permiten establecer la diferencia y las condiciones de competitividad desde la perspectiva del desarrollo humano.

- Empleados y personal técnico al servicio de la empresa con el fin de conocer sus opiniones sobre las modalidades de gestión de talento humano que han vivido en las empresas sus experiencias y sus observaciones. los empleados brindan una valiosa información, sobre las prácticas de gestión y las formas de actuación y reconocimiento del talento y la iniciativa personal, la creatividad y la innovación.

En este caso se emplearon una encuesta que se aplica a una muestra de los funcionarios y empleados de las empresas seleccionadas. La selección de los trabajadores se hace mediante muestreo aleatorio en la muestra determinada en las nueve empresas

Para los directivos se utilizará como medio para la recolección de la información la entrevista Semi-estructurada.

En la entrevista Semiestructurada se determina de antemano cuál es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Actitud de escucha). (Peláez; Rodríguez, Ramírez, Pérez, Vásquez & González, 2005)

Este formato de entrevista, (Ver anexo) permite que se proponga un diseño o una guía rigurosa de preguntas, que se deben cumplir exactamente igual para cada sujeto de investigación, pero que podrá ampliarse o modificarse de acuerdo a las características específicas de cada uno, sus fuentes de información y experiencia o la capacidad que tiene para destacar aspectos que se consideren relevantes en la investigación.

Se emplearon preguntas abiertas y cerradas, las cuales dan mayor fluidez a la conversación, por lo cual, se obtienen datos mucho más confiables y abundantes.

Otra fuente importante para la obtención de información y que será motivo de análisis será la consulta de los manuales de funciones de esta compañía. Se observó, clasifíco y analizo los manuales de las empresas Datacenter e Indra, está especialmente, porque como se pudo observar, es la que practica en mayor grado la gestión del talento humano.

Como información cualitativa se solicita información sobre aspectos generales de las empresas como el número de empleados en una serie de tiempo, crecimiento en las ventas y en las operaciones.

En las empresas desarrolladoras de software se harán cuarenta y ocho (48) encuestas a los empleados y cinco (5) entrevistas a los gerentes o jefes de proyectos, se distribuirán de la siguiente manera:

#### **5.4 CATEGOTIAS DE ANALISIS**

Las categorías de análisis para el estudio de las Prácticas de Gestión de Talento Humano en empresas desarrolladoras de software son:

1. Conocimiento
2. Creatividad
3. Innovación
4. Espíritu emprendedor
5. Ética y Responsabilidad social
6. Trabajo en equipo
7. Liderazgo
8. Motivación
9. Instrumentos de comunicación

En el formulario o guía de preguntas para los encuestados (empleados), se tendrá en cuenta las variables anteriormente establecidas, como fuente clave de éxito, factor de cambio o estrategias organizacionales para la permanencia en un mercado globalizado.

## **5.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

Hay dos tipos de investigación, con los cuales se puede recoger información muy valiosa de cada una de las compañías, por medio de la observación directa de la realidad social por medio de entrevistas, encuestas, cuestionarios y observación participante. Por otro lado, la observación y el análisis de documentos diversos: documentos escritos (entre lo que se encuentra libros, publicaciones, series estadísticas y revistas.) y materiales audiovisuales.

Para este tipo de investigación es más viable la realización de los siguientes instrumentos de recolección de información:

### **5.5.1 Encuesta**

Las encuestas en Ciencias Sociales comprenden diversas formas en la colección de datos, una de ellas es a través de la entrevista. “La encuesta es la forma idónea para obtener información primaria acerca de determinados aspectos de la población en estudio”. (Ortiz, 2007, p. 15)

La encuesta es una forma para recoger datos de la sociedad, de su realidad concreta, ya sea entre un grupo, individuos o a un grupo en especial; las encuestas generalmente involucra a las personas en sus opiniones, actitudes, formas de vida, comportamientos, las relaciones con otros grupos, formas de pensar y costumbres. Por esta razón es que el investigador en la mayoría de veces, recurre a esta investigación de campo. Por medio de la encuesta se puede obtener información acerca de la persona en su ser y hacer.

Las encuestas consisten en una recolección sistemática y estandarizada de información acerca de individuos, hogares o entidades, que se obtiene a través de preguntas. Esto nos muestra que la palabra *encuesta* se refiere, en forma

genérica, tanto al instrumento base (cuestionario) que se utiliza para obtener los datos como al proceso empleado cuando se hace uso del instrumento. (Ortiz, 2007, p. 15)

Es importante mencionar que los datos que se obtienen en la encuestas sociales, no tiene ningún valor científico, sino se ajusta a los lineamientos establecidos de la comunidad de especialistas; en el caso de las entrevistas, la definición de la muestra, la elaboración del formulario de preguntas, la estructura, pero sobre todo el contenido en relación con el objetivo de investigación que se quiere alcanzar; todos estos elementos son claves.

### **5.5.2 Entrevista de profundidad**

A pesar de que se utiliza en el lenguaje coloquial para designar cualquier conversación cuyo propósito es captar información de carácter personal, el término entrevista consta en las diferentes jergas científicas como uno de los procedimientos empíricos para indagar en los fenómenos sociales e individuales. (Berganza & Ruiz, 2005, p. 251)

El uso de esta técnica de obtención de datos no es exclusiva de las ciencias sociales, sino que se presenta también en las prácticas psicoterapéuticas como la psiquiatría y psicología, extendiéndose en versiones más o menos formalizadas a empresarios, médicos, abogados y demás profesiones, que en su quehacer cotidiano necesitan conocer las experiencias y las capacidades de los empleados.

La entrevista en profundidad es considerada uno de los principales instrumentos de la investigación cualitativa, como su nombre lo indica, esta técnica permite obtener información u opiniones que no se podrían obtener en una entrevista estructurada y donde las respuestas están sujetas a preguntas muy concretas. (Ortiz, 2007, p.30)

La entrevista de profundidad se encuentra en la categoría de “*entrevista no sistematizada o no estructurada*”, la cual otorga mayor libertad a los actores en interacción. El entrevistador obtiene las respuestas a las preguntas que elabora en medio de un clima conversacional informal, sin estar siguiendo al pie de la letra un formulario estandarizado. “La entrevista en profundidad se halla entre los extremos de la entrevista estructurada y la completamente desestructurada, y por ello recibe

también la denominación de entrevista semiestandarizada en algunos manuales.” (Berganza & Ruiz, 2005, p. 253)

La entrevista Semi-estructurada se caracteriza en la forma como se plantea las mismas preguntas a los entrevistados, pero el orden de ellas difiere de una persona a otra, inclusive la forma de plantearse las preguntas puede cambiar modificando la redacción, pero no la esencia o modificando el énfasis.

“Estas estrategias se adoptan en función del tipo de entrevistado, sobre todo si muestra una actitud hostil, apática, amoral o cualquier otro tipo que amerite hacer alguna de las modificaciones referidas”. (Ortiz, 2007, p.26)

El desarrollo de las estrategias que se realizan en este tipo de entrevista, traen algunas ventajas como:

- Se hace posible el desarrollo de la entrevista, cuando el entrevistado presenta actitudes adversas de la entrevista como tal.
- Después de haber realizado los ajustes pertinentes o el acondicionamiento de las preguntas, el entrevistador puede cuestionar en profundidad.
- La flexibilidad que esta presenta, para la realización de los ajustes necesarios al momento de interrogar, pero presenta un inconveniente de que a mayor número de ajustes, mayor es el riesgo de perder consistencia en los datos recogidos.

## 6. ANALISIS DE RESULTADOS

Para el siguiente análisis se realizaron cuarenta y ocho (48) encuestas en las empresas de:

**Tabla 4. Empresas encuestadas**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Indra                             | 25 |
| Datacenter                        | 14 |
| Oceanic                           | 3  |
| Tek Soluciones Tecnológicas       | 2  |
| Avansis                           | 3  |
| Punto Exe Soluciones Informáticas | 1  |
|                                   | 48 |

En términos generales se pudo destacar que las seis (6) empresas de la región encuestadas tienen los siguientes resultados en las prácticas tradicionales de Gestión de Talento Humano:

### SELECCIÓN:

#### PREGUNTA NO.1

¿En su momento de vinculación participo en un proceso de selección?

**Tabla 5. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.**

| ¿En su momento de vinculación participo en un proceso de selección? | Suma de No. |
|---|-------------|
| No  | 15%         |
| Si  | 85%         |
| <b>Total general</b>  | <b>100%</b> |

Los empleados encuestados cuentan con un proceso de selección al personal con un 85 % de respuestas afirmativas, esto nos indica que las empresas desarrolladoras de software de Pereira, cuentan con el primer proceso para la vinculación de colaboradores a la empresa, que les garantiza elegir las personas más preparadas e idóneas para realizar las funciones que se requiere.

El porcentaje restante son contratados directamente como producto de recomendaciones o por el conocimiento previo que se tiene en la empresa de sus capacidades y desempeño.

Para la teoría organizacional los procesos de selección son necesarios para garantizar un ambiente laboral y un clima organizacional más sano y participativo, debido a que la mayoría de los colaboradores ingresan a la empresa mediante procesos internos de selección como un reconocimiento a sus capacidades a su experiencia y no por medio de influencias o de atajos que afectan la confianza entre los trabajadores.

A través de las respuestas se puede hacer evidente la importancia que se tiene en cuanto a las prácticas. Las empresas deben actualizar su compromiso sobre los servicios que presta y entender que su reconocimiento es el resultado de su disciplina, maduración y especialmente del cumplimiento de las normas que deberán orientarse siempre hacia la realización de las actividades que en la empresa se desarrollan, por lo tanto, lo más importante no será conocer acerca de teorías, sino tener prácticas regulares para que puedan cumplir las funciones propias de su cargo.

## PREGUNTA NO.2

En su proceso de selección participo de:

**Tabla 6. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.**

| <b>Entrevista</b> | <b>Entrevista y pruebas</b> | <b>Entrevista y prueba psicotécnica</b> | <b>Pruebas médicas</b> |
|-------------------|-----------------------------|---|------------------------|
| 81,7              | 73,6                        | 37,5                                    | 29,8                   |

El 81,7% del total de entrevistados participó en el proceso de entrevistas como mecanismo de selección, este porcentaje es más elevado si se compara con las personas que afirmaron su vinculación mediante un programa de selección. Se puede afirmar que un porcentaje muy reducido del 3,9% se selecciona mediante sistemas diferentes a entrevista. El 73,6% de los entrevistados además confirma que adicional a la entrevista participaron en procesos de pruebas. Por su parte en las pruebas el 37% son tipo psicotécnicas y el 29,8% en pruebas médicas.

Estos datos reflejan que si bien existen procesos de selección como la entrevista, no se realizan en forma integral las actividades para todos los candidatos o para todos los cargos. La política administrativa recomienda que la totalidad de las personas seleccionadas participen en todos los procesos. Esto permita mayor seguridad en la contratación de personas adecuadas para ocupar los cargos y establecer con mayor claridad los programas de mejoramiento o de apoyo al personal contratado. Se reconoce la entrevista como un buen mecanismo para la preselección de candidatos que permita reducir la cantidad de aspirantes que deben presentarse a otras pruebas, pero luego de este procedimiento se debe realizar pruebas de selección de acuerdo a la filosofía institucional y a la naturaleza del cargo. La baja proporción de proceso de prueba psicotécnica puede ser indicador de otra debilidad como la falta de descriptores o manuales de cargos que permitan definir con precisión los perfiles y las competencias, conocimientos o experiencias requeridas, tanto desde una perspectiva profesional como desde la condición humana.

Esto nos indica que este tipo de empresas tan especializadas, necesita procesos de selección, ya que es esencial para escoger un equipo de trabajo adecuado a las funciones que arrojen las pruebas y que esté buscando la empresa para cada uno de los cargos o perfiles.

De acuerdo a lo anterior se puede argumentar que las personas entrevistadas han tenido en común que los aspirantes, deben no solamente ser profesionales en cuanto al conocimiento en ingeniería de sistemas o carreras afines, sino que además deben tener muy buena capacidad para trabajar en equipo, ser proactivos, voluntad para el trabajo, creativos, con aspiraciones y algo esencial, que sientan interés por obtener nuevos conocimientos a través de constantes capacitaciones, no es solamente realizar las labores encomendadas y de forma rutinaria, sino estar en constante búsqueda de innovaciones, pues una empresa para que pueda progresar, tener éxito y conservar su posición en el mercado requiere de un recurso humano competente, y para poder serlo debe no solamente preocuparse por su propio progreso y el cumplimiento de sus objetivos, sino luchar por el logro de los objetivos y metas que se han impuesto en la empresa.

Es un punto importante, ya que todo evoluciona y los conocimientos que hoy se tienen sino se refuerzan, no van a servir para el mañana. Al momento de realizar la selección es lógico que la persona deba tener buen conocimiento de las funciones que deberá realizar, pero de nada le sirve tener conocimiento sobre estos temas, sino tiene la decisión de continuar en la búsqueda de nuevos conocimientos.

## INDUCCION:

### PREGUNTA NO.4

¿Tuvo proceso de inducción?

Tabla 7. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

| ¿Tuvo proceso de inducción? | Suma de No.    |
|-----------------------------|----------------|
| No                          | 16,07%         |
| Si                          | 83,93%         |
| <b>Total general</b>        | <b>100,00%</b> |

Después de los procesos de selección se continua con el programa de inducción, que se refiere a la preparación general de los nuevos funcionarios sobre la institución su desarrollo histórico y sus propósitos como las dinámicas y políticas que le permiten alcanzar las metas, los procesos de inducción se refiere también a las condiciones específicas del cargo, que significa la preparación y la capacitación que se debe hacer para que el nuevo funcionario comprenda las formas concretas de trabajo que se han desarrollado en la empresa.

El resultado de la encuesta arroja que el 83,93 % de los empleados en estas empresas participa en programas formales de inducción. En estos programas se ha encontrado que la duración es variable a partir de un mes y con una duración máxima de tres meses, esto depende mucho de los cargos que en general para este tipo de empresas es muy variable, como pasa en Datacenter, que tiene una estructura de cargos técnicos muy amplia como:

- Desarrollo de software
- Administrador basas de datos
- Infraestructura
- Desarrollo de soluciones
- Líder de proyectos
- Analista funcional
- Ingeniero de desarrollo

Otro aspecto importante consultado se refiere a la ciudad de origen de los Ingenieros de sistemas que son contratados para ocupar estos cargos.

La procedencia de las personas vinculadas con las empresas desarrolladoras de software se puede observar en el siguiente cuadro. La participación de la región es importante en la ciudad de Pereira, seguidos de Manizales, Armenia, Cali, pero no es una población muy destacada para las últimas ciudades. La presencia regional es muy importante el 74,5 % de las personas proviene de la región siendo la ciudad de Pereira el máximo proveedor.

### Origen de los entrevistados:

Tabla 8. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

| ORIGEN DE LOS ENTREVISTADOS |    |      |
|-----------------------------|----|------|
| PEREIRA                     | 25 | 58,1 |
| ARMENIA                     | 2  | 4,7  |
| BELACAZAR                   | 1  | 2,3  |
| CALI                        | 2  | 4,7  |
| CARTAGO                     | 1  | 2,3  |
| CHINCHINA                   | 1  | 2,3  |
| CUCUTA                      | 1  | 2,3  |
| MANIZALES                   | 5  | 11,6 |
| LA UNION                    | 1  | 2,3  |
| ITAGUÍ                      | 1  | 2,3  |
| OTROS                       | 3  | 7,0  |

Desde la perspectiva de género la participación es muy equilibrada con una presencia masculina ligeramente mayor del 53% de los empleados.

En general se trata de población muy joven el 65 % de los funcionarios tiene menos de 30 años y un 29% con edades entre 30 y 38 y nadie mayor de 50 años, con niveles de educación elevados solo el 2% de los entrevistados tiene título de bachiller del resto, el 87% cuenta con título de pregrado (81% profesional y 6% tecnólogo), 8% con título especialización y un 2 % con maestría.

### PREGUNTA NO.5

En el proceso de inducción considero las siguientes modalidades:

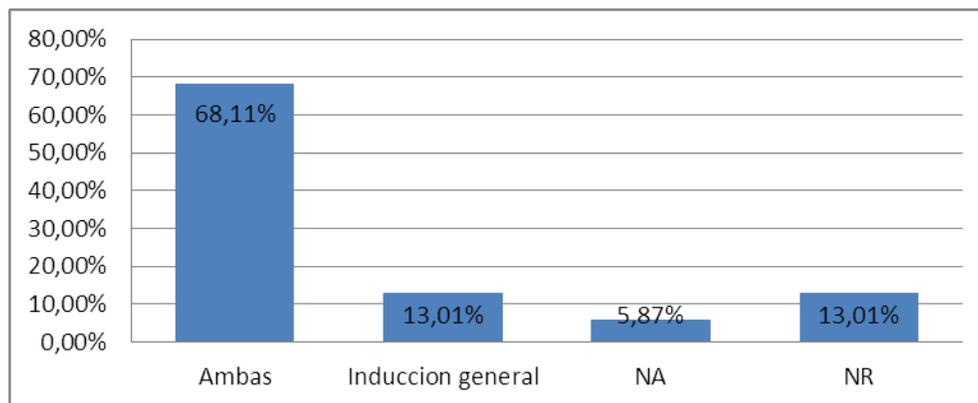
- **Inducción general**
- **Inducción específica**
- **Ambas**

En el proceso de inducción, los colaboradores contratados participan de programas generales, con un porcentaje del 68%. Se considera desde la perspectiva administrativa y de las buenas prácticas de gestión, que este programa se debe aplicar a la totalidad de las personas contratadas. El 13% de las personas contratadas sólo recibieron inducción general.

Se concluye que este proceso de gestión humana en la organización se cumple en forma satisfactoria en las empresas analizadas, no obstante es importante considerar que para lograr las condiciones adecuadas de eficiencia y de identidad con la institución, todas las personas que ingresan deben participar de este proceso.

### Proceso de inducción:

Gráfico 1. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.



En los procesos de inducción general se explica la misión, visión, objetivos, estrategias y la trayectoria de la empresa en tanto que la inducción específica se refiere a las funciones del cargo y los procedimientos establecidos por la empresa para la realización de sus funciones, por esta razón es que el proceso de preparación toma más tiempo.

### CAPACITACION:

#### PREGUNTA NO.6

¿Cómo califica el nivel académico de capacitación que brinda la compañía? **En una escala de (De 1 a 10) uno el más bajo 10 el más alto.**

En cuanto a los niveles de capacitación brindados por las empresas Desarrolladoras de Software, los colaboradores responden satisfactoriamente, como lo muestra el

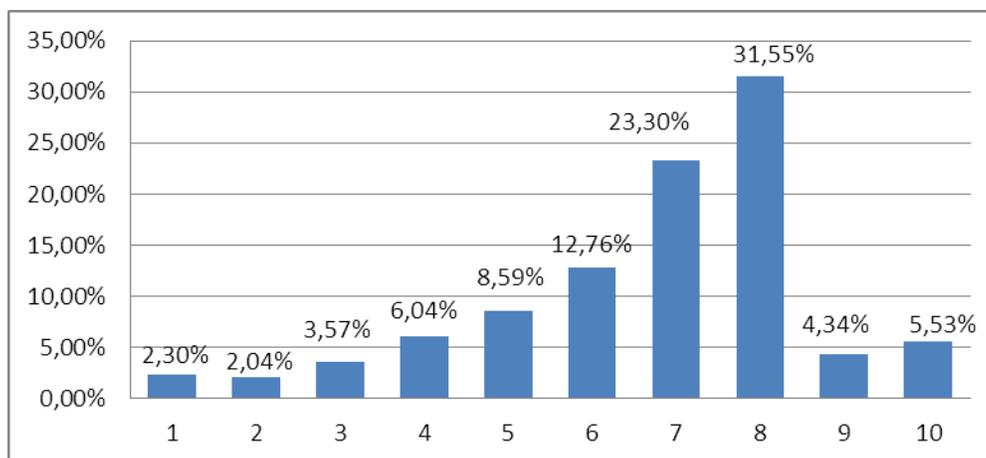
siguiente gráfico, en donde la puntuación N°. 8 es la más representativa, de la muestra, seguidos de los N°. 7 y 6.

Sumando los tres grados más altos de calificación al nivel académico de los programas ofrecidos de capacitación brindados por la empresa, se obtiene que el 41,4% de los funcionarios consideran muy satisfactorio el nivel académico ofrecido, en un rango positivo

El 44% de los funcionarios califican en un rango intermedio el nivel académico de la capacitación brindado por la empresa, y solo un 13 % en los rangos inferiores. En general el esfuerzo que hacen las empresas por brindar capacitación a sus funcionarios ha sido bien recibido. Para este tipo de empresas de tecnología la capacitación es una condición esencial de competitividad, sus productos son resultado de los niveles de conocimiento acumulados en la empresa

### Nivel de capacitación:

Gráfico 2. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.



Es fácil notar que la empresa se preocupa por brindar capacitaciones constantes en cuanto al manejo del software, modelos de calidad, certificaciones y todo cuanto tenga que ver con el mejoramiento del talento de sus empleados. Hay preocupación continua por hacer de su talento humano el mejor y porque éste se sienta motivado por aprender cada día más, por fijarse metas personales para cumplir con las metas organizacionales y por crear en ellos espíritu de liderazgo. Algo importante es tener en cuenta que al progresar en cuanto al manejo de estos programas, se avanza en cuanto a la calidad de los servicios que en la empresa se prestan, lo cual va a aumentar la calidad de sus productos, mayor posicionamiento en el mercado y el mejoramiento de su imagen.

## PREGUNTA NO.8

¿Los procesos de capacitación que promueve la empresa son?

De acuerdo a la respuesta de los funcionarios contratados el 64% de los programas de capacitación son de carácter permanente, esto significa que la empresa realiza programas estables orientados a elevar la formación y el conocimiento de sus empleados. El 36% restante de los programas son temporales que obedecen a necesidades específicas de acuerdo con las tendencias del mercado o las nuevas condiciones de desarrollo de la tecnología.

**Los procesos de capacitación son:**

**Tabla 9. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.**

| Procesos de capacitación | Suma de No.    |
|--------------------------|----------------|
| No son permanentes       | 35,97%         |
| Permanentes              | 64,03%         |
| <b>Total general</b>     | <b>100,00%</b> |

## PREGUNTA NO.9

¿La organización realiza convenios institucionales con entidades certificadoras y universidades en sus procesos de capacitación?

**Tabla 10. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.**

| Convenios Institucionales | Suma de No.    |
|---------------------------|----------------|
| No                        | 67,43%         |
| Si                        | 32,57%         |
| <b>Total general</b>      | <b>100,00%</b> |

En el cuadro anterior se establece que un porcentaje mayor del 67% de las personas contratadas reciben programas de capacitación directos de la empresa, que no corresponden a convenio institucionales con otras instituciones. Es por tanto, bastante significativo que el resto, el 33% de los procesos de capacitación son realizados mediante convenio institucionales. Esto significa que las empresas deben establecer redes de apoyo que permitan elevar los niveles de capacitación de su personal.

### ¿Cuáles universidades y entidades?

Estos convenios se realizan preferentemente con la Universidad Tecnológica de Pereira, y el SENA, en menor medida con la Universidad Católica Popular de Risaralda y la Fundación Universitaria del Área Andina.

Otras de las entidades frecuentadas por las empresas y los empleados para las certificaciones, diplomados y búsqueda de conocimiento son: SEONTI (Red de empresarios del Software Colombia), MinTIC, Fede SOFT, Red de Modus, Fenalco, Cámara de Comercio y ORACLE UNIVERSITY.

### ¿En cuales programas ha participado?

Algunas de las certificaciones o cursos realizados por los empleados encuestados son:

- Conceptos básicos de requerimientos (PL/SQL)
- Análisis de requerimientos
- Serum
- Metodologías Agiles
- Gestión de proyectos
- JSF básico por Oracle university
- Compartiendo conocimiento
- Conferencias CMMI
- Diplomado en NITF

### PREGUNTA NO.10

#### ¿La compañía promueve el estudio de una segunda lengua?

**Tabla 11. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.**

| Etiquetas de fila    | Suma de No.    |
|----------------------|----------------|
| No                   | 39,88%         |
| Si                   | 60,12%         |
| <b>Total general</b> | <b>100,00%</b> |

Otro de los aspectos claves dentro del proceso de capacitación es la formación de una segunda lengua para los ingenieros de sistemas, ya que es fundamental para facilitar la transferencia de tecnología y la adaptación a las condiciones de cambio internacional. El 39,88% de las personas no han recibido capacitación en programas de formación en segunda lengua por parte de las empresas, frente a un porcentaje del 60,12% que afirma que han recibido esta capacitación. En este caso se evidencia que para las

empresas este tema es de absoluta trascendencia, para facilitar la incorporación de conocimientos que les permita elevar su capacidad competitiva.

Indra promueve el estudio de una segunda lengua a través de la plataforma web, cursos virtuales y la formación en líneas que tiene **INDRAWEB**.

## PROMOCION Y ACENSO:

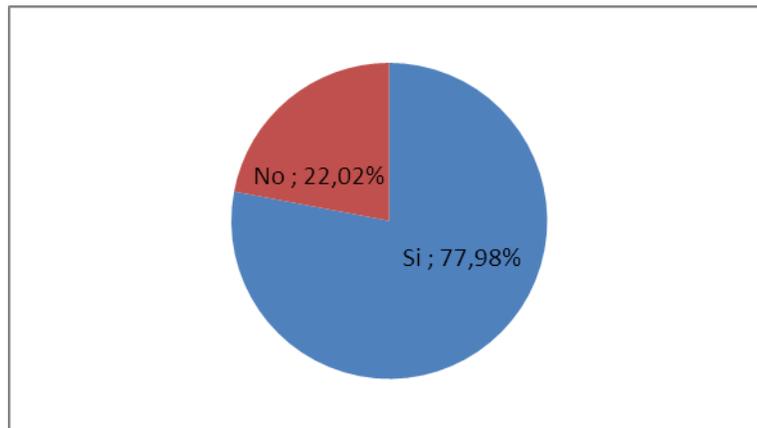
### PREGUNTA NO.11

¿En la estructura organizacional la empresa cuenta con un proceso de promoción y ascenso del personal?

Como se puede observar en la gráfica un porcentaje muy alto de funcionarios de las empresas reconoce que las empresas cuentan con programas de promoción y ascenso, para el 22 % de las personas, las empresas no ofrecen estos programas, por lo general las personas con menores niveles de calificación y que prestan servicios generales en las empresas las posibilidades de promoción y ascenso son más limitadas.

### Proceso de Promoción y ascenso:

Gráfico 3. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.



El 77,98% estuvieron de acuerdo en que si se promovían dichos procesos, siendo **Indra, Oceanic y Datacenter** las mejores empresas, (con un 51,70%, 10,46% y 7,74%), en términos de que no hay casi rotación del personal y que los trabajadores pueden seguir con sus planes de carrera; esto va relacionado con el tiempo de vinculación de cada uno de los

empleados, ya que el nivel de experiencia adquirido es una variable clave para seguir escalando en este tipo de empresas, y para que los tengan en cuenta para futuros cargos (convocatorias internas), siempre y cuando el personal siga preparándose con: especializaciones, maestrías y certificaciones.

Un factor motivacional para los trabajadores de Datacenter son las bonificaciones y ayudas que da la empresa en los estudios de posgrados y certificaciones, pero con una condición, que se queden dentro de la empresa por un año más. La grafica a continuación muestra que **Indra y la mayoría de las empresas** tiene un equipo de trabajo con una antigüedad considerable:

A continuación se mostraran los resultados de las características del Modelo de Gestión del Talento Humano en un ambiente de competitividad global:

### **CREATIVIDAD, INNOVACION Y ESPIRITU EMPRENDEDOR:**

En la implementación de un nuevo proyecto creativo las empresas encuestas mostraron lo siguiente:

Para las cuatro primeras empresas sí existen y lo hacen con el fin de que los empleados siempre se estén empeñando en mejorar sus capacidades. Es importante, ya que a través de un buen desempeño y desarrollo de aptitudes y capacidades, ellos saben que podrán aspirar a obtener un puesto mejor lo que conlleva para ellos una mayor remuneración. Esto es importante para la empresa, pues a medida que el trabajador aumenta su capacidad y desempeño, para ella también aumenta su posibilidad de cumplir con sus objetivos. El trabajador crece profesionalmente y la empresa aumenta su posición en el mercado, además si la empresa brinda la oportunidad de crecimiento y desarrollo para el trabajador, se evitará la deserción, ya que conseguir un nuevo empleado conlleva gastos y esto no es muy bueno para ninguna empresa, que constantemente está tratando de minimizar costos.

El desempeño de los funcionarios es el factor que más se tiene en cuenta para promover a los empleados. Cuando la evaluación del desempeño considera que han logrado buena capacidad para desempeñar otros cargos y posee la aptitud para cumplir con las funciones del mismo, se considera apto para promoverlo a un cargo mejor, su capacidad de servicio también es fundamental. Lo anterior, hace notar que el desempeño laboral es factor determinante para que el trabajador progrese en la empresa y esto se traduce a su vez en el progreso de la empresa y realización de

planes, proyectos, desarrollo de nuevos talentos y de productos, la empresa a su vez mejora su imagen y compite con mayor fuerza y seguridad.

**PREGUNTA NO.12**

Cuando alguien propone o sugiere la elaboración de un proyecto nuevo creativo:

**AFIRMACION 1:**

En la primera afirmación: *“La empresa necesita mucho tiempo para decidir si lo acoge o lo rechaza”*:

**Tabla 12. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.**

|   |         |
|---|---------|
| La empresa necesita mucho tiempo para decidir si lo acoge o lo rechaza” |         |
| Parcialmente de acuerdo   | 12,50%  |
| Totalmente de acuerdo   | 11,82%  |
| Parcialmente en desacuerdo  | 17,52%  |
| Totalmente en desacuerdo  | 1,79%   |
| Ni de acuerdo o desacuerdo  | 41,92%  |
| No responde   | 14,46%  |
|   | 100,01% |

El 41, 92 %, personal no está ni acuerdo, ni en desacuerdo con la afirmación, lo que se puede interpretar como el tiempo para decidir no es un factor relevante en el proceso de elaboración de un proyecto creativo, un porcentaje del 24% de los funcionarios si consideran que la empresa se demora o se toma mucho tiempo para decidir si acoge o no la idea y en desacuerdo con la afirmación lo que significa que consideran que la empresa acoge las ideas rápidamente es del 19,3%. Lo que permite concluir esta afirmación es que para los funcionarios y empleados el problema del tiempo en acoger las ideas no es un factor que preocupe o limite la capacidad creativa en las empresas.

**AFIRMACION 2:**

**Tabla 13. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.**

|   |       |
|---|-------|
| La empresa convoca reuniones y escucha nuevas sugerencias pero no toma la decisión” |       |
| Parcialmente de acuerdo   | 5,02% |

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Totalmente de acuerdo      | 16,58%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 13,53%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 12,93%  |
| Ni de acuerdo o desacuerdo | 36,65%  |
| No responde                | 15,31%  |
|                            | 100,02% |

En la segunda afirmación: *“La empresa convoca reuniones y escucha nuevas sugerencias pero no toma la decisión”*, el 36,65% respondieron que no estaban de acuerdo, ni en desacuerdo, esto se debe básicamente a que las empresas tienen un manual con las funciones estandarizadas que explica a los empleados como hacer el programa, bajo unas condiciones y un orden lógico de procesos, de pronto en ocasiones pueden dar una idea o una nueva forma de solución, por ello el 26 % de los funcionarios no están de acuerdo con la afirmación ya que consideran que las empresas si toman las decisiones después de escuchar a sus colaboradores.

### AFIRMACION 3:

**Tabla 14. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.**

|  |         |
|--|---------|
| “Escucha sugerencias de varias opciones y acepta inmediatamente la idea” |         |
| Parcialmente de acuerdo  | 23,47%  |
| Totalmente de acuerdo  | 8,67%   |
| Parcialmente en desacuerdo   | 7,57%   |
| Totalmente en desacuerdo   | 11,31%  |
| Ni de acuerdo o desacuerdo   | 33,67%  |
| No responde  | 15,31%  |
|  | 100,00% |

En la tercera afirmación: *“Escucha sugerencias de varias opciones y acepta inmediatamente la idea”*, el 33, 67% respondieron que no estaban en acuerdo, ni en desacuerdo, por lo que se explicaba anteriormente, la empresa ya tiene estipulado como son los procesos y la realización de los proyectos de cada ingeniero, En esta afirmación se observa una mayor tendencia a reconocer que la empresa escucha y acepta inmediatamente las ideas, frente a un 18,5% que no acepta la afirmación. La naturaleza de estas empresas de conocimiento debe estar centrada en el incentivo a la iniciativa y la innovación por parte de los funcionarios, esto exige modelos gerenciales más abiertos y descentralizados que faciliten los procesos creativos y de participación.

#### AFIRMACION 4:

Tabla 15. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

|  |         |
|--|---------|
| “La empresa cuenta con una estructura que estimula la creatividad y la participación en el diseño de nuevas ideas y sugerencias” |         |
| Parcialmente de acuerdo  | 20,58%  |
| Totalmente de acuerdo  | 8,76%   |
| Parcialmente en desacuerdo   | 4,25%   |
| Totalmente en desacuerdo   | 7,91%   |
| Ni de acuerdo o desacuerdo   | 44,05%  |
| No responde  | 14,46%  |
|  | 100,01% |

Y para finalizar la cuarta afirmación: “*La empresa cuenta con una estructura que estimula la creatividad y la participación en el diseño de nuevas ideas y sugerencias*”, el 44,05 % respondieron que nos estaba en acuerdo, ni en desacuerdo. La condición de indefinición sumado a los que no respondieron es un indicador de que las empresas aún no han desarrollado estructuras de gestión de talento humano fundamentadas en la creatividad y la innovación, se cumplen con funciones establecidas y con procedimientos normalizados, pero tampoco se observa una total negación de esta posibilidad, es por esta razón que un 29% de las respuestas aceptan la afirmación de los cuales parcialmente el 20%.

Se deduce de los anteriores indicadores afirmación en esta pregunta sobre el apoyo a un proyecto creativo, las empresas no cuentan todavía con estructuras totalmente orientadas a la creatividad y la innovación son empresas desarrolladoras de software que trabaja con aplicaciones existentes en las cuales se realizan adaptaciones a las necesidades de las organizaciones y de sus clientes, pero a su vez se observa que no están totalmente cerradas a esta tendencia en el modelo de gestión, es un proceso de desarrollo y de madurez de las empresas.

#### PREGUNTA NO.13

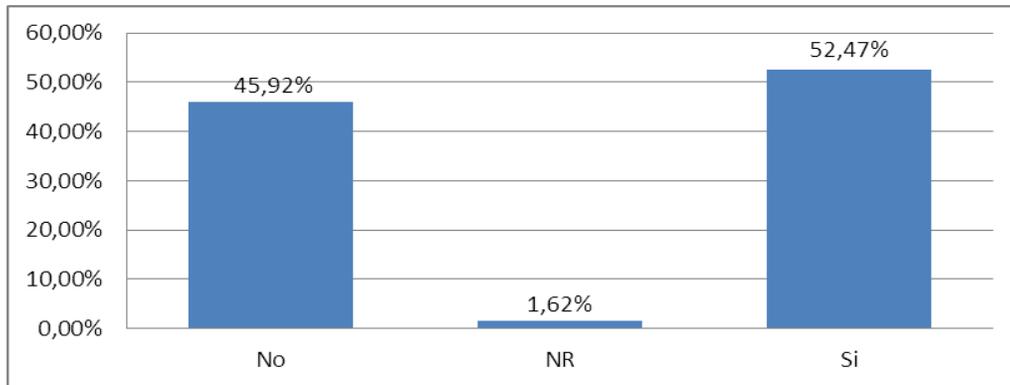
¿Se fomentan los procesos de creatividad e implementación de nuevas ideas entre el personal?

Otra variable cable en esta parte es la implementación de nuevas ideas y los procesos de creatividad, donde el personal responde que si se fomenta con un 52,47 %, y no con

un 45, 92%. En la gráfica se puede ver que esta respuesta está muy pareja, esto se debe básicamente a que en algunas ocasiones los Ingenieros de Sistemas pueden dar nuevas ideas e implementarlas a los proyectos que se están realizando.

### Procesos de creatividad e implementación de ideas:

Gráfico 4. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.



En general la respuesta de esta pregunta confirma los hallazgos de la anterior en el sentido que las empresas no han logrado plenamente orientar su gestión del talento humano hacia la creatividad y la innovación, debido al manejo de aplicaciones ya existentes en el mercado que no son reconocidas como procesos de innovación. Pero no todas las empresas comparten esta tenencia existen empresas como Oceánic en la que sus funcionarios reconocen que la empresa fomenta los proceso de creatividad.

Coinciden cuatro de las respuestas en que la evaluación sobre capacidad creativa y de innovación es realizada semestralmente y sólo una de ellas cada mes y cada que se termina un proyecto. La medición del desempeño es importante en todas las empresas, ya que a través de este medio se podrá conocer de qué manera la empresa está respondiendo al cambio. La idea principal es la influencia que ejerce el aprendizaje al interior de la organización y cómo éste interviene en el desarrollo efectivo de la organización y en el potencial de su recurso humano, lo cual los lleva a tener más capacidad de crear e innovar.

## PREGUNTA NO.14

¿Cuáles son los incentivos que emplea la empresa para fomentar la creatividad?

Tabla 16. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

| ¿Cuáles son los incentivos que emplea la empresa para fomentar la creatividad? | %     |
|--|-------|
| Ascenso  | 3,8   |
| Ascenso y aumento salarial   | 32,7  |
| Implemento de la idea  | 3,4   |
| Prima de creatividad   | 4,0   |
| Reconocimiento   | 2,1   |
| No se incentiva la creatividad   | 13,4  |
| Se incentiva sugerencias sin exigir nada a cambio                              | 3,5   |
| Tiempo libre   | 0,3   |
| No responde  | 36,7  |
|  | 100,0 |

El siguiente cuadro muestra el 36,73 % de los encuestados no responde lo que se debe interpretar como un respuesta de no reconocimiento a los incentivos otorgados por la empresa. No obstante, es importante observar que el 38% de las empresas conceden ascensos como incentivo para la creatividad y de estos el 32,7% además concede incentivos en salario y un 4% de los trabajadores reconocen que la empresa ofrece incentivos de creatividad.

El análisis general es que las empresas no han establecido programas estructurados de incentivos para fomentar la creatividad y las iniciativas como sistemas de sugerencias que permitan la colaboración y la integración de grupos de trabajo orientados por la creatividad. El incentivo en salario es un mecanismo de fomento que debe ser empleado sin deteriorar la condición de grupos de trabajo no solo del reconocimiento individual que lleva en muchas ocasiones a crear rivalidades y diferencias en el manejo de información.

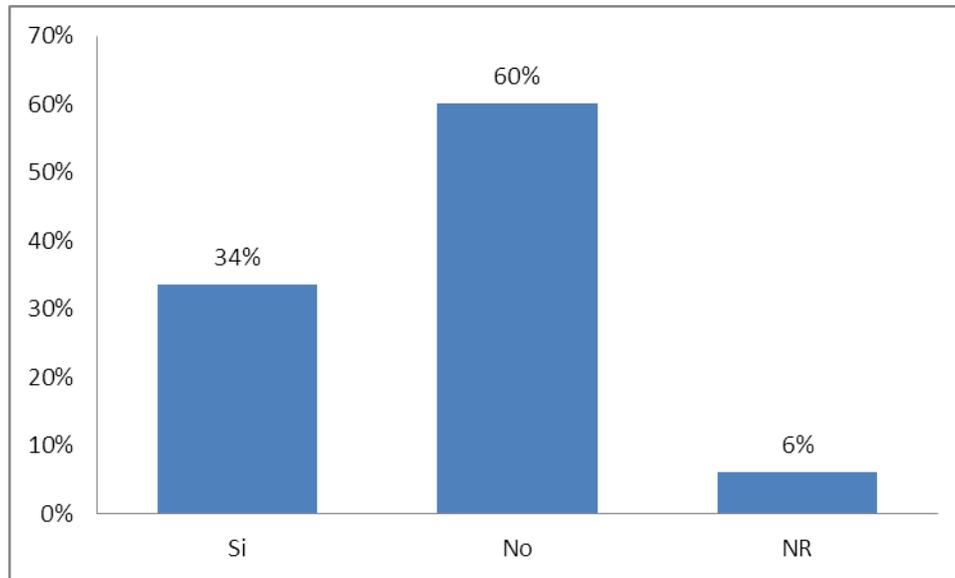
La gestión de las empresas del sector no han desarrollado políticas claras y evidentes para sus trabajadores sobre el desarrollo de iniciativas y proceso de sugerencias de nuevas ideas e innovaciones.

## PREGUNTA NO.15

¿Los empleados pueden salirse de los parámetros o reglas para el desarrollo de programas y ofrecer nuevas alternativas?

### Realización de nuevas alternativas para los desarrolladores:

Gráfico 5. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.



En esta pregunta se ratifica la tendencia encontrada en las anteriores y es que los empleados no deben salirse de unos parámetros o reglas para el desarrollo de programas y ofrecer nuevas alternativas, esto se debe básicamente a que este tipo de empresas son contratadas por otras para el desarrollo de programas de software para el buen funcionamiento, como son los programas: contables, inventarios, facturación, entre otros, donde los desarrolladores solo tiene una función, “*realizar el programa*” con unas especificaciones y reglas impuestas por los clientes.

Con esta pregunta se confirma que la gestión de talento humano en estas empresas es bastante rígida el porcentaje de 60% de sus empleados considera que no se deben salir de los parámetros establecidos. Esto se puede considerar como una debilidad desde la perspectiva de la creatividad y el desarrollo de iniciativas, pero como se ha observado en estas empresas los clientes solicitan aplicaciones y desarrollo de programas estandarizados, la sujeción a las normas y a los modelos de programación es una garantía de calidad.

## ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL:

### PREGUNTA NO.17

¿En su opinión que aspectos se deben tener en cuenta al hablar de RSE?

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:

Tabla 17. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

| En su opinión que aspectos se deben tener en cuenta al hablar de RSE? | %     |
|---|-------|
| Eficiencia económica  | 22,62 |
| Oferta de empleo  | 7,99  |
| Promoción de la cultura   | 10,12 |
| Respeto a los derechos humanos  | 9,01  |
| Cuidado responsable del medio ambiente                                | 0,6   |
| Todos los anteriores  | 47,36 |
| No responde   | 2,3   |
|   | 100   |

El aspecto más destacado por los trabajadores como responsabilidad social es que las empresas sean eficientes económicamente, esta noción se sustenta en la visión clásica que ha las empresas no se les debe exigir nada diferente al cumplimiento eficiente de sus actividades económicas, debido a que esto les permite cumplir con sus compromisos fiscales y laborales. Es interesante observar que para un 10% de las personas la responsabilidad social tiene que ver con la promoción de la cultura, esto es significativo dado que este es un sector muy globalizado e internacionalizado que depende de los avances y los desarrollos de conocimiento global, esta visión termina por crear una tendencia homogenizante y universalizar de los valores culturales de las comunidades locales.

El 47% de las repuestas considera que la responsabilidad social es un conjunto que integra tanto la eficiencia económica como la demás categorías de empleo y cultura. Para este tipo de empresas el tema de medio ambiente es un factor poco determinante.

### PREGUNTA NO.18

¿La empresa promueve los valores y el compromiso ético entre sus colaboradores?

Dentro de la ética empresarial hay dos temas claves, como: los valores que promueven la empresa con sus colaboradores y el compromiso ético que esta tiene para todos los

grupos de interés, ambas variables se pudieron medir dentro de la población encuestada de la siguiente manera:

### Valores y Compromiso Ético:

Tabla 18. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

| Suma de No.<br>¿La empresa promueve los valores<br>y el compromiso ético entre sus<br>colaboradores? | Etiquetas de columna |               | Total<br>general |
|--|----------------------|---------------|------------------|
|  | No                   | Si            |                  |
| Avansis  | 0,00%                | 11,73%        | 11,73%           |
| Datacenter   | 1,45%                | 7,48%         | 8,93%            |
| Indra  | 0,00%                | 57,40%        | 57,40%           |
| Oceanic  | 0,00%                | 10,46%        | 10,46%           |
| Punto Exe soluciones informáticas  | 0,00%                | 4,08%         | 4,08%            |
| Tek soluciones Tecnológicas  | 0,00%                | 7,40%         | 7,40%            |
| <b>Total general</b>   | <b>1,45%</b>         | <b>98,55%</b> | <b>100,00%</b>   |

Este gráfico nos indica que todas las empresas desarrolladoras de software encuestadas, si promueven los valores y el compromiso ético de las organizaciones con un 98.55%.

La promulgación de valores es lo más importante a través de un buen código de ética, en el cual se va midiendo el comportamiento de los empleados, para tres de las empresas, es importante que se dé el buen ejemplo al interior de la empresa, ya que éste se va a ver reflejado en su trato con los clientes, y como siempre se ha dicho, que para toda empresa lo importante es el cliente, pueden entonces así esperar que estos clientes permanezcan siempre en la empresa y se encarguen de llevar otros. Si una empresa no se preocupa por los clientes y por hacer que su personal practique una ética estricta en la empresa, pronto verá reflejada esta necesidad al ver que sus clientes en vez de aumentar tiende a disminuir. Si la gerencia no se preocupa por este aspecto, como es el caso de dos de ellas, sus objetivos probablemente no se van a cumplir, de ahí que la gerencia debe mejorar en este aspecto para poder que su empresa cumpla con el objetivo de seguir innovando y desarrollando nuevos productos para satisfacer al cliente.

### **PREGUNTA NO.17**

¿En su opinión que aspectos se deben tener en cuenta al hablar de Responsabilidad Social y Empresarial?

Y en cuanto aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de hablar de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), son:

- Eficiencia económica
- Promoción de Cultura
- Oferta de Empleo
- Respeto a los Derechos humanos
- Cuidado responsable del medio ambiente
- Respeto por obligaciones fiscales
- Cumplimiento de compromisos laborales

Y los encuestados respondieron todas las anteriores con un 47,36%, como muestra a continuación en el siguiente cuadro:

#### **Aspectos de RSE:**

**Tabla 19. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.**

| En su opinión que aspectos se deben tener en cuenta al hablar de RSE? |       |
|---|-------|
|   |       |
| Eficiencia económica  | 22,62 |
| Oferta de empleo  | 7,99  |
| Promoción de la cultura   | 10,12 |
| Respeto a los derechos humanos  | 9,01  |
| Todos los anteriores  | 47,36 |
| No responde   | 2,3   |
| Cuidado responsable del medio ambiente                                | 0,6   |
|   | 100   |

## TRABAJO EN EQUIPO:

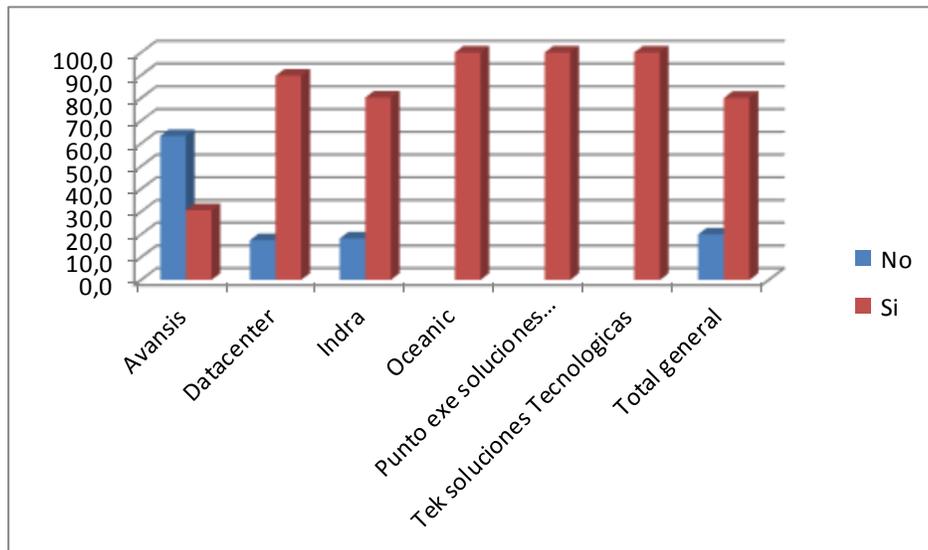
### PREGUNTA NO.20

¿Se realizan programas de trabajo en equipo en la empresa?

En la competencia de trabajo en equipo, las personas encuestada si están de acuerdo en que se realizan programas para la implementación de estos procesos, en un 80,02% y la empresa, como se pude observar en el gráfico en tres empresas a totalidad de las personas reconocen el trabajo en equipo, Indra está ajustada al promedio general y sólo en Avansis el 63% de los empleados considera que no se realizan programas para trabajar en equipo. En general las empresas de este sector emplean esta modalidad de trabajo como la forma más eficiente para lograr los diseños y los procesos creativos que les permiten elevar y mantener su capacidad competitiva.

### Programas de Trabajo en Equipo:

Gráfico 6. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.



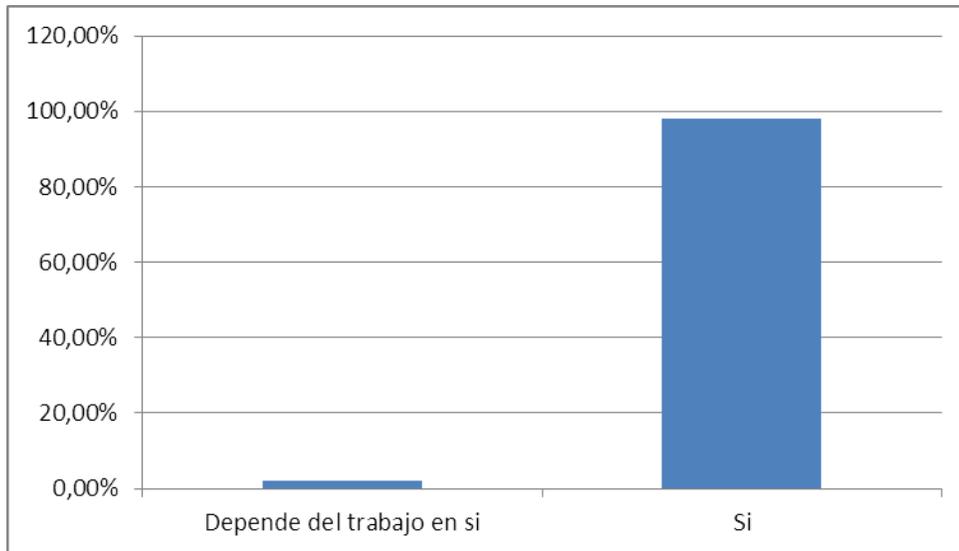
### PREGUNTA NO.21

¿Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en equipo?

Y para este tipo de trabajo es más fácil el logro de un objetivo si se realiza en equipo, el 98,04% de los encuestados respondieron afirmativamente:

## El logro de un objetivo en equipo:

Gráfico 7. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.



## LIDERAZGO:

### PREGUNTA NO.22

¿Se difunde la habilidad de liderazgo ante el equipo de trabajo?

La competencia de liderazgo es una característica muy importante para un Ingeniero de software con varios años de experiencia, ya que puede manejar grupos de personas con más facilidad, las personas encuestadas respondieron de una manera afirmativa con un 88,69%:

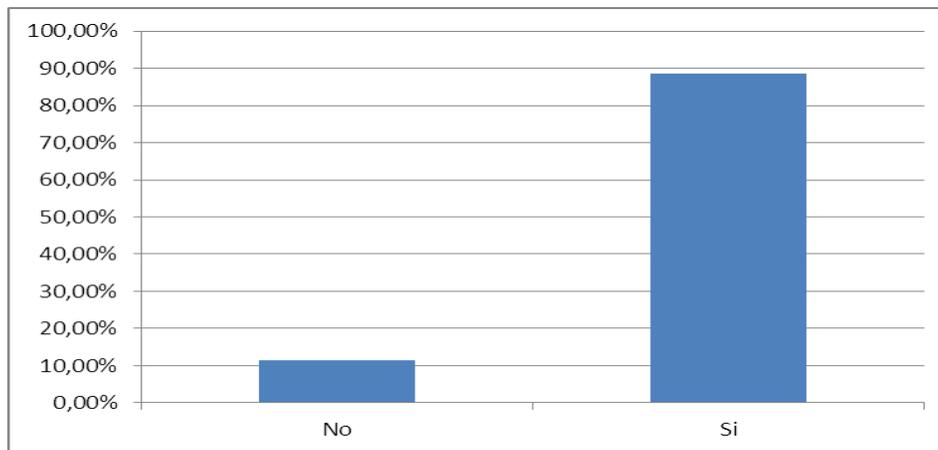
## Liderazgo en los equipos de trabajo:

Tabla 20. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

|                      | Suma de No.    |
|----------------------|----------------|
| No                   | 11,31%         |
| Si                   | 88,69%         |
| <b>Total general</b> | <b>100,00%</b> |

## Liderazgo en los equipos de trabajo:

Gráfico 8. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.



## MOTIVACION:

### PREGUNTA NO.23

¿Realizan programas de motivación en la empresa? ¿Cada cuanto?

Para finalizar el presente documento se analizará la última característica de las del modelo de Gestión del Talento Humano en un ambiente de competitividad, donde el personal responde que el 66,33 % están de acuerdo en que las empresas si realizan programas de motivación:

## Programas de motivación:

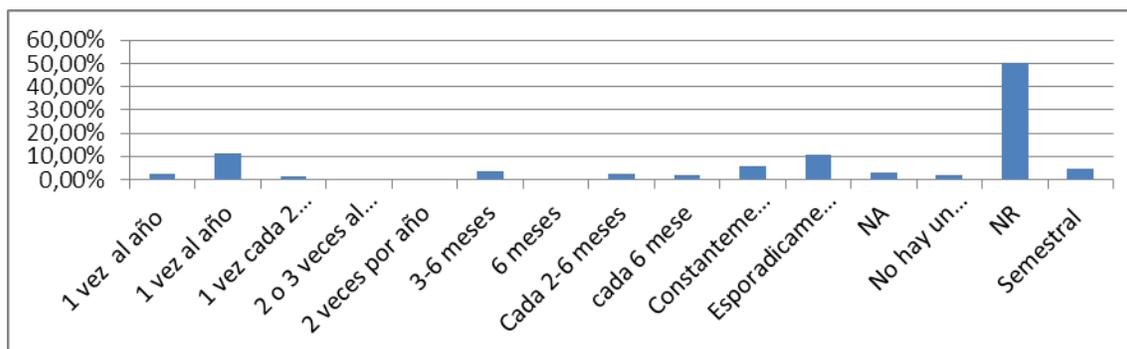
Tabla 21. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

| Realizan programas de motivación en la empresa | Suma de No.    |
|--|----------------|
| No   | 33,67%         |
| Si   | 66,33%         |
| <b>Total general</b>                           | <b>100,00%</b> |

Y la mayoría de estas empresas motivan al personal más o menos una vez al año, o sea muy esporádicamente.

## Tiempo de duración de los programas motivacionales:

**Gráfico 9. Elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.**



## **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**1. Por favor describa el sistema o las actividades de evaluación del desempeño de los funcionarios y profesionales vinculados con la empresa.**

Tres de los encuestados coinciden en afirmar que se realizan evaluaciones de desempeño, con el fin de determinar si los objetivos de un determinado tiempo anterior se cumplieron y de acuerdo a éstos se fijan los nuevos, considerando si alguno de ellos no se cumplió y así determinar las fallas, tenerlas en cuenta y buscar la manera en solucionar dichas fallas. En otra se tiene en cuenta también las normas ISO en cuanto a mejoramiento continuo. Lo que sí es una realidad en todos, es que se está preocupando continuamente por la búsqueda de un mejoramiento continuo, por la revisión de los objetivos y por la implantación de los nuevos, no es que se diga que la empresa continuamente está cambiando sus objetivos, lo que se está cambiando es la manera en cómo llegar a su cumplimiento, lo que se considera esencial, pues al cumplirse los objetivos, la empresa asegurará su permanencia en el mercado.

**2. ¿La evaluación de desempeño se realiza con qué frecuencia?**

Coinciden cuatro de las respuestas en que esta evaluación es realizada semestralmente y sólo una de ellas que es cada mes y cada que se termina un proyecto. Son importantes, ya que al ser realizada semestralmente la empresa está bien firme, pues si ellos consideraran que la necesitaran antes, probablemente lo

harían, llevando esto a concluir que hay preocupación por estar midiendo este desempeño. Realizarla cada mes o cada que termina un proyecto también es importante, pues hay mayor posibilidad de corregir errores, lo importante es que se reconoce que las empresas están convencidas de la importancia de su talento humano para poder sobrevivir y estar a la vanguardia de los cambios y de las nuevas técnicas y herramientas de mejoramiento.

## **REMUNERACION**

*1. Por favor nos describe el sistema general de remuneración de funcionarios que emplea la empresa.*

Las respuestas coinciden en cuanto al pago de salarios con todas las prestaciones fijadas por ley. Estos salarios son de acuerdo a cargos y niveles, conocimiento y capacitación. Es algo esencial en la empresa, sabe que cuando se tiene a los trabajadores contentos con su salario, ellos siempre se van a preocupar por realizar sus labores de manera que la empresa pueda ir posicionándose cada vez más, ya que a medida que la empresa va escalando, ellos lo van haciendo con ella. El trabajo en la empresa entonces sigue un curso normal, hay buena satisfacción con el trabajo y esto es lo que lleva a que los objetivos de la empresa se puedan cumplir en un mediano plazo. En este sentido se está además trabajando con un buen sentido de responsabilidad social y el desarrollo de nuevos productos es mucho más factible de ser una realidad.

*2. ¿La empresa remunera a sus empleados mediante un salario fijo o existe componente variable de acuerdo a productividad o creatividad?*

Se puede observar que en todas se tiene dispuesto un salario fijo y bonificaciones, lo cual es importante ya que de esta manera el empleado siempre va a estar buscando sobresalir, pues las bonificaciones son fijadas de acuerdo a su productividad y al logro de cumplimiento de los proyectos planteados por la empresa. Además existe un incentivo de premiar el sobreesfuerzo, lo cual le da mayor garantía a la empresa de cumplir con sus objetivos.

**3. *¿Cómo se incentiva la capacidad creativa de los empleados?***

Se coincide en dos de ellas que la motivación a través del pago de estudios para aumento de capacidades, seguidamente los bonos, bonificaciones y días de descanso, lo mismo que la calificación por desempeño. En cuanto a estas respuestas, la motivación hacia el estudio y el desarrollo de capacidades es la más importante para las empresas, pues los bonos, bonificaciones, días de descanso y calificación son importantes, pero no son suficientes para animar al trabajador para que se esfuerce cada vez más por obtener nuevos conocimientos, que son los que lo llevan al desarrollo de su creatividad y a la lucha constante por el mejoramiento o el desarrollo de nuevos productos. Un trabajador capacitado y motivado es un trabajador que nunca dejará de producir y esto es lo que más le importa a la empresa, continuar creando y destacándose ante la competencia.

**4. *¿Considera que la mejor forma de elevar la capacidad creativa en la empresa es mediante estímulos monetarios y financieros?***

En esta pregunta definitivamente la remuneración económica es muy importante, aunque las capacitaciones se consideran también esenciales, lo que más logro tiene para el personal es la retribución económica, y no es tanto porque el dinero sea más importante que obtener mayores conocimientos o que se les reconozcan logros, sino porque se considera que todo trabajo debe ser compensado, ya que no es lo mismo trabajar ocho horas al día, que diez o más, esto les requiere un esfuerzo físico mayor que va llevando poco a poco al cansancio y por lo tanto, este esfuerzo debe ser compensado con dinero para poder cumplir con las obligaciones propias de cada uno de ellos. A pesar de que sólo uno de ellos dijo que era lo menos importante y los otros le agregaron reconocimiento o capacitación, también dijeron que sí era importante. Entonces lo ideal es que para la empresa cumplir sus metas, debe así mismo retribuir al trabajador por dedicarle más tiempo a ese logro.

**5. *¿Existe otro mecanismo de reconocimiento en la empresa diferente al salario?***

En esta pregunta dos de ellas dicen que el tiempo de servicio a la empresa en el cual se les hace reconocimiento público e incentivo económico, para otra con días libres, otra no responde y la última dice que no. Con ello se puede notar claramente que las empresas trabajan este tema de reconocimiento de diversas formas. Las tres primeras empresas lo consideran importante, esto hace prever que estas son las que más posibilidades tienen de cumplir metas y objetivos. Es importante entonces que en las otras empresas se luche más por hacer que su talento humano se sienta más comprometido con la empresa, de lo contrario, la empresa nunca podrá dar cumplimiento a la totalidad de los objetivos que se han propuesto y fácilmente podrá salir del mercado.

## **ASPECTOS GENERALES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

*1. ¿Qué actividades relacionadas con el factor de talento humano considera usted claves para elevar la capacidad competitiva y productiva de la empresa?*

Generalizando se puede decir que el buen trato a los empleados, la capacitación constante y el reconocimiento a su labor son los aspectos más importantes que toda empresa debe considerar siempre, ya que dentro de la empresa el talento humano debe ser preocupación constante, ya que de su buen desempeño va a depender que la empresa cumpla con todos sus objetivos.

*2. ¿Frente a la competencia global como se encuentra la empresa en términos de capacidades humanas?*

Se nota que a las empresas les hace falta trabajar un poco más en este aspecto, tienen un talento humano adecuado para las competencias que exige el país. Aunque para una de ellas esto no es motivo de preocupación ya que se sienten muy fuertes en este campo, deben continuar con su lucha y su deseo de obtener mucho más reconocimiento. El talento humano requiere de constante innovación, de capacitarse continuamente para enfrentar lo desconocido y enfrentar el futuro de la empresa, entendiéndola e identificándose con su misión y es quien puede llevarla a una buena competencia global.

**3. *¿Considera que los profesionales y funcionarios que requiere este tipo de empresas están bien formados por las instituciones educativas de la región?***

Para ellos las instituciones están bien en cuanto al manejo de su formación, pero también coinciden en que deben seguir trabajando mucho más en cuanto a la práctica. Si se reconoce que se cuenta con buenas instituciones y con personal capacitado para el desarrollo de estos productos, debe aumentarse la práctica, pues para poder dar un mayor rendimiento se les debe brindar la oportunidad de especializarse aún más. Las empresas requieren personal capacitado, altamente responsable, con aptitudes, poder de innovación y creatividad.

## 7. CONCLUSIONES

El tema de la gestión del talento humano ha venido presentando cambios en cuanto a su concepción y en el rol que ésta desempeña para poder aportar valor a la construcción de ventajas competitivas, que se puedan sostener alrededor de la gente para que sirvan de soporte a la realización de los objetivos que toda organización se plantea.

En el sector empresarial de desarrollo de sistemas informáticos, el talento humano es la condición indispensable y fundamental para que pueda tener una ventaja competitiva que se sostenga con el tiempo.

El subsector de sistemas informáticos ha evolucionado junto con la noción del talento humano, por lo cual son mayores las exigencias para estas dependencias, que se han visto en la necesidad de modernizar sus estructuras, sus prácticas y sus roles para que se puedan convertir en generadores de valor para las compañías a nivel mundial.

El área del talento humano se está complementando con otras áreas que le da más oportunidad de reforzarse y tomar nuevas responsabilidades, como es la gestión del cambio, por competencia, cultura organizacional, gestión del conocimiento y aprendizaje, desarrollo de sistemas informáticos, responsabilidad social, mayor flexibilidad laboral, con las cuales la organización se transforma y sigue el cambio.

Se observa que en estas empresas se cumple en general con las funciones esenciales de gestión del talento humano, se siguen en forma sistemática los procesos de selección, inducción al cargo desde la perceptiva general y específica.

En la parte de selección se pudo notar que las empresas encuestadas si realizan el primer proceso de vinculación del personal, esto es esencial para toda organización, porque garantiza un mejor ambiente laboral y clima organizacional mas sano. Además de que el personal participa de este proceso, otra de las de los pasos claves que

realizaron la mayoría fue la entrevista, seguido de pruebas psicotécnicas, técnicas y medicas.

Se concluye que el proceso de inducción en la gestión humana organizacional se cumple en forma satisfactoria en las empresas analizadas, no obstante es importante considerar que para lograr las condiciones adecuadas de eficiencia y de identidad con la institución, todas las personas que ingresan deben participar de una inducción general, ya que los encuestados realizan solo un tipo de inducción, general o específica y la mayoría solo hacen específica, pero con un periodo corto, y este tipo de compañía tecnológicas necesita de una inducción específica bien elaborada, con el personal especializado, para la realización efectiva de cada una de las funciones.

Las compañías tienen unos niveles altos de capacitación, como se puede evidenciar en los resultados, estos son constantes en cuanto al manejo del software, modelos de calidad y certificaciones. El 64 % de los encuestados les realizan procesos de capacitación de carácter permanente, esto significa que la empresa realiza programas estables orientados a elevar la formación y el conocimiento de sus empleados. Y el 36% restante de los programas son temporales que obedecen a necesidades específicas de acuerdo con las tendencias del mercado o las nuevas condiciones de desarrollo de la tecnología. Para las Empresas es importante apoyar procesos constantes y permanentes de capacitación y se observa la atención especial a los programas especializados de certificación en las modalidades que son propias de su actividad.

Las características esenciales del personal empleado en las empresas, es su alto nivel de formación profesional de personas realmente jóvenes, con intereses en continuar su proceso formativo y de capacitación permanente como la herramienta fundamental para su desarrollo personal y el de la empresa.

Otro de los datos importantes para este proceso, es que las compañías no tienen convenios institucionales con universidades u entidades certificadoras, y esto es esencial para este tipo de personal.

En las empresas del sector analizado existen programas y la política de promoción de las personas de acuerdo a las capacidades y al desempeño logrado, siendo Indra, Oceanic y Datacenter las mejores compañías, ya que en términos de que no hay casi rotación del personal y que los trabajadores pueden seguir con sus planes de carrera; esto va relacionado con el tiempo de vinculación de cada uno de los empleados. El nivel de experiencia adquirido es una variable clave para seguir escalando en este tipo de empresas, y para que los tengan en cuenta para futuros cargos (convocatorias internas e internacionales), siempre y cuando el personal siga preparándose con: especializaciones, maestrías y certificaciones.

En la parte de evaluación del desempeño, los dirigentes respondieron en la entrevista que este proceso si se realiza, con el fin de determinar si los objetivos de un determinado tiempo anterior se cumplieron y de acuerdo a éstos se fijan nuevas metas para el siguiente año. También se está buscando el mejoramiento continuo en las organizaciones, por medio de revisión de metas, objetivos y implementación de nuevas estrategias. La evaluación del desempeño se realiza semestralmente para cada una de las organizaciones entrevistadas.

La gestión del talento humano de estas empresas es de carácter abierto y participativo pero con una presencia del centralismo en la toma a de decisiones, esto significa demora en aceptar las sugerencias o las ideas que han sido desarrolladas por los empleados o los equipos de trabajo. En general las empresas están más orientadas al cumplimiento de las funciones que han sido establecidas y estandarizadas que a la aceptación de ideas nuevas.

Y para finalizar con las practicas de Gestión de Talento Humano tradicionales, la remuneración es un factor clave para toda organización, a este tipo de empresas se les paga un salario fijo, con prestaciones de ley, cesantías, vacaciones, entre otros. Se tiene en cuenta unos rangos de salarios dependiendo de la experiencia, funciones, tiempo en la empresa, estudios, etc. El salario es algo esencial en las compañías para

tener motivado al trabajador, con Bonificaciones adicionales por rendimiento de metas o estrategias u otros incentivos.

Las empresas aún no han desarrollado estructuras de gestión de talento humano fundamentadas en la creatividad y la innovación, se cumplen con funciones establecidas y con procedimientos normalizados, pero tampoco se observa una total negación de esta posibilidad. Es por ello que un porcentaje de 53% de los funcionarios considera que las empresas no promueven proceso de creatividad y desarrollo de nuevas iniciativas, esto significa que los empleados deben operar de acuerdo a sistemas establecidos y estandarizados.

Se trata por tanto de empresas que a pesar de estar en el sector de tecnología y el conocimiento, en donde se reconoce que la capacitación y la formación del talento humano así como el desarrollo de la creatividad es el recurso fundamental de la competitividad, las empresas del sector no han logrado establecer sistemas amplios de participación y desarrollo de sugerencias e iniciativas, son empresas centralizadas orientadas al cumplimiento de funciones estandarizadas en las cuales los funcionarios no deben salirse de los modelos funcionales que les han establecido para cada uno de los cargos.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abanto Vélez, Walter Iván. (2012). Pautas para la elaboración del proyecto de investigación. Perú: Universidad César Vallejo.
- Baras C., Santiago. (2004). Introducción a la Planeación. Madrid: Universidad Complutense.
- Benítez, Karla Tatiana. (2005). “La falta de congruencia entre los procesos de recursos humanos en la realidad gerencial venezolana”. Consultado el 10 de abril de 2014. Disponible desde: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25092/2/art1.pdf>
- Berganza, M, R & Ruiz, J, A. (2005), Investigar en comunicación, Editorial: Mc Graw Hill, España.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2000). Métodos cuantitativos y cualitativos. Más allá del dilema de los métodos. Bogotá, Universidad de los Andes: Grupo Editorial Norma.
- Bonnet, Liliana (“S.F”). La gerencia del Talento Humano en el siglo XXI. Consultado el 14 de mayo. Disponible desde: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/item/2454](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/2454)
- Calderón H. G.; Montes S.A. & Tobón M., M.P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. Rev. Universidad Eafit.
- Calderón, G.; Naranjo, J. C., Álvarez, C. M. (2010). Gestión Humana en Colombia: Roles, practicas, retos y limitaciones, Editorial: ACRIP Bogotá y Cundinamarca, Colombia.

- Calderón, G.; Naranjo, J. C., Álvarez, C. M. (2011). Papel de Gestión Humana en el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial. Bogotá – Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Calderón, G.; Naranjo, J. C.; Álvarez, C. M. (2008). Estrategia Empresarial y gestión Humana en Empresas Colombianas. Bogotá – Colombia. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Chiavenato Idalberto (1999). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato Idalberto (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia. Editorial: McGraw Hill.
- Clark-Carter, D. (2002). Investigación cuantitativa en psicología : del diseño experimental al reporte de investigación. México: Oxford University.
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2010). Análisis del sector TIC en Colombia. Colombia: Evolución y Desafíos.
- David, Paul A. (2002). La Sociedad del conocimiento. Francia: Revista Internacional de ciencias sociales.
- Dávila, Carlos. (2002). Teorías organizacionales y Administración. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- Diez, Eduardo. (2003). Generador del Mapa de Actividades de un Proyecto de Desarrollo de Software. Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Buenos Aires: Universidad Politécnica, Ingeniería de software. Consultado el 15 de mayo de

2014. Disponible desde: <http://www.iidia.com.ar/rgm/tesistas/diez-tesisdemagister.pdf>.

- Etxebarria Kerexeta, Gio. (2011). Desarrollo de soluciones de ingeniería. Universidad Manuela Beltrán: Ingenierías. Consultado el 24 de mayo de 2014. Disponible desde: <http://www.itae.edu.co/pacademicos/diplomados/ingenieria/desarrollo.html> [www.umbbga.edu.co](http://www.umbbga.edu.co).
- García, M. & Duque, J. L. (2012). Gestión Humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones, Colombia: Universidad Libre de Cali.
- Gómez Gutiérrez, Andrea Juliana; Lozano Grajales, Lina María. (2010). Diseño del programa de gestión del talento humano en la empresa Mercaempresa Ltda. de Dosquebradas. Universidad Tecnológica de Pereira: Facultad de Ingeniería Industrial.
- González, David. (2011). Sector Software: el reto es innovar. Medellín: Cultura.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2004). Metodología de la investigación. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Informe de Gestión. (2012). Consultado el 20 de noviembre de 2014. Disponible desde: <http://www.fiti.gov.co/Images/Recursos/informe-de-gestion-fiti-2012.pdf>
- Isaza Velásquez, Luis Enrique. (2008). Implementación de un sistema integral de desarrollo de moldes de inyección. Universidad Tecnológica de Pereira: Maestría en Sistemas Automáticos de Producción.

- Jackson, Hellriegel, S (2009). Administración: Un enfoque basado en competencias, Editorial: Cengage Learning, México.
- Jaramillo Naranjo, Olga Lucía. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expoyme de la Universidad del Norte. Consultado el 10 de mayo de 2014. Disponible desde: <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/cgiolib?session=13146470&rs=749700&style=kws2&infile=hitlist.glu&page=4&P%E1gina+Siguiete=>
- Jaramillo, L. J. (1999). Ciencia, Tecnología, Sociedad y Desarrollo. Serie Aprender a Investigar . Bogotá D.C. - Colombia: ICFES.
- Joyanes, L., Cuesta, A. & López, M. (2010). Caracterización de la Industria del software en el Triángulo del Café. Colombia: Revista entre Ciencia e Ingeniería.
- Karl, Albrecht (1990). Service within Business, one Irwin, Chicago, EE UU.
- Madueño Madueño, Leonel Antonio. (2009). Desarrollo de software educativo bajo plataforma web Informática educativa. Venezuela: Universidad de Zulia. Consultado el 14 de mayo de 2014. Disponible desde: [lmadueno@luz.ve](mailto:lmadueno@luz.ve).
- Marulanda Arango, Marcela & Mejía Restrepo, María Victoria. (2011). Modelo de gestión del talento humano y planes de acción y cumplimiento en las empresas. Manizales: Universidad de Caldas. Consultado el 10 de mayo de 2014. Disponible desde: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/23>

- Mc Gregor, D. (2007). El lado humano de las empresas. México: Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Medina Varela, Pedro Daniel. (2004). Desarrollo un software enfocado en el estudio del secuenciamiento de pedidos. Universidad del Valle: Maestría en Ingeniería Industrial.
- Mendoza Palacios, Rudy. (2006). Investigación cualitativa y cuantitativa. Perú: Piura.
- Mesa, Mauricio. (2007). Hay que reducir más la brecha. Medellín: Unidad de negocios.
- Miró, Joan. (1944). La investigación descriptiva. New York: Constellation.
- Morales González, Álvaro Ignacio; Peláez Valencia, Luis Eduardo. (2007). Proyecto de investigación: “Sistema para la divulgación de información a través del teléfono celular”. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, Maestría en Instrumentación Física.
- Olarte, Alberto. (1992). Historia, Software de Colombia. Colombia: BPO Colombia.
- Ortiz, Frida, G. (2007), La entrevista de Investigación en las Ciencias Sociales, Editorial: Limusa S.A, México.
- Peláez, Alicia; Rodríguez, Jorge; Ramírez, Samantha; Pérez, Laura; Vásquez, Ana & González, Laura. (2005). La entrevista. Colombia: Prezi, Inc.

- Restrepo, P. (2013). Uno. Desarrollo de software en Colombia, Revista Sistemas ACIS, Colombia, Consultado el 13 de noviembre de 2014. Disponible desde: <http://www.acis.org.co/revistasistemas/index.php/component/k2/item/138-desarrollo-del-software-en-colombia>.
- Restrepo Ospina, Paola. Desarrollo del Software en Colombia. Bogotá: Fedesoft.
- Santos, V. (2008). La industria del software. Estudio a nivel Global y América Latina. Cuba: Global.
- Serna, Humberto (2007). Alineamiento y ritmo organizacional, editorial: 3R editores, Bogotá.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2005). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.
- Torres, Iván. (2013). Cinco empresas colombianas en el mundial de emprendimiento. Consultado el 22 de noviembre de 2014. Disponible desde: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/cinco-empresas-colombianas-el-mundial-del-empredimiento>
- UNCTAD. (28 de noviembre del 2013), Se abren nuevas posibilidades para la industria local del software en los países en desarrollo, Colombia. Consultado el 16 de noviembre del 2014. Disponible desde: <http://unctad.org/es/paginas/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=109>.
- Vargas de los Ríos, Luis Ernesto. (2012). Innovación en la empresa desarrolladora de Software. Consultado el 20 de noviembre de 2014. Disponible desde: <http://innovacionsoftwaretic.blogspot.com/2012/04/la-gestion-del-talento-innovador-el.html>

- Vargas, J. M. (2002). Memoria y olvido. Madrid: Trotta.
- Villate Santander, Ciro. (2011). Software de clase mundial. Bogotá: Computerworld Colombia.
- Vlascanu, Lazăr, Politică și Dezvoltare. România încotro, (2001). TREI Publishing House. Consultado el 20 de enero de 2014. Disponible desde: [http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2647/2/6583C346\\_anexo.pdf](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2647/2/6583C346_anexo.pdf)

## ANEXOS



Universidad Católica de Pereira

### Programa de Administración de Empresas

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** Se pretende con la entrevista reunir información sobre los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración, incentivos y en general las características del modelo de G.T.H en empresas de software en la ciudad de Pereira

Muchas gracias por su atención y colaboración.

Los resultados de la presente entrevista serán procesados y tabulados de tal forma que se pierda el origen del dato, el objetivo general de la investigación es identificar las características de la gestión de talento humano en las empresas clasificado como desarrollo de Sistemas informáticos en la ciudad de Pereira.

Establecer condiciones de competitividad desde el punto de vista de la gestión del talento humano en este tipo de empresas.

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Nombre de la empresa                 |  |
| Nombre del entrevistado              |  |
| Cargo que ocupa                      |  |
| Nivel de formación                   |  |
| Tiempo de vinculación con la empresa |  |
| Fecha de la entrevista               |  |

**ENTREVISTA:**

### **1. Selección.**

¿Por favor nos puede describir las capacidades y las características personales, profesionales y humanas que debe poseer un aspirante para trabajar en la función de desarrollo de software en la empresa?

¿Cuáles son las condiciones humanas y profesionales que usted considera esenciales en el personal profesional de este negocio?

¿Considera usted que en el medio existen las condiciones educativas y formativas necesarias y suficientes para preparar el personal que usted necesita?

### **2. Capacitación.**

Por favor describa las actividades de capacitación realizadas o patrocinadas por la empresa en los últimos años.

¿Cómo se planea la capacitación de su personal en la empresa?

¿Cómo se financia los programas de capacitación en esta empresa?

¿Con relación a la competencia que ventajas o desventajas encuentra en el sistema de capacitación de esta empresa?

### **3. Evaluación del desempeño.**

Por favor describa el sistema o las actividades de evaluación del desempeño de los funcionarios y profesionales vinculados con la empresa.

¿La evaluación de desempeño se realiza con qué frecuencia?

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Anualmente                    |  |
| Semestralmente                |  |
| Cada mes                      |  |
| Cada que termina un proyecto. |  |

¿Mediante qué mecanismos se evalúa la capacidad creativa y de innovación de los empleados y la información del sistema de evaluación como se emplea para retroalimentar a los funcionarios?

### **4. Remuneración.**

Por favor nos describe el sistema general de remuneración de funcionarios que emplea la empresa.

¿La empresa remunera a sus empleados mediante un salario fijo o existe componente variable de acuerdo a productividad o creatividad?

¿Cómo se incentiva la capacidad creativa de los empleados?

¿Considera que la mejor forma de elevar la capacidad creativa en la empresa es mediante estímulos monetarios y financieros?

¿Existe otro mecanismo de reconocimiento en la empresa diferente al salario?

## **5. Promociones**

¿La compañía cuenta con programas de promoción y ascenso para sus empleados?

¿Cuáles son los criterios para promover un funcionario o empleado?

## **6. Responsabilidad social.**

¿La empresa realiza programas y actividades de responsabilidad social?

¿Qué tipo de actividades de responsabilidad social aplica la empresa?

¿La gerencia como promueve los valores éticos en la empresa?

## **7. Aspectos generales de gestión del talento humano.**

¿Qué actividades relacionadas con el factor de talento humano considera usted claves para elevar la capacidad competitiva y productiva de la empresa?

¿Frente a la competencia global como se encuentra la empresa en términos de capacidades humanas?

¿Considera que los profesionales y funcionarios que requiere este tipo de empresas están bien formados por las instituciones educativas de la región?

**Fin de la entrevista**

## Programa de Administración de Empresas

ENCUESTA

NO: \_\_\_\_

**OBJETIVO:** Identificar los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración, incentivos y las características del modelo de G.T.H en un ambiente de competitividad global (liderazgo, búsqueda de conocimiento, emprendimiento, trabajo en equipo, etc.

### IDENTIFICACION

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

Género:  Femenino  Masculino    Edad:     Ciudad de origen:

¿Qué nivel educativo tiene actualmente?

Bachiller: \_\_\_\_    Pregrado: \_\_\_\_    Especialización: \_\_\_\_    Diplomado: \_\_\_\_  
Certificaciones: \_\_\_\_    Maestría: \_\_\_\_    Doctorado: \_\_\_\_    Congreso: \_\_\_\_    Otros: \_\_\_\_

Área de formación de la especialización, maestría y/o doctorado \_\_\_\_\_

Tiempo de vinculación con la empresa:

Área laboral:

### IDENTIFICACION

1. ¿En su momento de vinculación participo en un proceso de selección?

Si: \_\_\_\_    No: \_\_\_\_    (Si su respuesta es sí siga con la 2, si es no, responder la 3)

2. En su procesos de selección participo de:

Entrevista: \_\_\_\_    Pruebas psicotécnicas: \_\_\_\_    Pruebas medicas: \_\_\_\_  
Ofrecimiento del cargo: \_\_\_\_    Visita domiciliaria: \_\_\_\_    Otras: \_\_\_\_

3. ¿A través de qué medio fue referenciado a la empresa?

Amistad

Internet

Familiar

Travectoria empresarial

Referencia

Universidad

4. Tuvo proceso de inducción, Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_ Cuanto tiempo duro?

\_\_\_\_\_

5. En el proceso de inducción considero las siguientes modalidades:

Inducción general \_\_\_\_\_

Inducción especifica \_\_\_\_\_

Ambas \_\_\_\_\_

Nombre del encargado: \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo califica el nivel de capacitación que brinda la compañía? (Responda en una escala de 1 a 10, 1 la menos optima y 10 la mas optima)

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

7. ¿El nivel de estudios adquiridos por usted le han servido para el desempeño de sus actividades laborales en esta organización? Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_ (Si su respuesta es no, responda porque)

Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Los procesos de capacitación que promueve la empresa son?

Permanentes Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Constantes Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿La organización realiza convenios institucionales con entidades certificadoras y universidades en sus procesos de capacitación? Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_ (Si su respuesta es sí, responder en cuales ha participado)

Cuales universidades y entidades? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En cuales programas ha participado? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿La compañía promueve el estudio de una segunda lengua? Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

Mediante qué mecanismos o programas promueven esta formación \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿En la estructura organizacional la empresa cuenta con procesos de promoción y acenso del personal? Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

**12. Cuando alguien propone o sugiere la elaboración de un proyecto nuevo creativo :**

( Para las siguientes afirmaciones marque con una X según su opinión)

| Respuesta / Afirmación   | Totalmente en acuerdo | Parcialmente en acuerdo | Ni acuerdo Ni desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--|-----------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| La empresa necesita mucho tiempo para decidir si lo acoge o lo rechaza.  |                       |                         |                          |                            |                          |
| La empresa convoca reuniones y escucha nuevas sugerencias pero no toma la decisión.  |                       |                         |                          |                            |                          |
| Escucha sugerencias de varias opciones y acepta inmediatamente la idea.  |                       |                         |                          |                            |                          |
| La empresa cuenta con una estructura que estimula la creatividad y la participación en el diseño de nuevas ideas y sugerencias |                       |                         |                          |                            |                          |

**13. ¿Se fomentan los procesos de creatividad e implementación de nuevas ideas entre el personal?**

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

**14. ¿Cuáles son los incentivos que emplea la empresa para fomentar la creatividad?**

Ascensos \_\_\_\_

Aumento salarios \_\_\_\_

Prima de creatividad \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_ cual? \_\_\_\_\_

**15. ¿Los empleados pueden salirse de los parámetros o reglas para el desarrollo de programas y ofrecer nuevas alternativas? Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_**

**16. ¿En qué grado la empresa establece incentivos a los funcionarios y colaboradores para la realización de proyectos nuevos?**

(Marque con una X en la escala de 1 a 10, 1 el menor y 10 el más alto)

En un bajo nivel 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En un alto nivel

**17. ¿En su opinión qué aspectos se deben tener en cuenta al hablar de responsabilidad social de la empresa?**

- Eficiencia económica \_\_\_\_
- Promoción de Cultura \_\_\_\_
- Oferta de Empleo \_\_\_\_
- Respeto a los Derechos humanos \_\_\_\_

- Cuidado responsable del medio ambiente \_\_\_\_
  - Respeto por obligaciones fiscales \_\_\_\_
  - Cumplimiento de compromisos laborales \_\_\_\_
  - Todas las anteriores \_\_\_\_
  - Otras \_\_\_\_ cuales? \_\_\_\_\_
- 

**18.** ¿La empresa promueve los valores y el compromiso ético entre sus colaboradores?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**19.** ¿Qué significado tiene la ética empresarial para usted?

---

---

**20.** ¿Se realizan programas de trabajo en equipo en la empresa? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**21.** ¿Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en equipo? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

---

---

**22.** ¿Se difunde la habilidad de liderazgo ante el equipo de trabajo? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**23.** ¿Realizan programas de motivación en la empresa? ¿Cada cuanto? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

---

---