

Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación

Jaime Humberto Martínez Díaz
jaime.martinez1@unisabana.edu.co

Administrador de empresas, Universidad de la Salle, Bogotá (Colombia). Magister en docencia universitaria, Universidad de la Salle. Profesor de planta y director de estudiantes de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de la Sabana, Chía (Colombia).

Esther Susana Martínez Díaz
esther.martinez@unisabana.edu.co

Psicóloga y magister en educación, Universidad de La Sabana, Chía (Colombia). Profesora de planta de la Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana (actualmente pensionada).

Resumen

La administración del talento humano requiere una visión gerencial debidamente alineada con la estrategia corporativa de la organización. Hoy más que nunca, la medición de los procesos que se hacen al interior de las diferentes áreas funcionales, incluida el área de talento humano, permite mejores decisiones de impacto, especialmente a mediano y largo plazo.

Este artículo pretende presentar ante la comunidad académica y empresarial una primera versión de la matriz organizacional de medición de procesos de personal, resultado de una investigación realizada en la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana (Colombia). La matriz organizacional que se presenta incluye siete (7) procesos básicos de personal, veintiocho (28) indicadores y ciento doce (112) variables de medición que permiten al final la obtención de una calificación que oscila entre cuatrocientos (400) y dos mil (2000) puntos.

Palabras clave: *Gestión del talento humano, medición procesos de personal, estrategia.*



Abstract

Human talent administration requires a managerial vision connected to the organization corporate strategy. Nowadays, processes measure inside the different functional areas, included the human talent area, bring better impact decisions, especially in a medium and long term.

This article pretends to show to the academic community and executive, a first version of the organizational matrix of employees' processes measure, result obtained of International School of Economic Sciences & Administrative of Universidad de La Sabana investigation. The following organizational matrix includes seven (7) basic processes of employees, twenty eight (28) indicators and one hundred and twelve (112) measure variables that at the end allow to obtain a qualification that ranges between four hundred (400) and two thousand (2000) points.

Keywords: *Human talent management, employees processes measure, strategy.*

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano al interior de la empresa ha tomado especial importancia en los últimos años, debido al auge de la era del conocimiento y en razón a que buena parte de los empresarios de nuestro medio reconocen el aporte real de las personas en el logro de los objetivos organizacionales. De otra parte, un número importante de empresas tienen claro que los buenos resultados marcan la pauta de la eficacia y eficiencia organizacional, y que para ser competitivas, en un mundo empresarial cada vez más exigente, deben día a día mejorar sus procesos internos en las diferentes áreas funcionales y contar con colaboradores verdaderamente comprometidos. No obstante lo anterior, además, es aconsejable implementar sistemas de medición que identifiquen con claridad el alcance e impacto de los resultados, de tal manera que la labor de toma de decisiones, tarea fundamental del ejecutivo moderno, se desarrolle de manera confiable, oportuna y, especialmente, acertada.

En concordancia con lo anterior, es necesario también diseñar y poner en marcha estrategias corporativas que sean afines con los planes de desarrollo de cada una de sus áreas funcionales y, a su vez, que estos planes estén debidamente alineados con esa estrategia corporativa. Esta alineación habitualmente es observable en las áreas de finanzas, producción y marketing, mas no siempre en el área de gestión humana. Ello ocurre, porque al interior de esta área funcional las actividades, en no pocas ocasiones, se desarrollan de manera reactiva, la planeación de las mismas es casi nula y no existen herramientas confiables que midan la gestión y los resultados que allí se generan.

Lo anterior se presenta en el sector floricultor y, particularmente, en algunas empresas que funcionan en el área de influencia de la Universidad de La Sabana (Chía, Cota, Cajicá y Zipaquirá). Si bien, en las décadas recientes se ha evidenciado una expansión en el nivel de ventas, gracias al incremento en la exportación de flores a diversos lugares del mundo, infortunadamente, la tendencia hacia la baja en el precio del dólar tiene actualmente en aprietos, no solamente a este sector, sino en general a las empresas que desarrollan actividades de exportación.

El propósito de este artículo es compartir con la comunidad académica nacional e internacional los resultados de una investigación que se adelantó en la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana, a partir de la información recopilada en las áreas de talento humano de una muestra de empresas del sector floricultor que funcionan en la zona de influencia de la Universidad, y poner a consideración de la misma la primera versión de una matriz de medición de los procesos de personal obtenida a partir de la investigación.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

La unidad de análisis que se tuvo en cuenta para la realización de la investigación fue un grupo limitado de empresas del sector floricultor que actualmente realiza actividades mercantiles en los municipios de Chía, Cota, Cajicá y Zipaquirá. Una vez definidas las empresas que hicieron parte de la unidad de análisis, se aplicó una encuesta que permitió conocer los procesos de personal que allí se desarrollan, para así identificar los factores susceptibles de medición y contar con la información necesaria para construir la matriz organizacional, objeto de la investigación.

El método de investigación utilizado fue el denominado de análisis y síntesis, que permitió al equipo investigador conocer, en un contexto de empresas, la realidad señalada a través de la explicación de un hecho o fenómeno que no puede aceptarse como verdad si no se explora y se conoce como tal.

Las categorías de indagación que se tuvieron en cuenta en el diseño de la encuesta fueron las siguientes:

- Información básica de la empresa y de la persona que proporciona la información.
- Identificación de los factores presentes en los procesos básicos de personal a saber: vinculación, capacitación, desarrollo de personal, compensaciones, salud ocupacional, bienestar y retiro.
- Comentarios generales acerca de la gestión del talento humano en cada una de las empresas escogidas que se hizo mediante una pregunta abierta.

- Condiciones particulares sobre la confidencialidad de la información recopilada y el uso académico de la misma.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes fuentes:

- *Fuentes secundarias*: Información escrita que fue recopilada y transcrita por personas que recibieron tal información a través de otras fuentes escritas, o por un participante en un suceso o acontecimiento. Dentro de estas se encuentran los textos especializados, revistas, monografías, entre otros.
- *Fuentes primarias*: Correspondió a la información oral y/o escrita recopilada directamente por los investigadores y sus colaboradores. Para el caso particular, se tuvo en cuenta la observación directa en las instalaciones de las empresas que así lo permitieron. El propósito fundamental de dicha visita fue conocer el desarrollo de las actividades de la empresa en relación con la gestión del talento humano y, sensibilizar al personal directivo sobre las bondades de la investigación. Adicionalmente, se adelantaron entrevistas estructuradas con los directivos de varias de las empresas seleccionadas, con el propósito de conocer la percepción que éstos tienen de los diferentes procesos de personal.

El tratamiento de la información estuvo bajo la responsabilidad directa de los investigadores, quienes con la colaboración de estudiantes de pregrado y postgrado de la Universidad de La Sabana, adelantaron labores de recolección, tabulación y análisis de la información pertinente

3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Antes de incursionar en las características de la matriz organizacional diseñada para la medición de los procesos de personal en las empresas del sector floricultor, el equipo investigador consideró conveniente explorar algunos conceptos sobre administración y planeación estratégica del talento humano, la auditoría de la gestión de personal y los procesos básicos de personal, porque estos conceptos son objeto de estudio en el

desarrollo de la investigación de los sistemas de medición al interior del área funcional de personal.

3.1. Conceptos acerca de la administración estratégica de talento humano

La *administración estratégica de talento humano* es una actividad que ha tomado relevancia desde el momento en que las personas son consideradas el eje central de la organización. “El hecho de que en la actualidad los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de la administración estratégica de los recursos humanos, que se define como el enlace de la administración de RH con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y flexibilidad” (Dessler, 2001). Por su parte, Sherman (2001) la define como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personal hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera.

La *gestión de los recursos humanos* indica que la planificación de éstos es el proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiadas, en el momento oportuno y en el lugar adecuado para satisfacer las necesidades de la organización (Dolan, 1999).

El concepto de *planeación de recursos humanos* permite destacar la importancia de actuar proactivamente cuando se trata del manejo de las personas en la organización. De hecho, no pocos ejecutivos de recursos humanos en la actualidad se limitan a solucionar los problemas del día a día que se presentan con sus colaboradores, sin una proyección o conexión con un plan previamente diseñado y estudiado por las directivas de la empresa.

La planeación de los recursos humanos permite establecer con claridad la relación entre los objetivos organizacionales, la misión, la visión, los principios y los valores de la organización con los objetivos específicos del área de gestión humana. La gerencia no debe desconocer el papel vital

de las personas cuando proyecta su gestión y, por ende, es su obligación estimar de manera técnica las necesidades de personal, tanto en cantidad como en calidad, para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los gerentes de recursos humanos deben alinear la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica del negocio. El talento humano es una ventaja competitiva potencialmente importante para la empresa, siempre y cuando se cuente con colaboradores realmente comprometidos. El aporte de los empleados es esencial para alcanzar la productividad y la innovación. A través de la planeación estratégica, las organizaciones establecen objetivos y desarrollan acciones tácticas y operativas para alcanzar tales objetivos. Esto conlleva tomar decisiones de asignación de recursos, algunos de ellos dirigidos hacia la estructura, otros para apoyar los procesos básicos y, unos más, enfocados hacia el fortalecimiento de las interrelaciones entre los colaboradores de la empresa.

La gestión estratégica de los recursos humanos puede definirse como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa. Las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos afectan al comportamiento de los individuos a mediano y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización (Dolan, 1999).

3.2. Conceptos acerca de la auditoría y evaluación de la gestión del talento humano

Una auditoría de los recursos humanos busca evaluar las actividades de administración de personal al interior de la organización, con el propósito de identificar aquellos aspectos susceptibles de mejorar. Igualmente, aporta información sobre la manera en que los responsables del área de talento humano están cumpliendo los objetivos específicos de la misma. La auditoría es una actividad de control de calidad de las actividades de administración de personal y una evaluación de cómo esas actividades contribuyen a las estrategias corporativas generales.

La auditoría de personal permite a los directivos, tanto del área de talento humano como gerentes en general, estar al tanto de sus aportes a la organización. La auditoría contribuye a establecer la función que realiza el área de personal y permite lograr mayor uniformidad, especialmente en aquellas empresas geográfica y administrativamente descentralizadas. Quizá aun más importante, identifica los problemas que puedan existir y facilita el cumplimiento de las normas vigentes, así como los planes estratégicos de la organización.

3.3. Conceptos acerca de los procesos de personal

Los procesos de personal varían de acuerdo con el enfoque de cada especialista; no obstante, se puede afirmar que existen unos básicos que todos coinciden en incluir en sus libros, ellos son la vinculación y/o selección, la capacitación, formación y/o entrenamiento, la evaluación del desempeño, las compensaciones y/o remuneraciones y el desarrollo de las personas.

La selección, para Ivancevich (1995), es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. Chiavenato (2002) afirma que la selección de las personas funciona como un filtro que permite que solo algunas puedan ingresar en la empresa: las que presenten características deseadas por la organización. Munich (2005) indica que la selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos para determinar quién cumple con los requisitos y elegir al personal idóneo.

Con relación al proceso de capacitación, Bohlander y otros (2001) indican que muchos empleados nuevos llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros quizás requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar. Dessler (2001) señala que la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los

empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Mondy (2005) afirma que la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales. Mostrar a un trabajador cómo operar un torno o a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otro lado, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.

Para Ariza (2004), la evaluación del desempeño es un proceso de valoración del empleado. Intuitiva o racionalmente, todas las organizaciones lo realizan; sin embargo, a la hora de determinar cómo debe ponerse en práctica de forma sistémica, las diferencias son muy significativas.

En general, hay al menos dos razones para evaluar el desempeño de los empleados, afirma Brickley (2004): en primer lugar, la evaluación del desempeño provee a los empleados de información sobre cómo podrían implementar su productividad, lo cual sirve de retroalimentación. En segundo lugar, una evaluación del desempeño proporciona un indicio de la contribución de un empleado individual al valor accionario, el cual a su vez es usado para fijar los reconocimientos y castigos, es decir, los sueldos, aumentos, bonos, promociones, reasignaciones, degradaciones y despidos.

La administración de sueldos y salarios tiene como propósito fundamental el reconocimiento de un salario justo, tanto para el trabajador como para la empresa, en concordancia con el cumplimiento de las normas legales vigentes. Al respecto Varela (2005) señala que para la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, en el estatus dentro de su comunidad y, por supuesto, dentro de su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Morales (1999) indica que la administración de las compensaciones empresariales está muy ligada a la supervivencia de la empresa y a su plan estratégico de desarrollo, ya que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización.

Las compensaciones hacen parte de la estructura de costos totales de la producción; por ello, su planificación, control y coordinación constituyen un bastión para las gestiones financieras, productivas y de mercadeo. Su adecuado diseño, guiado por la “cultura”, la “visión” y la “misión” organizacionales, harán que deje de ser un gasto para convertirse en una inversión productiva.

Finalmente, con relación al desarrollo del personal, Gómez Mejía y otros (1997) afirman que el desarrollo de la carrera profesional no consiste en un programa de formación instantáneo, o en un taller de planificación de la carrera profesional, sino que se trata de una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa. Dolan y otros (1999) señalan que la planificación de la carrera profesional es sencillamente el proceso de formular los objetivos que deseamos lograr en nuestra vida laboral. Sin estos objetivos, existe el riesgo de que el empleado se deje llevar sin rumbo. Si bien es cierto que, en muchos casos, la carrera puede tomar forma por accidente, suerte o decisiones de personas, también es cierto que, incluso en estos casos, los individuos de detienen y reflexionan en algún momento sobre sus anhelos, necesidades y actitud hacia el trabajo. Las investigaciones realizadas señalan que cuando los sujetos no se hacen cargo de sus carreras, suelen acabar descontentos con ellas. Así pues, establecer objetivos y seguir consejos y recomendaciones permite a las personas asumir el control del desarrollo de su propia carrera profesional.

4. CARACTERÍSTICAS DE LA MATRIZ DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL

La matriz organizacional para la medición de los procesos de personal se constituye en el aporte principal de la investigación y su diseño se apoyó en los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de empresas del sector floricultor que funcionan en la zona de influencia de la Universidad de La Sabana. El propósito del equipo investigador es ofrecer a la comunidad académica y empresarial un instrumento que permita hacer una medición de la gestión del talento humano en la empresa y obtenga un resultado cuyo análisis, a la luz de un conjunto de parámetros previa-

mente establecidos, establezca la situación de la empresa en este aspecto en particular.

La matriz en cuestión se diseñó en principio para ser utilizada en las empresas del sector floricultor, pero es aplicable a cualquier empresa de otro sector productivo. Al respecto, es necesario indicar que si bien el análisis de los procesos de personal se hizo en un sector productivo específico, a nivel general, en la mayoría de las empresas se presentan los procesos básicos incluidos en la matriz y, aunque el desarrollo de cada uno de los sectores productivos puede ser diferente, la estructura de la matriz hace posible su aplicación, aunque es necesario, a juicio de los autores, hacer ajustes puntuales al momento de su ejecución, dependiendo, entre otros factores, del tamaño de la empresa y/o el desarrollo del sector donde esta opera.

La estructura de la matriz está compuesta por siete procesos básicos de personal a saber: vinculación, capacitación, evaluación del desempeño, salud ocupacional, compensaciones, bienestar y retiro y/o desvinculación. Cada uno de los siete procesos básicos de personal cuenta con cuatro indicadores debidamente descritos y, a su vez, cada indicador tiene cuatro variables de medición. Cada una de las ciento doce (112) variables de medición tiene la posibilidad de evaluarse de uno (1) a cinco (5).

La matriz que nos ocupa permite hacer una medición cuantitativa de cada proceso básico de personal, así como también obtener una medición total de la gestión de personal. A nivel general, cada proceso cuenta con una ponderación porcentual individual que sumada llega al 100%. Como cada proceso cuenta con cuatro indicadores, cada uno de ellos también tiene una ponderación al interior del proceso, y cada variable de medición tiene cinco posibilidades de calificación.

Los autores de la matriz consideran que cada uno de los cuatro indicadores que hacen parte de cada proceso se constituyen en los elementos necesarios para que cada proceso funcione adecuadamente al interior de la empresa. A su vez, considera que cada variable de medición es una actividad o acción particular necesaria de realizar para consolidar cada proceso de personal.

El puntaje total obtenido está entre cuatrocientos (400) puntos y dos mil (2000) puntos. Para obtener este puntaje final, inicialmente se debe calificar de 1 a 5 la presencia y/o impacto de cada una de las variables de medición. Una vez establecida esta primera evaluación, se suman cada uno de los resultados parciales de cada indicador, teniendo en cuenta que si, por ejemplo, una variable de medición obtuvo una calificación de 4, el número de puntos es 4 y así sucesivamente. Lo anterior implica que en cada indicador el puntaje oscilará entre cuatro (4) y veinte (20) puntos. Luego se multiplica el total de puntos de cada indicador por el porcentaje de ponderación previamente establecido. El puntaje total de cada proceso corresponde a la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada indicador. Finalmente, el puntaje total corresponde a la sumatoria de los puntos obtenidos en cada uno de los procesos.

En principio se podría concluir que aquella empresa que obtenga mil doscientos (1200) puntos tendría una calificación de tres (3.0) sobre cinco (5.0) y se consideraría que su gestión del talento humano es aceptable. No obstante lo anterior, a juicio de los autores, es necesario hacer una parametrización previa de los resultados, para establecer así una interpretación objetiva de los mismos, teniendo en cuenta un conjunto de factores que hacen parte de un análisis particular para cada caso. Si bien, cuantitativamente se puede obtener un resultado fácilmente interpretable, es necesario observar con detenimiento algunos factores que permiten cualificar el resultado cuantitativo obtenido y subsecuentemente hacer más objetiva la medición. Al respecto, el equipo investigador está construyendo esta parametrización que es el complemento que facilitará la interpretación de los resultados obtenidos cuantitativamente.

A continuación se presenta la matriz organizacional de medición de procesos de personal.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL

MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL,
UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

SECTOR	PROCESO		TAMAÑO EMPRESA	SUB-TOTAL PROCESO				
	VINCULACIÓN			PESO PORCENTUAL: 15%				
	INDICADOR	DESCRIPCIÓN		PESO %	CALIFICACIÓN			
			VARIABLES DE MEDICIÓN	1	2	3	4	5
RECLUTAMIENT.	Conjunto de actividades que conducen a identificar las personas que potencialmente pueden ocupar una vacante en la empresa.	3%	Existencia de vacante				x	
			Existencia de un perfil ocupacional					
SELECCIÓN	Conjunto de actividades que permiten escoger una persona entre aquellas que fueron inicialmente preseleccionadas en la etapa de reclutamiento.	4%	Uso de fuentes internas de reclut.					
			Uso de fuentes externas de reclut.					
CONTRATACIÓN	Conjunto de actividades tendientes a cambiar el estatus de aspirante de la persona seleccionada al estatus de trabajador activo de la empresa.	4%	Aplicación pruebas escritas					
			Desarrollo de entrevistas estructur.					
INDUCCIÓN	Conjunto de actividades que permiten que el nuevo trabajador de la empresa conozca y se identifique con la cultura, la normatividad y las personas que conforman la empresa.	4%	Aplicación pruebas psicotécnicas					
			Visita domiciliaria confront. Ref. Lab.					
			Firma contrato de trabajo					
			Afiliación a EPS, pensiones, etc.					
			Apertura hoja de vida					
			Entrega elementos de dotación					
			Recorrido por las instalaciones					
			Presentación de superiores compañeros.					
			Presentación de normas y reglamentos.					
			Actividades lúdicas de integración					
TOTAL PROCESO DE VINCULACIÓN								

PROCESO		PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO
CAPACITACIÓN		VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN				
INDICADOR	DESCRIPCIÓN		PESO %	1	2	3	4
NECESID. DE CAPACIT.	Conjunto de acciones tendientes a identificar las necesidades reales de capacitación.	40%	Se hace diagnóstico de capacitac.				
			Conocimientos espec. de los trabajadores.				
DISEÑO DE LA CAPACIT.	Conjunto de acciones que permiten diseñar de manera proactiva las acciones de capacitación.	40%	Resultados de evaluac. Desemp.				
			Identificación causas errores				
DESARR. DE LA CAPACIT.	Conjunto de métodos, recursos, personas y logística necesaria para adelantar los programas de capacitación en la empresa.	30%	Definición objetivos de capacitac.				
			Definición beneficiarios capac.				
EVALUAC. DE LA CAPACIT.	Conjunto de acciones que permiten evaluar de manera objetiva los resultados de la capacitación realizada.	40%	Identificación lugar - tiempo capac.				
			Determinación métodos de capac.				
			Identificación de temas a tratar				
			Identificación de capacitadores				
			Elaboración de presupuesto capac.				
			Métodos y logística a utilizar				
			Modificaciones en la conducta				
			Mejoramiento de metas				
			Incremento eficacia organizac.				
			Mejoramiento clima organizacional				
TOTAL PROCESO DE CAPACITACIÓN							

MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL,
UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

PROCESO		PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO				
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		PESO %	DESCRIPCIÓN	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN						
INDICADOR					1	2	3	4	5		
DISEÑO. EVAL. DESEMP.	Conjunto de acciones que permiten diseñar de manera adecuada los programas de evaluación del desempeño.	3%		Identificación criterios de medic.	x						
				Conocimiento real de los trabaj.		x					
				Identificación de recompensas		x					
				Identificación de los evaluadores						x	
METODOS. EV. DESEMP.	Identificación de los métodos más apropiados para adelantar la evaluación del desempeño.	3%		Métodos basados en resultados							
				Métodos basados en comportam.							
				Métodos basados en indicadores							
				Métodos basados en comparac.							
DESARR. EVAL. DESEMP.	Conjunto de acciones que aseguran el desarrollo de la evaluación del desempeño.	4%		Compromiso de la gerencia							
				Participación de los trabajadores.							
				Medición real de los resultados							
				Objetividad de los evaluadores							
ADOPCIÓN CORRECT.	Conjunto de acciones tendientes a proyectar las acciones correctivas a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas.	5%		Retroalimentación de la evaluación							
				Plan de acciones a seguir							
				Reconocimientos otorgados							
				Mejoramiento clima organizac.							
TOTAL PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAL											

PROCESO		PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO	
SALUD OCUPACIONAL		VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
INDICADOR	DESCRIPCIÓN		PESO %	1	2	3	4	5
CUMPLIM. LEGAL ARP	Identificación del cumplimiento de las normas legales con la ARP.	3%	Afiliación a una ARP					
			Cumplimiento de pagos y compr.					
			Reporte oportuno de novedades					
			Cumplimiento de normas legales					
			Existencia del panorama de riesg.					
			Existencia prog. Salud. Ocupac.					
			Existencia el Comité Paritario					
			Existencia presupuesto Sal. Ocup.					
			Existencia exam. Preocupac.					
			Existencia de acciones prevent.					
			Seguimiento salud trabajadores					
			Simulacros y otras actividades					
			Estadísticas de ausentismo					
			Estadísticas de accidentabilidad					
			Estadísticas de incapacidades					
			Otras estadísticas de Sal. Ocup.					
TOTAL PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL								

MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL,
UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

PROCESO		PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO		
COMPENSACIONES		PESO %	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN					
INDICADOR				VARIABLES DE MEDICIÓN	1	2	3	4	5
CUMPL. NORMAS LEGALES	Conjunto de actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia al pago de salarios y prestaciones.	3%		Existencia de contratos de trabaj.	x				
				Pago oportuno de salarios			x		
				Liquidación correcta salarios		x			
				Pago oportuno de prestaciones					x
POLIT. IMPOR. CARGOS	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios basada en la importancia de los cargos.	4%		Existencia de manuales de func.					
				Existencia de una estruct. Salar.					
				Existencia de política de salarios					
				Salarios acordes al mercado					
POLIT. IMPORT. PERSONAS	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios basada en la importancia de las personas.	4%		Existencia de incentivos					
				Existencia de reconocimientos					
				Valoración de las capac. Indiv.					
				Valoración de las capac. Grupales					
COMPENS. FLEXIBLES	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios flexibles o portafolio de compensaciones.	4%		Existencia de reconoc. Extrasal.					
				Existencia de portafolios individ.					
				Existencia políticas Sal. Flexible					
				Existencia otras polític compens.					
TOTAL PROCESO DE COMPENSACIONES									

PROCESO		PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO		
BIENESTAR		PESO %	DESCRIPCIÓN	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN				
INDICADOR					1	2	3	4	5
CUMPLIM. NORM. LEGAL	Conjunto de actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia a la afiliación a una caja de compensación.	3%	Afiliación a una caja de compens.	x					
			Cumplimiento pagos y compromis.			x			
			Reporte oportuno de novedades		x				
PLANES ESPEC.	Conjunto de actividades que permiten identificar la existencia de planes complementarios de bienestar.	4%	Cumplimiento de normas legales					x	
			Existencia actividades de recreac.						
			Celebración cumpleaños otros						
			Fiesta anual con familias						
			otras actividades de bienestar						
CONVENIOS CON OTRAS ENT.	Conjunto de actividades que permiten identificar la existencia de planes complementarios de bienestar con entidades especializadas.	4%	Existencia convenios recreac. Otros.						
			Existencia guarderías, salud hijos.						
			Apoyo entid. externas (proveed.)						
			Otros beneficios externos						
APLIC. MOD. ESPEC.	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa hace uso de modelos especiales como por ejemplo "empresas familiarmente responsables".	4%	Existencia modelos esp. bienestar.						
			Existencia plan Emp. Fam. Resp.						
			Existencia políticas esp. Bienest.						
			Otras activ. espec.de bienestar						
TOTAL PROCESO DE BIENESTAR									

MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL,
UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

PROCESO		PESO PORCENTUAL: 10%					SUB-TOTAL PROCESO		
RETIRO Y/O DESVINCULACIÓN		PESO %	DESCRIPCIÓN	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN				
INDICADOR							1	2	3
CUMPL. NORM. LEGAL.	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cumple las normas legales al momento de retirar a un trabajador sin justa causa.	3%		Cumplimiento normas legales					
				Pago de indemnizaciones					
				Existencia de criterios de retiro					
				Existencia de una política de ret.					
EXIST. PLANES RETIRO	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con planes especiales de retiro.	3%		Existencia de pagos adicionales					
				Existencia de beneficios adición.					
				Existencia de cursos de capac.					
				Otros apoyos al pers. Retirado					
				Contacto con otras empresas					
CONV. OTRAS EMPRESAS	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con convenios y apoyos de otras empresas para los trabajadores que debe retirar.	2%		Ubicación en otras empresas					
				Apoyos económicos adicionales					
				Otras actividades no incluidas					
				Existencia planes de retiro antic.					
OTRAS ALTERN. DE RETIRO	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con modelos o planes particulares de retiro.	2%		Existencia planes jubilac. Antic.					
				Existencia planes proveedores ext.					
				Existencia otros planes retiro					
TOTAL PROCESO DE RETIRO Y/O DESVINCULACIÓN									200

SECTOR	TAMAÑO EMPRESA		RESUMEN GENERAL		
	PROCESO	PESO	CALIFICACIÓN	SUB-TOTAL	TOTAL GENERAL
	VINCULACIÓN	15%			
	CAPACITACIÓN	15%			
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	15%			
	SALUD OCUPACIONAL	15%			
	COMPENSACIONES	15%			
	BIENESTAR	15%			
	RETIRO Y/O DESVINCULACIÓN	10%			
	TOTAL GENERAL	100%			
COMENTARIOS:					

5. CONCLUSIONES

A continuación se presentan de manera resumida, parte de los resultados obtenidos luego de realizada la investigación, así:

5.1. Aspectos acerca del sector de las flores

- La floricultura colombiana, desde hace varias décadas mantiene una importante presencia en mercados internacionales y está en la mira constante de entidades nacionales e internacionales, las cuales observan la forma como se desarrollan, entre otros, sus procesos productivos, las políticas ambientales y las estrategias de gestión humana.
- En Colombia existen 6.016 hectáreas sembradas de flores y ocupan en promedio 15.67 trabajadores/as por hectárea
- El sector generó durante el año anterior más de 94.270 empleos directos y 79.900 empleos indirectos
- La actividad floricultora tiene presencia en más de 40 municipios de Cundinamarca.
- Al norte de la Sabana de Bogotá se ubican aproximadamente 133 compañías (Chía, Zipaquirá, entre otros), mientras que en el occidente funcionan 119 empresas (Funza y Facatativa, entre otros)
- La participación de la industria de las flores en la economía de la región es de un 29% de las exportaciones de Bogotá y Cundinamarca.
- El 98% de la producción va a los mercados externos.
- Las especies que se cultivan en Colombia son: rosas, con el 30.3%; clavel estándar, con el 13.5%; mini clavel, con el 8% y otras especies con el 41, 2%.
- Los principales mercados en que participa son: Estados Unidos, con el 81%; Rusia, con el 3.8%, y otros países, con el 15.2%

5.2. Algunas dificultades que atraviesa el sector floricultor

- Baja utilización de la tecnología y poca investigación en desarrollo de nuevas variedades y técnicas de producción a nivel nacional.

- La imposición de restricciones de carácter ambiental y social por parte del mercado internacional.
- Alta exposición a factores no controlables como los cambios climáticos (granizadas, heladas, exceso de lluvias, vientos, enfermedades y plagas).
- Vulnerabilidad al incremento de los precios internacionales del petróleo, dado que los insumos químicos, urea, plásticos y fletes se elevan con el incremento de los hidrocarburos.

5.3. Aspectos relacionados con la gestión del talento humano

- El talento humano se ha constituido, en la última década, en la ventaja competitiva sostenible más importante en cualquier empresa, incluidas las del sector floricultor.
- El costo de la mano de obra en el sector floricultor oscila entre el 45% y el 60% del costo total: al ser tan alta su incidencia, toda opción que permita la optimización de las personas ayuda al funcionamiento de la empresa.
- Lo que no se mide, difícilmente se puede gerenciar; ello aplica también en lo que hace referencia al talento humano.
- Predominio de la mujer en la fuerza laboral. Más del 65% de los trabajadores son mujeres.
- El 77% de las mujeres se desempeña como operaria en los cultivos.
- El 61,5% de las trabajadoras son madres cabeza de familia.
- El 82% de los trabajadores/as tiene un contrato a término indefinido; el 14,9% contrato a término fijo, y el 2,6% otras formas de contratación.
- La mayoría de operarios reciben el salario mínimo legal vigente, cifra que solo cubre el 45% de la canasta familiar.
- El 14% del tiempo trabajado en el sector es extra jornada, de la cual participa el 98% de los trabajadores.
- El 12% de las mujeres que laboran en el sector floricultor trabajan los fines de semana como empleadas de servicio doméstico.

- Los riesgos de salud ocupacional en el sector floricultor son altos y los más destacables son: ergonómicos (posiciones inadecuadas, cargas que tienen que levantar), mecánicos (movimientos repetitivos e inapropiados), químicos (contacto con plaguicidas, pesticidas, etc.), físicos (altas y bajas temperaturas), biológicos y psicosociales

5.4. Aspectos relacionados con la matriz de medición de los procesos de personal

- La matriz organizacional para la medición de los procesos de personal se constituye en un instrumento de apoyo que permite obtener una cuantificación del impacto del área de gestión humana en la empresa.
- La matriz organizacional incluye siete (7) procesos de personal, veintiocho (28) indicadores y ciento doce (112) variables de medición.
- Cada proceso de personal tiene una ponderación porcentual que suma el 100%. A su vez, al interior de cada proceso se hace una ponderación de cada indicador y la sumatoria de los mismos es igual a la ponderación del proceso. Finalmente, cada variable de medición tiene cinco niveles de medición en una escala de 1 a 5.
- El puntaje total obtenido está entre cuatrocientos (400) puntos y dos mil (2000) puntos. La interpretación del resultado corresponde a una parametrización que está siendo elaborada por el equipo investigador y complementará la matriz en cuestión.

Referencias

- Ariza, J; Morales, A. Gutiérrez, A. & Morales E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas*. Madrid: McGraw-Hill
- Bohlander, G. Sherman, A. & Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Soluciones Empresariales.
- Brickley, A., Smith, J. Clifford W. & Zimmerman, L. J. (2004). *Diseño de organizaciones para crear valor*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*". Bogotá: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Dolan, S. y otros. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

- Gómez, L. y otros. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Mondy, W., Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Morales, J. & Velandia, N. (1999). *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Munich, L. (2005). *Administración de capital humano*. México: Trillas.
- Varela, R. (2005). *Administración de la compensación*. México: Prentice Hall.