

DISEÑO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA DE INGENIERÍA CIVIL, SANITARIA - AMBIENTAL Y ELÉCTRICA UBICADA EN PALMIRA – VALLE DEL CAUCA

ISABELLA ESCUDERO ESCOBAR¹⁸

LUZ MYRIAM CORREA GRISALES¹⁹

PAOLA ANDREA SALAZAR VALENCIA²⁰

Resumen

Esta investigación se realizó con el propósito de Diseñar el área de gestión del talento humano para una empresa de Ingeniería Civil, Sanitaria - Ambiental y Eléctrica de la ciudad de Palmira, para lo cual se especificaron 3 variables: Diagnosticar la empresa; definir la estructura del área de talento humano y el planteamiento de los cargos y roles del personal del área de gestión del talento humano. A nivel metodológico se establecieron los siguientes parámetros: tipo de estudio descriptivo con un enfoque cualitativo no experimental. Referente al Talento Humano se considera que el direccionamiento de una

18 Magíster en Administración – [Egresado Posgrado]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: isabella.escudero@upb.edu.co

19 Magíster en Administración – [Egresado Posgrado]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: luz.grisales@upb.edu.co

20 Economista – Especialista en Gerencia – Magíster en Administración [Docente del Programa Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: paolaandrea.salazar@upb.edu.co

organización se debe realizar de forma integral para la consolidación del buen funcionamiento de esta. Sin embargo, el crecimiento acelerado en pequeñas empresas, se presenta el error de pasar un segundo plano una base administrativa sólida que respalde el éxito de la empresa. La empresa estudiada, es una empresa del Valle del Cauca, ubicada en la ciudad de Palmira, dedicada a suplir las necesidades de las áreas de ingeniería y construcción. Se evidencia la importancia de contar con un área fortalecida para afrontar las exigencias del mercado. En este sentido, es una empresa que cuenta con la experiencia pero que requiere un área que ejecute, motive a los colaboradores para garantizar el objetivo de la organización.

Palabras Clave: *Talento Humano, Cultura Organizacional, Cargos Y Roles*

Abstract

This research was carried out with the purpose of Designing the human talent management area for a Civil, Sanitary - Environmental and Electrical Engineering company in the city of Palmira, for which 3 variables were specified: Diagnose the company; define the structure of the human talent area and the approach to the positions and roles of the personnel in the human talent management area. At a methodological level, the following parameters were established: type of descriptive study with a non-experimental qualitative approach. Regarding Human Talent, it is considered that the management of an organization must be carried out in an integral way for the consolidation of its proper functioning. However, the accelerated growth in

small businesses presents the mistake of taking a back seat a solid administrative base that supports the success of the company. The company studied is a company in Valle del Cauca, located in the city of Palmira, dedicated to meeting the needs of the engineering and construction areas. The importance of having a strengthened area to meet market demands is evident. In this sense, it is a company that has the experience but that requires an area that executes, motivates the collaborators to guarantee the objective of the organization.

Key Words: *Human Talent, Organizational Culture, Positions and Roles*

Introducción

Se reconoce la gestión del recurso humano como un componente cambiante en el tiempo, por lo cual es importante conocer la trayectoria al pasar de los años, teniendo en cuenta el contexto histórico en que se presentan, de igual forma conocer los estudios que se han realizado sobre el tema.

En lo que se llama la Segunda Revolución Industrial a inicios del siglo XIX, se vio reflejado el cambio conceptual de la gestión del recurso humano los cuales dieron paso a la creación de nuevos principios para entender su concepto en estos se incluyen la solución de problemas, los aportes, las motivaciones de los colaboradores y los directivos, es decir “intervenir sobre las condiciones de los trabajadores y no sobre las condiciones del trabajo y la responsabilidad desde el punto de vista de la gestión humana se centra en bienestar individual y colectivo del empleado (Calderón, 2007, p. 27).

Dando paso al movimiento de la administración Científica de Taylor, donde se vivía una época de alta demanda en la industria y se sufría por la falta de oferta laboral para suplir las necesidades del mercado. Lo que llevaba consigo el aumento de la competencia entre las industrias en eficiencia y productividad, sin embargo es importante resaltar el contexto histórico en el cual se seguían presentando grandes problemas por desperdicios, bajo rendimiento, ineficiencia del trabajador, accidentes laborales teniendo en cuenta que no se implementaba medidas en la seguridad y salud del personal, adicional las organizaciones no se planteaban una estrategia conjunta con el empleado para cumplir con las metas propuestas .

De acuerdo a lo anterior, Castro (2011) afirmó que Taylor propuso que se debía aumentar la eficiencia en los trabajadores y dejar atrás el empirismo y la improvisación mediante un enfoque científico con el que se asegurase una mejora en la productividad. Es decir, entrenar a los empleados para que estén capacitados al momento de desempeñar sus funciones, teniendo en cuenta sus destrezas físicas para designar una tarea así tendrían un mayor rendimiento, a su vez crear estándares de calidad y producción, cambios en la remuneración por trabajo realizado lo que generaría un colaborador con mayor productividad para la empresa generando beneficios para ambos. (p.1)

Con respecto a los avances en materia de concepción del ser humano en la organización se logró que los empleados se sintieran reconocidos por sus capacidades, en este sentido se fundaron las bases para lo que se conoce hoy como proceso de selección con un entrenamiento supervisado y remunerado los cuales son “reforzados con

los trabajos de la psicología aplicada sobre los factores fisiológicos y psicológicos vinculados con la fatiga y la monotonía y los aportes relacionados con las cualidades mentales del trabajador" (Ibarra, 2000, como se citó en Calderón 2007, p. 29).

Sin embargo, en la gestión humana está el proceso que empodera a todo el personal, dándole una razón de ser a su labor y cómo desde su cargo ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos a corto, medio y largo plazo. De igual forma, es importante ya que permite al proceso identificar falencias en sus colaboradores las cuales se pueden ir trabajando con base en capacitaciones y charlas formativas con el fin de enfocar a su colaborador para que alcance a cumplir las expectativas planteadas por la organización

La empresa objeto de estudio (Se reserva el nombre por confidencialidad de la información) es una Firma colombiana, ubicada en Palmira-Valle del Cauca, dedicada al suministro de recurso humano calificado, equipos y materiales para el diseño, construcción, montaje, interventoría, operación y mantenimiento de todo tipo de servicios de ingeniería en el campo de la Ingeniería Civil, Sanitaria - Ambiental y Eléctrica.

La empresa fue creada el 31 de mayo del 2011, donde han sido nueve años de transformación en el desarrollo de su actividad, dado que inicialmente sus clientes eran principalmente del sector público con alcaldías, como la del municipio de Sevilla Valle y la alcaldía de Pasto Nariño, luego empezó a incursionar en el sector privado con empresas como RHD Construcciones LTDA, INGESAM, Ingenio Castilla e Ingenio Mayagüez, logrando licitar en la actualidad en ambos sectores con resultados favorables para la empresa.

No obstante, en la actualidad la empresa no arroja los resultados esperados, los cuales apuntan a ser una empresa competitiva a nivel local y regional que cuente con un capital humano con sentido de pertenencia, además que no se cuenta con un área que permita direccionar acciones en pro del fortalecimiento de la organización, situación que afecta de manera significativa en los procesos, costos y eficiencia de la empresa, teniendo pérdidas económicas por las sanciones y procesos disciplinarios por incumplimiento en la entrega de las obras, lo que evidencia la ausencia de control y direccionamiento de los sistemas de gestión y el manejo del personal a cargo, asimismo, problemas operativos ya que se maneja de manera informal generando rotación, entre otras importantes actividades que no son implementadas por un profesional que se dedique a estas funciones sino que es una sola persona la encargada de toda la parte administrativa y de la selección y contratación del personal lo que genera sobrecarga en las funciones.

Estas situaciones han llevado a la empresa a grandes pérdidas económicas, iliquidez financiera, sobrecostos en las obras por la falta de supervisión y control lo que crea un reconocimiento negativo en el sector y poca fidelización de los clientes por temas de incumplimiento, desorganización y coordinación interna. También, no cuenta con un área de talento humano para corregir estos problemas de organización y falta de cultura organizacional que empieza desde el Gerente el cual se enfoca más en la parte administrativa y la realización de las obras y no en la motivación ni en el sentido de pertenencia de sus colaboradores.

Debido a lo anterior, el propósito de esta investigación consiste en diseñar la estructura del área de talento humano para la empresa ob-

jeto de estudio, para dar estructura a la empresa, organizar las dependencias y contar con el capital humano idóneo para recuperar credibilidad, tener mayor rentabilidad y competitividad en el sector.

Se requiere que el talento o gestión humana se convierta en un intermediario que promueva el liderazgo empleando estrategias desde la capacitación, prevención y promoción de planes para que los colaboradores participen en todos los niveles de la organización con el fin de mantener su sentido y razón de ser. Por lo tanto, la Gestión del Talento humano debe consistir en planear, organizar y desarrollar un alto desempeño del personal, manteniendo un ambiente de armonía y positivismo, logrando la permanencia de estos en la organización, de ahí la necesidad de que los objetivos de la Gestión del Talento Humano partan de los objetivos determinados por la organización y que consista en desarrollar todo lo relacionado a promover el desempeño calificado del personal dentro de la empresa.

El estudio y análisis del diseño de un área de Talento Humano en las organizaciones se revisten de gran importancia para cada uno de las profesionales que hacen parte de ella, puesto permite conocer a través de la rigurosidad de la investigación, como se estructura un área de talento humano, los elementos constitutivos y el rol a desempeñar. Es decir, posibilita identificar estos elementos y realizar un análisis comprensivo de los mismos, se convierten en una herramienta propicia para la generación de planes y estrategias de fortalecimiento, mejora y crecimiento organizacional.

Así mismo, para el equipo de trabajo en general, posibilita disminuir el impacto de dinámicas internas de división y desavenencias entre los

trabajadores, sobrecarga de funciones, bajos niveles de cooperación entre pares, dificultades en la comunicación, entre otros factores que disminuyen la productividad y eficacia de los colaboradores. El diseño del área de talento humano favorece entonces, la participación efectiva en el logro de las metas de la empresa, trabajando en los sistemas de gestión, la cultura organizacional, la motivación de los trabajadores, la organización y estructuración de cargos de acuerdo a los perfiles y competencias de los colaboradores, asimismo, fortalece el sentido de pertenencia y la identificación con los valores institucionales, teniendo como resultado una organización posicionada en el mercado.

Para el diseño de un área de talento humano se debe contar con una gestión estratégica clave para la gestión humana ya que desde este proceso se empodera a todo el personal, dándole una razón de ser a su labor y como desde su cargo aporta a la organización a alcanzar los objetivos propuestos por la empresa a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, el diseño del área de talento humano para la empresa objeto de estudio mejorará la cultura organizacional puesto que permite identificar falencias, generar estrategias para trabajar en el clima laboral, bienestar laboral y demás aspectos que se desprenden del área, puesto que la falta de los mismos han contribuido al desgaste administrativo de la organización dado que no existen procesos establecidos para realizar las contrataciones ni generar en sus colaboradores un interés motivacional para garantizar el desempeño, su seguridad física y emocional para evitar la alta rotación del personal.

Finalmente, el diseñar un área de talento humano con los parámetros establecidos hará que la empresa identifique esta necesidad y lo im-

plemente, al hacerlo contribuirá con sus empleados y con la misión y visión de la misma logrando así una estructura organizacional que tenga en cuenta la motivación de sus empleados, cree y fortalezca su cultura organizacional procurando mayor estabilidad laboral en sus trabajadores. Así mismo, conocer estas dinámicas organizacionales puede dar apertura a investigaciones similares y a mejorar el clima organizacional.

Metodología

La presente investigación se encuentra enmarcada en el alcance descriptivo y enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo para llevar a cabo el diseño del área de talento humano para la empresa objeto de estudio.

Enfoque, tipo de estudio y alcance

Dentro de estas características y variabilidades que definen el diseño de investigación se encuentran los enfoques investigativos (Cuantitativo, cualitativo y el dialéctico). Para el presente estudio se implementará **el enfoque cualitativo**, por lo tanto, vale la pena realizar un acercamiento y mencionar que:

“El diseño de los ESTUDIOS CUALITATIVOS es más flexible permite e incluso estimula la realización de ajustes, a fin de sacar provecho a la información reunida en las fases tempranas de su realización” (Hidalgo, 2005, p. 10).

Ahora bien, es necesario aclarar el concepto **no experimental** según Hernández, Fernández y Baptista (2010). Enfatizan en la observación

de la ocurrencia natural del fenómeno sin intervención alguna del investigador.

Del mismo modo es importante definir el tipo de estudio y alcance que se utilizará en la investigación, Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2010). La investigación cualitativa plantea unos alcances que surgen a partir del objetivo del investigador, por ende, la revisión conceptual realizada que orienta una perspectiva específica. La presente investigación se ha señalado el **alcance descriptivo** como el más apropiado, en tanto “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, et al, 2010, p. 122).

En este orden de ideas, se considera que el alcance descriptivo permite desarrollar el objetivo general de la presente investigación, el cual le apunta a Diseñar el área de gestión del talento humano para la empresa objeto de estudio de la ciudad de Palmira en el año 2020, lo que es equiparable a identificar, describir y especificar características, comportamientos sociales, reflexiones y actitudes del mismo. De igual manera, Hidalgo (2005) señala que el conocimiento será de mayor profundidad en estudios descriptivo que en estudios exploratorios, en tanto se propone delimitar los hechos que hacen parte del fenómeno, mostrando con mayor precisión sus dimensiones. Por lo que se debe tener claridad sobre los conceptos o elementos de la realidad a estudiar, para el caso que ocupa, las variables están agrupadas en tres dimensiones específicas: El área administrativa; la estructura del talento humano y los cargos y roles del área de Talento Humano.

Revisión documental

Las fuentes documentales se constituyen en una valiosa posibilidad, de volver a la experiencia a través de los diferentes documentos producidos. En este sentido, se revisaron actas y documentos que dan cuenta de la construcción de la empresa, informes del proceso, diagnóstico realizado, entre otros documentos. Además, se hizo revisión bibliográfica como insumo para el análisis de la información.

Entrevista Semi-estructurada

Esta técnica permitió realizar un instrumento de acuerdo a los objetivos planteados, aunque durante el desarrollo de la entrevista se siguió el formato diseñado que logró profundizar el tema de acuerdo a las respuestas del entrevistado.

En la búsqueda de información para estructurar la entrevista que se utilizó como instrumento de investigación, se encuentran las siguientes fuentes las cuales aportaron en el proceso de diseño de contenido y forma de la entrevista:

- Se encuentra el Proyecto Final *DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE VENTURA FOODS S.A. EN CARTAGENA.* En el cual realizan un análisis y descripción de cargos como uno de sus objetivos específicos, se considera importante la forma en la cual estructuran el instrumento de investigación para que sea sencilla, clara y fiable.
- Por otro lado, se tomó el siguiente documento; *DEFINICIÓN DE UN MANUAL DE PERFILES DE CARGOS PARA LA EMPRESA TECNIEQUIPOS S.A., MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS*

Y EL PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL AÑO 2017.

- Continuando con la búsqueda de información para estructurar el instrumento de investigación, se tuvo en cuenta; *DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DE CARGOS Y PUESTOS DE TRABAJO EN EL HOTEL "JAGUA"*.
- En el siguiente documento se analiza el instrumento para medir el clima organizacional y las diferentes actividades para realizar con la intención de mejorar el compromiso de los empleados hacia la organización de acuerdo al resultado. *ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA EL HOTEL ABADÍA EN MUNICIPIO DE NEIVA.*
- El planteamiento que se ha manejado en esta investigación sirve como referencia para la construcción y metodología para implementar en el instrumento de investigación *GUÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES EN LAS EMPRESAS.*
- De acuerdo al siguiente documento, se tomó como fundamento para crear parte de la estructura del instrumento de investigación, pues sus intenciones en el planteamiento de cargos en el área de Recursos Humanos nos dan una gran similitud en resultado. *DISEÑO DE LOS DESCRIPTIVOS DE CARGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN BAMBOO EXPORT S A.*
- De acuerdo a los instrumentos de investigación utilizados, se entrevistaron 4 gerentes de Talento Humano. Los entrevistados se encuentran en los siguientes cargos; 1 Director Jurídico y de

Talento Humano, 1 Psicóloga de Recursos Humanos, 1 Jefe de Talento Humano, 1 Coordinadora de Gestión Humana.

Teniendo en cuenta a los entrevistados y contenido teórico investigado, se definieron las siguientes categorías de análisis; categoría estructura, categoría mando de control, categoría de reclutamiento, categoría riesgos laborales, categoría capacitaciones, categoría cargos, categoría roles, categoría cultura organizacional, categoría clima laboral, categoría compensación laboral, categoría bienestar y motivación laboral, categoría política salarial, categoría plan carrera.

De acuerdo a lo anterior, se pretende obtener información suficiente para la Definir la estructura, cargos y roles del área de talento humano para la empresa objeto de estudio.

MARCO REFERENCIAL

El marco referencial hace alusión a la búsqueda de investigaciones afines que aportan en este caso al tema del diseño del área de gestión humana y que permiten una visión amplia en el abordaje de temáticas similares considerando la relevancia para cada investigación.

Revisión De Antecedentes

Para esta investigación se realizó un rastreo por diferentes investigaciones en Talento y Gestión Humana donde se encuentran diferentes posturas de organizaciones en proceso de transformación buscando implementar, mejorar e integrar cambios en su estructura organizativa para la motivación, el bienestar de los trabajadores que aporten al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Entre ellas se encuentran temas relacionados con la gestión humana en Colombia,

organizaciones que son competitivas, creación del área de talento humano, el talento humano en el sector salud, en empresas de construcción, que sirven de referentes al momento de diseñar el área de talento humano.

Gestión Humana en Colombia

El estudio realizado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) reafirma que en las empresas colombianas surge la preocupación por parte de las áreas de talento humano para generar valor a las otras áreas, orientando el personal hacia la consigna de las metas propuestas. Los cambios en las técnicas para estas prácticas han mejorado, sin embargo, lo que ha generado grandes cambios es la forma en que se conciben, dado que las técnicas se han integrado cada una de ellas para dar paso a la selección de personal, las evaluaciones de desempeño y la forma en que se organiza el trabajo a realizar. (p.23)

La investigación desarrollada por Calderón (2010). Sobre Gestión Humana en empresas colombianas desarrolla un estado de la cuestión de las empresas colombianas, donde muestra las capacidades que tienen las mismas y cómo han logrado una mayor madurez, su capacidad organizacional y la importancia de la persona para el éxito de las empresas y cómo la gestión humana ha agregado valor, no obstante, considera que faltan dos aspectos como la falta de medición y apropiación de los resultados y la falta de aportes al capital tecnológico. La conclusión más relevante sería la importancia de contar con un sistema integrado de Gestión Humana.

Por tanto, el estudio realizado por Peláez (2014) acerca de la responsabilidad social empresarial en Colombia, configura como se articula

este tema con la gestión del talento humano, para ello realiza un análisis de los retos que tiene las organizaciones en esta área, mostrando la evolución en estos dos temas con diferentes investigaciones realizadas en el país. El objetivo de la investigación es presentar la responsabilidad social empresarial como un tema poco explorado en el área de gestión humana. Se considera que la responsabilidad social tiene normas establecidas, pero como concepto es nuevo en este campo, por lo tanto, se considera que debe ser liderada con la gestión humana en las organizaciones puesto que ambas influyen en el desarrollo de los empleados y la sostenibilidad donde la responsabilidad social pueda crear valor para las empresas.

Gestión Humana y estrategias organizacionales

La investigación realizada por Pardo y Porras (2011) en su artículo La gestión del talento humano en organizaciones competitivas consideran que un cambio en la organización se puede comparar con un modelo de supervivencia donde debe estar atravesada por la estrategia organizacional con un mejoramiento constante y ser competitiva. (p.169) para llegar a cumplir con los estándares exigidos actualmente.

Los autores mencionados anteriormente están de acuerdo con la importancia de la evolución histórica del Talento Humano, los cambios en la estructura y roles a desempeñar por lo tanto concluyen que:

Toda organización exitosa debe centrarse en su equipo de trabajo cumpliendo de manera efectiva con los requisitos exigidos puesto que influyen en su cadena de valor situación que es importante para alcanzar los objetivos institucionales.

Se considera que un factor importante en las organizaciones para que sean competitivas deben incluir en sus estrategias la capacitación a sus trabajadores, estas actividades deben surgir de iniciativas del área de talento humano en este sentido el estudio realizado por García (2011) sobre el proceso de capacitación sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones, realiza un análisis de la administración de talento humano y las capacitaciones organizacionales, demostrando en sus discusiones que éstas son un proceso que se debe dar a diario en las empresas al personal para generar aprendizaje y a su vez motivar al personal. El objetivo es llevar a cabo las capacitaciones para el desarrollo de organizacionales, es darle su participación y su probabilidad en estas áreas. Finalmente, el estudio concluye sobre la importancia de las capacitaciones a los colaboradores para que tengan herramientas al momento de ejercer sus funciones al interior de la organización.

Estructura de Gestión Humana

Un estudio realizado por Otalora (2018) denominado Creación de la estructura del área de gestión de talento humano para FUNDECSACOL expone la importancia de crear un área de talento humano cuando las organizaciones en este caso la Fundación no cuenta con una estructura organizacional definida, en el cual no hay claridad en los roles a desempeñar lo que genera bajo cumplimiento en los objetivos propuestos por la organización. Por lo tanto, esta organización realizó un diagnóstico de necesidades y funciones del área, políticas de gestión y estructura de roles para demostrar su necesidad y la transversalidad en las actividades inherentes de las empresas.

Es relevante entonces traer a colación la importancia del direccionamiento estratégico para implementar un área de talento humano como lo mencionan Zuluaga & Caipa (2009), quienes concluyeron en su investigación, que en el direccionamiento estratégico hay una posibilidad de cambio, fortalecimiento y renovación de todas y cada una de las tareas y/o procesos administrativos. Por tanto, los autores realizaron un diagnóstico amplio, con lo que se procedió a diseñar un conjunto de estrategias que permitieran a la empresa reestructurar desde sus cimientos hasta su cabeza más visible (gerencia general), corrigiendo el accionar de cada proceso, evitando la sobre carga en las áreas que dependen unas de otras.

En este sentido, una estructura organizacional debe considerar la Gestión del Talento Humano, su implementación, debilidades y fortalezas para que el área genere cambios a nivel administrativo con estrategias en todos los niveles de la organización.

El autor Caycedo (2018) realiza una investigación en el área de administración realizada en la empresa PLANETA S.A.S la cual se realizó con el fin de implementar un área de Gestión humana debido a las falencias encontradas en la empresa. En este sentido la investigación comprende tres capítulos, en el primero se realiza un análisis de los procesos de gestión Humana dentro de la empresa; el segundo se encarga de establecer la propuesta del área de Gestión Humana, en la tercera parte se da a conocer las sugerencias de esta implementación. A partir de este proceso la investigación concluye que teniendo en cuenta las falencias de la empresa se hace necesario crear el área de Gestión Humana puesto que la falta de esta área genera desgastes

administrativos donde se deben implementar los procesos de dicha área para que asesore y guíe a la empresa con el fin de reducir costos y se realice una buena selección de personal para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Rol del área de Talento Humano

El rol del área de Talento Humano es parte fundamental en los profesionales que hacen parte de ella, es por esto que se encuentran posturas como la de Ascencio, Campo, Ramírez & Zapata, (2016) que evidencian su importancia en la estructura organizacional, donde demuestran que el área de talento humano debe tener un rol dirigente y que permita desarrollar el potencial de las personas al interior de las organizaciones. Los autores concuerdan que se debe involucrar la planeación estratégica con los roles del personal del área de gestión humana buscando que los objetivos de las empresas estén alineados al perfil de las personas encargadas de estas dependencias.

La investigación realizada por López (2016) relaciona como el marketing influye en el rol de los gerentes de Talento Humano en las medianas y pequeñas empresas. Los gerentes deben tener competencias para desempeñar sus funciones desde el marketing. El objetivo de la investigación se centró en el marketing de las Mipymes en Colombia y como impactan en las habilidades que deben tener los gerentes que dirigen estas organizaciones desde el talento humano. También considera que la formación de estos profesionales aparte de conocimientos en mercadeo, finanzas, debe contar con un liderazgo y emprendimiento desde el papel del marketing que involucre a todo el personal a cargo. Finalmente concluye sobre la importancia del perfil

del gerente en la actualidad los cuales irán variando con los nuevos enfoques administrativos y los niveles de competitividad según las exigencias del mercado.

Talento Humano en el Sector Construcción

Arrieta (2016) realiza un trabajo de investigación sobre la Gerencia del Talento Humano En Proyectos De Construcción Conalvías en Cali Colombia, mostrando la trayectoria de la empresa, la cual atravesó una crisis económica donde involucró temas de nómina y parafiscales, pagos de proveedores y entidades financieras. Esta situación hizo que la empresa planteará la necesidad de involucrar al jefe de talento humano en todas las áreas dado que era independiente, es por esto que se pensó en el bienestar a través de políticas que sean pensadas en sus colaboradores considerando que el área de gestión humana debe propender por generar cambios y desarrollar retroalimentación de todos los actores. En efecto un proceso organizacional debe buscar ser flexible y dinámico para que la selección de personal se realice teniendo en cuenta las capacidades de los empleados y que estén alineados con los objetivos, las estrategias de la organización y los objetivos personales del colaborador para que se logre la eficacia de la misma.

Delgado y González (2017) desarrollan una investigación sobre una propuesta de estructuración del área de Gestión Humana para una empresa del sector construcción llamada constructora Centenario S.A.S, donde los autores argumentan la importancia del área de gestión en escenarios competitivos, de igual manera consideran que el personal a cargo debe tener las capacidades y conocimientos para

desempeñarse en esta área y mantener el personal motivado para que las empresas perduren en el tiempo y puedan tener rentabilidad a largo plazo. En este sentido realizan un diagnóstico para desarrollar su propuesta y que aporte a la misión de la empresa de construcción.

Una investigación realizada por Torres (2018) describe las principales problemáticas que enfrenta la gestión del talento humano con obras del sector construcción en Colombia, para ello utiliza un enfoque cuantitativo por medio de encuestas a personal del área de gestión humana expertos en administración del personal de diferentes partes del país. Su principal objetivo se enfocó en los aspectos más importantes que debe tener las empresas constructoras para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores para aumentar su productividad, el resultado del estudio arrojó las mejoras que se deben hacer en este sector y se realizan sugerencias acerca de los trabajadores y sus motivaciones teniendo la inestabilidad laboral en este sector y aumentar la calidad de vida.

Sector Salud

Aldana, Tafur y Leal (2017) abordan la temática tomando como referencia instituciones del Sector Salud de Colombia, específicamente de la ciudad de Barranquilla. Desde allí, hace un análisis de las condiciones laborales en los centros de atención en salud, como producto del sistema económico globalizado, que trae consigo transformaciones en su dinámica como aumento de las funciones laborales, horarios extendidos, contratos de poca durabilidad, sub-contratación, desigualdad salarial, y en consecuencia un elevado nivel de rotación, los Autores afirman que estas circunstancias afectan la relación entre los

trabajadores y la organización, puesto que no hay un alineamiento de los objetivos personales con los organizacionales, y el cumplimiento de los estándares institucionales se antepone al bienestar de los trabajadores.

La tesis presentada por Juárez y León (2014), desarrolla la propuesta de Diseño e Implementación del Área De Talento Humano en la Clínica Santa Rosa S.A.C. De Sullana por la etapa de crecimiento en el que se encuentra la empresa, los autores plantean que la empresa requiere una organización por la periodicidad con la que cuenta y el costo que genera, el objetivo de esta implementación y diseño es cumplir con los objetivos organizacionales y el desarrollo de sus trabajadores, es así como describe la estructura organizacional, partiendo de un diagnóstico y análisis de la empresa para llegar al diseño e implementación del área de talento humano. Las conclusiones que sobresalen en esta investigación es que la empresa cuenta con una estructura organizacional que carece de formalización y la implementación de modelos que permite la retornabilidad en el concepto de inversión para la empresa.

Sector Agropecuario

Arias y Restrepo (2015) en su investigación de las prácticas de gestión humana en el sector agropecuario en Colombia consideran que para competir en el mercado globalizado deben dejar de ver el talento humano como algo instrumentado para considerarlo clave en el desarrollo de las organizaciones a partir de sus estrategias y los objetivos propuestos. Los resultados obtenidos en su investigación llegan a la conclusión sobre la importancia de las prácticas de talento humano

en las organizaciones del sector agropecuario, pero afirman que se requiere una mejor aplicación de las mismas al momento de retener al personal para generar mayor economía en este sector.

En la investigación mencionada se evidencia que el área de Talento Humano es importante en todas las empresas y organizaciones sin importar los servicios o productos que ofrezcan, para esto las prácticas que se realicen deben estar direccionadas por una planeación y ejecución de políticas enfocadas en el bienestar del personal.

Gestión del Talento Humano y Cultura Organizacional

Un estudio realizado por Terán y Leal (2009) en empresas aseguradoras de Maracaibo Venezuela tuvo como objetivo estudiar la relación que existe entre Talento Humano y la Cultura Organizacional en dichas empresas, la cual tras una investigación descriptiva y correlacional concluyó que existe una correlación entre la cultura organizacional y el Talento Humano cuando se da en un contexto donde existe un área de talento humano creada y estructurada y que ejecute de manera efectiva todos los elementos que constituyen el talento humano selección, compensación, seguimiento, evaluación de los objetivos de la empresa fortaleciendo los arraigos de la cultura.

La investigación realizada por Bernal y Vargas (2017) aborda la cultura organizacional basada en la gestión del talento humano en las Pymes puesto que se cuenta con una poca cultura organizacional en México. La investigación tuvo como objetivo conocer la influencia que tiene el talento humano en las Pymes en las ciudades Zacatecas, teniendo una hipótesis que la cultura organizacional contribuye positivamente para que las Pymes permanezcan en estas ciudades, realizando la investigación de manera descriptiva y relacional.

La anterior investigación considera que la Gestión del Talento Humano se convierte en una base primordial de la cultura organizacional y es donde se debería invertir tiempo y recursos para garantizar el éxito en las pequeñas y medianas empresas.

Olivares (2013) presenta una investigación realizada acerca de los casos de empresas como CEMEX, 3M, Google y Costco, donde analiza los aspectos claves de las culturas organizacionales con el fin que estas experiencias aporten a otras empresas mexicanas, es por esto que el área de recursos humanos es fundamental para el desempeño organizacional y sus ventajas competitivas en el sector, analiza también cómo los cambios en el mercado debido a la globalización y la forma de concebir a las empresas han hecho que se presenten problemas debido a culturas disfuncionales. Es por esto que el objetivo del presente estudio es analizar y comprender las culturas organizacionales de las empresas mencionadas para que sirvan de modelos a otras similares. Finalmente concluye que las empresas mexicanas requieren revisar las culturas exitosas para fortalecer sus propias culturas para continuar siendo competitivas.

Una investigación realizada por Alvarado y Monroy (2013) analiza la cultura organizacional en una empresa caucana denominada Empaques del Cauca S.A donde a través de un enfoque cualitativo revisa la contribución que tiene la cultura organizacional en las empresas y que lecciones brinda a sus trabajadores a través de un estudio de caso, donde concluye que la cultura esta movida por los valores y el imaginario, además está alineado con su modelo de gestión puesto que influye en el sentido de pertenencia y los valores humanos.

Gestión del Talento Humano y Compensación Salarial

La investigación presentada por Otero (2014) Diseño de una Estructura de Compensación Salarial para la Empresa Plexport S.A, como estrategia de Retención del Talento Humano, muestra el interés de las áreas de recursos humanos en ser parte de diseño de políticas de compensación salarial en las empresas para la retención del personal y evitar la alta rotación, el objetivo planteado es diseñar la política de compensación salarial para esta empresa, para eso realiza un análisis de los cargos de la empresa, tiene en cuenta el diagnóstico para mostrar las falencias en este tema y concluye que si se configura una política salarial teniendo en cuenta las capacidades de las personas puede reducir el alto nivel de rotación del personal.

Finalmente, recopilar los estudios mencionados alientan la reflexión en torno a la importancia que se le ha asignado al talento humano en las distintas organizaciones, si bien ha servido para direccionar las estrategias de las empresas, asimismo, la mayoría de ellas coinciden en la importancia de involucrar al ser humano como eje transversal en la estructura y planeación estratégica para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Las empresas reconocen la importancia del talento humano en sus dependencias, además cada vez más le asignan un rol principal en los planes y estrategias buscando la motivación de los colaboradores para mejorar la cultura organizacional. También, realizar este rastreo de investigaciones similares aporta a los objetivos de la investigación y al diseño del área de talento humano para la empresa objeto de estudio.

MARCO TEÓRICO

La presente investigación pretende diseñar el área de Talento Humano de la empresa de construcción objeto de estudio, la cual cuenta con aquellos trabajadores que a través de una relación contractual hacen parte de ese ambiente laboral, pero que no cuentan con un perfil de talento humano para desempeñar estas funciones como se encuentra en empresas estructuradas con una organización que se adapte a las necesidades y exigencias del mercado en temas de bienestar para sus trabajadores y políticas de calidad .

Como principales referentes conceptuales para esta investigación se realizará un acercamiento inicial al concepto de Talento Humano en cuanto a los términos que lo componen; seguidamente, se abordará el concepto la estructura para el área de talento humano. Así mismo, una corta revisión de otros elementos inherentes a los cargos y roles del personal del área de talento humano, que aportan una mayor comprensión y delimitación del fenómeno.

Moreno y Godoy (2012) realizan una revisión del concepto talento humano, inicialmente desde autores clásicos de las ciencias administrativas como Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger quienes definieron la organización como sistema social en el cual el trabajador es el recurso principal. Se observa que ya en los años 90 se vislumbraba desde los principios de la gerencia estratégica la importancia de las personas al interior de la organización y la influencia que generaba la conducta de los trabajadores. (p. 57).

Moreno y Godoy (2012) hacen énfasis en que estos postulados están aún vigentes y son relevantes siempre y cuando se tenga en cuenta la incidencia de otras disciplinas de carácter psicosocial, además de los

cambios a nivel del contexto social. De este modo, para los autores mencionados, el "Talento Humano: es un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas". (p. 59).

En las organizaciones existe una dependencia denominada Talento humano, encargada de realizar las gestiones de carácter administrativo del capital humano, a la vez que atiende, comprende y potencia las necesidades y capacidades que tienen los colaboradores con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la organización. Para la presente investigación, cuando se menciona a los trabajadores se hace referencia a las personas que hacen parte de la empresa objeto de estudio.

Como principales referentes conceptuales para esta investigación se realizará un acercamiento a los planteamientos de Chiavenato, Beardard, Klisberg, Mintzberg, García, Pardo y Porrás quienes hacen un recorrido por los antecesores a lo denominado hoy Talento Humano donde empiezan por especificar que para entender la evolución de este concepto se debe revisar la concepción de recurso humano:

El Recurso humano aparece desde la época industrial, donde según el autor Idalberto Chiavenato (2002) se reconocía a las personas como recursos organizacionales, es decir como otro activo material de la empresa, pero el concepto fue evolucionando dando importancia a las personas como ser humano, los cuales constituyen capital humano dando valor a las organizaciones.

De acuerdo a lo anterior, es importante conocer la definición de Gestión de Recursos Humanos según Chiavenato (2002) el cual se entien-

de como el proceso administrativo llevado a cabo para el crecimiento organizacional donde perdure el esfuerzo, alcanzando un beneficio común, personal y social, que cumpla sus necesidades y expectativas tanto para el personal, la empresa y todos los actores involucrados, entendiendo los recursos humanos como el área que se encarga de estudiar las relaciones entre los colaboradores que conforman la organización junto con las causas y consecuencias que producen cambios en ese entorno o sistema.

Contrario al concepto anterior, Taylor y Fayol se han centrado en el hombre como una cosa, separándolo de las relaciones de trabajo y circunscribiendo la gestión humana a lo que puede denominarse la Gestión de Personal (Bedard, 2003). Los procesos a los que hacen referencia los autores van desde la selección hasta la desvinculación laboral, y en estos pareciera no existir ningún tipo de humanización de la organización.

Klisberg (1995), afirma en relación a esta teoría, que se tiene una visión del hombre dentro de la organización desde una perspectiva mecanicista, ubicándolo como un medio o una herramienta para fines productivos de la organización, el cual puede ser descartado en cualquier momento. Entonces, desde esta teoría el hombre es únicamente un recurso para la producción.

El concepto de talento humano ha pasado por diversas vertientes para entender hoy su importancia en las organizaciones es por esto que "La evolución de la pretérita administración de personal, hoy gestión del talento humano, ha estado asociada en general a características de cada época, a las escuelas del Pensamiento organizacional y a la época histórico-económica" (Pardo y Porras, 2011 p. 182).

Chiavenato (2002), plantea que la gestión del recurso humano se puede entender como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos en los procesos de selección como la capacitación, las motivaciones, las recompensas y las evaluaciones de desempeño de los trabajadores de la organización.

Este autor ha hecho una amplia revisión del concepto de Talento Humano y cómo los cambios en el contexto y las relaciones humanas han hecho que se piense en el capital humano y se deje ver a la persona como simple recurso.

El concepto Talento Humano está conformado por procesos históricos, que en sí mismos encierran gran amplitud, donde se considera que la gestión del talento humano debe ser revisada en las organizaciones puesto que su desempeño involucra aspectos como el ambiente, la cultura, los valores, la tecnología, las estrategias en los procesos internos y externos de la organización.

Mintzberg (1979), aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, tanto a nivel general, como de la comunicación directa, verbal y particular en la organización; Mintzberg la presenta como una estrategia necesaria y de uso esencial para realizar la actividad administrativa y la gestión humana.

Teniendo en cuenta el argumento de Marín (2006), donde se refiere a la necesidad de contar con una gestión humana y administrativa que permita atenuar la naturaleza instrumental que, a lo largo de los años, complementa a la administración, comprendiendo al hombre desde una visión multiforme y compleja, reconociendo al sujeto humano dentro de la organización, y la gestión humana como el eje cen-

tral del mismo para entender sus necesidades y sus capacidades.

Las últimas teorías sobre la gestión humana se relacionan al diseño organizacional y la psicología organizacional. Calderón (2007). Considera que las relaciones humanas influyen en la creación de valor por parte de la gestión humana.

García (2009) hace una amplia revisión del Concepto de Gestión Humana y argumenta que es un término joven el cual fue introducido por primera vez en la psicología organizacional en 1960 y que a nivel conceptual se han llevado a cabo pocos estudios para realizar distinciones profundas.

Cerna (2006 como se citó en Pardo y Porras, 2011, p. 178) consideran al talento humano como una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad, razón por la cual es de vital importancia para la organización, pues si “el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá”, es decir, el talento humano terminará contribuyendo de manera proactiva a los objetivos organizacionales.

Momentos Históricos de la Gestión Humana en las Organizaciones

Perdomo (2008) resalta la importancia del Talento Humano para diversos estudios e investigaciones donde refiere la importancia de incluir cuatro momentos de la Gestión Humana en las organizaciones a través del tiempo, realizar estos momentos evidencia como el término ha ido evolucionado históricamente, para esto relaciona la siguiente tabla desde sus inicios como Administración de personal hasta lo que se conoce hoy como Gestión del Talento Humano.

Tabla N° 2. *Momentos Históricos de la Gestión Humana en las Organizaciones*

Administración de personal	Gerencia de Recursos humanos	Estrategia de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano
<ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones industriales, están centradas en la parte disciplinaria. 2. “La legitimidad del área se daba por posibilidad de crear sistemas que produjesen comportamientos burocráticamente correctos, así como un desarrollo predecible del personal”(Morman y Lawler 1998). 3. Esta área es una defensora del statu quo. 4. Las “competencias” requeridas para el área son eminentemente técnicas. 5. En caso de presentarse desajustes no deben reflejarse en situaciones conflictivas. 6. Las personas del área, se consideraban como defensores de los trabajadores. 7. Se dedicaban a emplear las leyes como fuente de poder. No se tiene establecido el concepto de cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas del área se consideraban como objetos de trabajo. 2. Se dedican a emplear instrumentos para reclutar el recurso humano. 3. Se tiene establecido el concepto de cliente. 4. Esta área es una defensora del recurso humano y su importancia en el desarrollo de la organización. 5. Las “competencias” requeridas para el área son eminentemente técnicas y valorativas (Lo humano en la gerencia). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se sigue mirando las personas del área como objetos de trabajo. 2. Mayor rigurosidad en la forma de selección del personal a emplear a través de estudios previos de necesidades de la organización. 3. El eje central es el cliente y su necesaria motivación al trabajador para desarrollar sinergia en los procesos. 4. El recurso humano y su importancia en el desarrollo estratégico de la organización para generar valor. Las “competencias” requeridas para el área son valorativas (Lo humano en la gestión). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se empieza a trabajar en las organizaciones bajo la Teoría de Recursos y Capacidades, y el Capital Intelectual. 2. Se mira a las personas del área como seres humanos y como activos intangibles en la organización. 3. Empieza a parecer la Gestión del conocimiento en la organización. 4. El eje central es el talento humano como generador de valor en la organización. 5. El Talento Humano como el eje Estratégico de la Organización para generar valor. Gestión del talento humano y la generación de ventaja competitiva a través de la productividad.

Fuente: Perdomo. 2008.

De este modo, de acuerdo con Prieto (2008, como se citó en Pardo y Porras, 2011). La tabla N° 3 involucra la evolución de la gestión del talento humano teniendo en cuenta el contexto histórico y la actividad económica desarrollada.

Tabla N° 3. *Evolución de la gestión del talento humano según la época histórico-económica*

Época	Enfoque
Época primitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de caza, pesca y recolección. - Autoridad y toma de decisiones: los jefes de familia. - Trabajo en grupo
Época esclavista	<ul style="list-style-type: none"> - Estricta supervisión del trabajo y castigo corporal. - Realizaban tareas de fuerza. - El esclavo carecía de derechos.
Época feudal	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de servidumbre. - El señor feudal ejercía control sobre el siervo. - Algunos se independizaron y crearon talleres artesanales.
Época industrial	<ul style="list-style-type: none"> - Aparición de los inventos. - Se generaron conceptos como producción y fuerza laboral. - Explotación en el trabajo con los horarios excesivos, ambiente insalubre, trabajos peligrosos, entre otros.
Época actual	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte. - Optimización de los recursos y simplificación del trabajo. - Sociedad del conocimiento.

Fuente: Prieto (2008) citado por Pardo y Porras. (2011)

La siguiente tabla relaciona cómo ha sido el desarrollo de la Gestión del Talento Humano desde autores clásicos de la administración clásicos como Taylor, Fayol entre otros que han aportado significativamente a su mejoramiento el cual se relaciona en la Tabla N° 4.

Tabla N° 4. *Desarrollo de la Gestión del Talento Humano*

Autor	Enfoque
Taylor	Énfasis en la tarea -Las tareas debían ser ejecutados por obreros y empleados. -La administración científica.
Fayol	Énfasis en la estructura organizacional -División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.
Mc Gregor, Maslow Lewin, Mary Parker Follet	Énfasis en las personas -Teorías X y Y (falta de responsabilidad vs. Desarrollo del potencial). -Surgen los conceptos de motivación, Liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral.
	Énfasis en la tecnología -Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura.
	Énfasis en el medio ambiente -Responsabilidad social empresaria.
	Énfasis en la globalización -Bloques comerciales.
Tendencias administrativas	-Calidad total/Benchmarking/Reingeniería/Justo a tiempo/Empowerment/ Quinta Disciplina (Senge (1995), Organizaciones que aprenden)/Cinco "S"/Downsizing/Outplacement (desvinculación asistida)/Hoshin Kanri (administración por políticas)/Coaching/Outsourcing.
Cinco modelos del comportamiento organizacional	-Autocrático. -De custodia. -De apoyo. -Colegiado. -De sistemas.

Fuente: Prieto (2008) citado por Pardo y Porras. (2011)

Estos conceptos han ido perfilándose y se han ido adaptando en los países que han tenido influencia de pensamientos administrativos y económicos, Colombia no es ajena a ello, es por eso importante revisar estas ideas a nivel nacional.

Los retos en las economías emergentes con miras a ampliar sus empresas para competir en el mercado internacional han obligado que las empresas se piensen en estructuras de negocio que involucren a sus trabajadores para lograr el éxito empresarial.

Calderón et, al (2007), abordan las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en Colombia, describiendo las características de las áreas de gestión humana, de las prácticas de recursos humanos, del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, los autores abordan la generación de conocimiento en Colombia, desde tres perspectivas: la sociológica, la humanística y la estratégica; donde la estrategia es la encargada del área de gestión humana y sus prácticas hacia logro de objetivos y metas estratégicas de la organización. (p. 41)

En Colombia, “los procesos de modernización llevaron a la desregulación del trabajo, la búsqueda de mecanismos de participación, de flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores” (Valero y Dombois, 1999, como se citó en Calderón, Naranjo & Álvarez, 2007, p. 48). Los procesos de globalización e industrialización hicieron que las compañías crecieran en tamaño y volumen, dando consigo un aumento de personal para laborar en grandes compañías lo que generó que las empresas buscaran trabajadores comprometidos en su labor a través de la motivación y la compensación, convirtiéndose para el área de recursos humanos una labor principal, buscar el beneficio y rentabilidad para los colaboradores y las organizaciones.

Cambios de la Gestión Humana en Colombia

Los cambios en Colombia surgen a partir de la legislación laboral de los años 20´ y 30´ del siglo XIX, la reforma laboral hizo que surgieran los departamentos de relaciones laborales industriales encargados de la selección, remuneración y contratación del personal para dar un manejo legal. Para los años 80´ los cambios en las concepciones de relaciones laborales entre las empresas y los trabajadores bajo influencias de pensamientos de las escuelas de relaciones humanas y modelos participativos inspirados por otros países con el fin de mejorar las condiciones contractuales se dan cambios en su definición donde se encuentra en la literatura que se conocía con el nombre de Departamento de Relaciones Industriales pasó a conocerse como Departamento de Recursos Humanos donde surge un “interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país” (Dávila, 2001, como se citó en Calderón, Álvarez y Naranjo, 2007, p. 44).

Los cambios en la contratación, el desempeño y la remuneración asociado con crisis económicas han hecho que se piense en nuevas formas de ver el proceso de selección donde el encargado de la gestión humana en Colombia se encarga de la selección, formación y capacitación, planes de carrera, evaluación de desempeño y remuneración, como ejes principales en los sistemas de desempeño por medio de la compensación. No obstante, Malaver (2004, como se citó en Calderón, Álvarez y Naranjo, 2007) coinciden en que falta mucho en el

tema por investigar puesto que su tema de estudio es limitado. “La investigación en gestión en Colombia, es incipiente y reducida, y existen grandes vacíos tanto en las temáticas, como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a la necesidad de las empresas y de las regiones” (Malaver, 2004, como se citó en Calderón, Álvarez y Naranjo, 2007, p. 52).

La Gestión del Talento Humano ha ido configurándose como un tema propio de las empresas u organizaciones que pretenden incluirlo como parte fundamental en el cumplimiento de la estrategia organizacional. No obstante, ha sufrido cambios en su concepción a lo largo de los años donde hace poco se reconocía desde la mirada de recursos humanos como el pago de nómina, selección y contratación como hechos netamente administrativos hasta convertirse en un rol más integrador y holístico que pretende maximizar el talento con el que cuentan las personas que hacen parte de una organización, centrándose en el individuo como capital humano, es decir una época donde el centro es la persona y se deja de ver como un simple recurso, reconociendo el potencial que constituyen los colaboradores en la creatividad e innovación organizacional.

Estos cambios se dan en contextos de avance tecnológico e innovación donde se quiere cambiar los aspectos culturales como el simple hecho de realizar un proceso de contratación para cumplir con los requerimientos de la empresa, esto ha hecho que el talento humano tenga que reinventarse cada día para subsistir en este mundo globalizado que tiene mayores demandas a nivel de producción y acumulación de capital. De esta manera, requiere que el talento o gestión

humana se convierta en un intermediario que promueva el liderazgo empleando estrategias desde la capacitación, prevención y promoción de planes para que los colaboradores participen en todos los niveles de la organización con el fin de mantener su sentido y razón de ser.

Gestión Humana como sistema holístico

Para entender y analizar el diagnóstico de la Empresa objeto de estudio y su área administrativa se considera importante revisar el concepto de la teoría de sistemas propuesto por Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) quien introduce el término para diferentes campos de entendimiento especialmente en la biología, para luego extenderse a otras áreas de conocimiento entre ellas la Administración.

La teoría de sistemas permite ver la realidad de una manera holística dando a comprender las partes que hacen parte del sistema y cómo estas influyen en el funcionamiento de las demás, es así cómo esta teoría permite identificar la integración de las dependencias, la interrelación y comunicación de las organizaciones y adecuarlas para un mismo objetivo "la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias" (Arnold y Osorio, 1998, p. 1)

Entender este concepto proporciona reconocer las características, atributos y funciones de cada subsistema, las cuales forman la totalidad del sistema donde cada una tiene un ambiente con el que se relaciona, si lo llevamos a las empresas cada dependencia formaría

un subsistema interdependiente y su actuación influye directa e indirectamente en las metas de la misma.

Entre ellas se reconoce el término homeostasis que permite la adaptación y regulación del sistema, el feedback para hacer ajustes, la entropía para lograr una homogenización con el ambiente, morfogénesis que debe estar en constante adaptación, sistemas abiertos y cerrados, sinergia comunicación entre las partes; estas son algunas características de la teoría de sistemas las cuales pueden llevarse a la organización para entender su funcionamiento y como puede interactuar entre ellas.

Finalmente, la teoría de sistemas llevada a las organizaciones demuestra cómo son sistemas orgánicos que se relacionan desde la base hasta los altos mandos de la empresa, el actuar de cada uno de ellos va a influir sobre los demás, es por esto que las partes deben encajar en armonía para su buen funcionamiento.

Área Administrativa

Por su parte, para esta investigación y de manera más precisa se va a asumir el concepto de área administrativa como: “La encargada de establecer las estrategias y gestionar los recursos necesarios que conlleven al cumplimiento de los objetivos, por lo tanto, su papel representa para la implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) un factor de éxito” (Martínez, 2002) Esta área comprende todo lo concerniente con toma de decisiones, liderazgo, factores de planeación estratégica para llevar a cabo la misión y visión de la organización.

Estructura Talento Humano

Las organizaciones deben responder a necesidades de los clientes para ello debe contar con personal idóneo capaz de suplirlas, es por esto que debe contar con una estructura de Talento Humano consolidada que a su vez reconozca las funciones que cada colaborador debe cumplir para responder a las exigencias que se arreglen entre las partes para que pueda adaptarse a los cambios que presente la empresa, por lo tanto, la estructura no debe ser rígida, debe ser flexible a través de actividades planeadas que den soporte a los objetivos organizacionales y que potencialicen las motivaciones de los trabajadores, es por esto que la estructura de talento humano debe ir alineada a los cargos que representa cada persona al interior de la organización en este sentido debe entenderse de la siguiente manera:

Siguiendo a Chiavenato (1999) argumenta que en las organizaciones cuando las estructuras son inmutables e inflexibles de igual manera serán los cargos definidos, permanentes y delimitados, pero que si la estructura es adaptable los cargos también serán abiertos y manejables, estos cambios dependen del ambiente y el entorno en que se desenvuelven las organizaciones.

Para tener en cuenta el concepto de estructura se debe pensar a su vez en las estrategias organizacionales donde "Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada" (Chiavenato, 2002).

Es decir, el concepto de estructura en las organizaciones definen las funciones que cada persona debe cumplir y como cada una de ellas

se relaciona entre sí, es por eso que es común que la estructura organizacional se caracterice por lo que comúnmente se denomina organigrama que muestra las relaciones de poder que representa cada uno en esa estructura sea entendida por dependencias o por jefes de áreas lo que permite identificar las actividades y responsabilidades a cumplir por cada una de ellas.

Por otro lado, la estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia es el camino a través del cual se logran los objetivos de la empresa, es por esto que se considera importante que las estrategias y los objetivos estén alineadas a la visión de la organización, de igual manera la gestión del talento humano debe buscar que los empleados conozcan y se apropien de la misma para garantizar el éxito empresarial.

Cargos

En este orden de ideas, interesa mencionar el concepto de cargos en las organizaciones.

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación acerca del planteamiento de cargos y roles del área de talento humano podemos entender los cargos según lo planteado por Delgado & González (2017) donde citan lo siguiente:

“Los cargos en la organización constituyen el elemento básico de productividad; si se diseñan de manera adecuada la misma podrá alcanzar sus objetivos” (Werther y Davies, 1992, como se citó en Delgado & González, 2017). Para este autor los cargos deben tener tres fases, la primera hace relación a la información de la organización, sus objetivos y los productos que ofrece; la segunda a los métodos que se utili-

zan para dicha información al momento de analizar los cargos; la tercer hace alusión a la aplicación de la información que dé a conocer las vacantes, desempeño de los aspirantes y especificaciones del puesto.

El concepto de cargos según Chiavenato (2002) se define como las actividades que desempeña una persona en una empresa u organización donde ocupa una posición en la estructura organizacional desde esta perspectiva "cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominación equivalente (directores, gerentes, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa" (Chiavenato, 2002, como se citó en Delgado & González, 2017, p. 67).

La estructura de cargos está establecida por el diseño organizacional en este sentido los cargos hacen parte de la misma que se determina por el grado de especialización y diseño con unos perfiles de cargo determinados y configurados con sus funciones.

Otros autores como Angulo (2004) definen que:

El diseño de cargos, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante). La periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace). (p. 3)

De igual manera, Chiavenato (2002) hace referencia a seis pasos clave para el diseño y el análisis de cargos:

Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto; definir la información requerida para el análisis de cargos; seleccionar los cargos que se deben analizar; recolectar los datos necesarios para el análisis de cargos; preparar las descripciones de cargos; preparar las especificaciones de cargos mediante la utilización de la información recolectada que se utiliza; además, para el reclutamiento y la selección, la evaluación de desempeño, la remuneración y la evaluación de los beneficios y la de los resultados (Chiavenato, 2002, p. 77).

Para los autores es enfático afirmar sobre la importancia de la creación de los cargos dentro de las empresas u organizaciones dado que de allí parte el buen desempeño en las funciones a realizar dependiendo de los perfiles de cargos puesto que contribuye a los objetivos de las entidades y al éxito de la organización.

El diseño de cargos requiere una extensa documentación sobre las funciones, las condiciones y las especificaciones del perfil de cargo, entre otros aspectos que contribuyen a establecer los objetivos del mismo y su contribución a la organización, el diseño del cargo también tiene una fuerte influencia para la evaluación del desempeño del individuo al igual que para determinar el rendimiento del empleado, su satisfacción y su compromiso con el trabajo. (Delgado & González, 2017, p. 44)

Roles

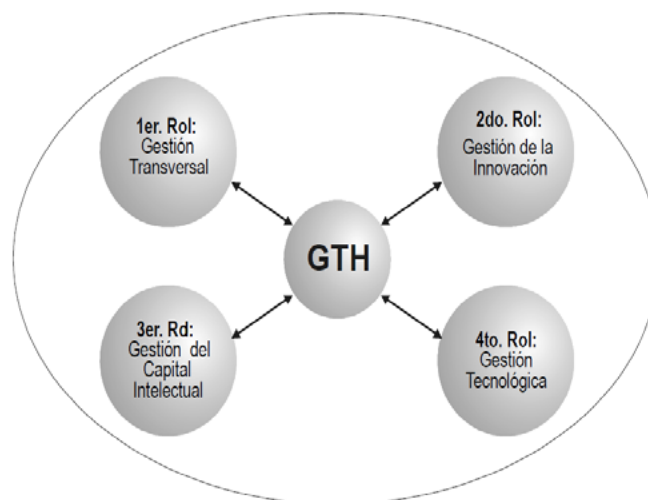
El concepto de roles se relaciona con la forma en que los seres humanos se relacionan en diferentes espacios, en este caso cada persona juega un papel importante en la organización especialmente el Ge-

rente de Talento Humano, en razón que el lugar que ocupa está determinado por las experiencias, conocimientos y competencias propias del cargo que ocupa, es por esto que es necesario ver integralmente este tema dado que en la Gerencia del Talento Humano

Cada persona asume un rol en la organización es por esto que se debe tener en cuenta el rol que debe asumir un Gerente del Talento Humano, el cual debe cambia su mirada de administrador funcional a enfocar la organización y su función como un gestor de conocimiento al interior y exterior de la organización.

En este orden de ideas un Gerente de Talento Humano debe tener la capacidad de liderar y apropiar los procesos de sus colaboradores, siguiendo a Perdomo (2008) manifiesta que existe cuatro roles claves, según Dave, U. (2005), quien señala atinadamente los roles que debe tener el Gerente del Talento Humano de hoy: (i) Socio estratégico, (ii) Expertos Administrativos, (iii) Campeón de los Empleados y (iv) Agente de Cambio. (p. 85)

Figura N°. 1: Roles de la Gerencia del Talento Humano



Fuente: Perdomo. 2008.

Siguiendo a Perdomo (2008) se describen 4 roles de la gerencia del Talento Humano que se exigen en la actualidad especialmente en las organizaciones inteligentes, el primer rol **Gestión Transversal** hace referencia a la creación de nuevas formas de pensar en las empresas desde los gerentes, los operativos y los profesionales de área, los cuales deben aprovechar la virtualidad de aquellos recursos que exigen las empresas.

El segundo rol **Gestión de la Innovación** plantea que los profesionales en Talento Humano no deben centrarse sólo en la contratación y selección deben buscar las capacidades, redes de valor de la organización y alinearlas al personal, proveedores, clientes internos y externos.

El tercer rol **Gestión del Capital Intelectual** busca crear un modelo organizativo que lleve al cambio, asegurando el aprendizaje de ese capital humano a través de nuevas ideas que se establezcan en políticas y prácticas al interior de la organización.

El cuarto rol **Gestión Tecnológica** indica que los gerentes y profesionales deben involucrar la tecnología para que sea productiva laboralmente.

Se considera importante tener en cuenta estos tipos de roles en las organizaciones, puesto que buscan que las empresas den frente a las exigencias del mercado y son los Gerentes de Talento Humano quienes deben abordar los cambios en innovación, tecnologías y recursos como el capital intelectual.

Siguiendo a Pardo y Porras, (2011) estos autores resaltan la importancia de las competencias que debe tener un gerente de talento humano teniendo en cuenta los cambios en el contexto actual, la globalización y las políticas organizacionales, donde estas competencias deben dar

valor agregado a la misión y objetivos de la empresa en la gestión del personal. (p. 180).

Es así como estos autores sintetizan en las tablas a continuación estos enunciados los cuales han sido recopilados para una gestión efectiva en el rol a desempeñar para ello se tienen en cuenta los planteamientos de Calderón y Naranjo (2004).

En la tabla N° 5 se enuncian algunas categorías y competencias que debe tener un profesional que haga parte del área de talento humano según los hallazgos de investigaciones realizadas por Calderón y Naranjo (2004), se debe reconocer que el gerente de esta dependencia debe tener un rol dirigente con competencias personales, técnicas o profesionales, de gestión y sociales.

Tabla N° 5. *Categorías y competencias para una gestión efectiva de personal*

Categorías	Competencias
Competencias personales transferibles	<ol style="list-style-type: none"> 1.Habilitando de comunicación 2.Trabajo en equipo 3.Orientción al logro 4.Toma de decisiones 5.Capacidad negociadora 6.Aprendizaje continuo
Competencias técnicas o profesionales	<ol style="list-style-type: none"> 1.Manejonde prácticas de TH 2.Conocimiento del negocio 3.Gestión cultural
Competencias de gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1.pensamiento estratégico 2.Gestión de procesos 3.Orientación al cliente 4.Gestión del cambio 5.Liderazgo
Competencias sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilidad social 2.Capacidad de interrelación 3.Facilitación 4. Autocontrol

Fuente: Calderón y Naranjo. 2004.

La Tabla N° 6 evidencia los perfiles que requiere un profesional del área de recursos humanos al momento de desempeñar sus funciones, en este sentido el autor Liquidano (2006) recopila estas características a partir de diferentes variables como las características demográficas, competencias cognitivas, conductuales, técnicas y los rasgos personales del profesional del área.

Tabla N° 6. *Constructo de la variable perfil del administrador de recursos humanos y sus dimensiones*

Características demográficas	Competencias cognitivas	Competencias conductuales	Competencias técnicas	Rasgos Personales
Género	Pensamiento analítico	Iniciativa	Administrador y visión de cambio	Flexibilidad
Edad del ARH	Capacidad de aprender	Orientación hacia la satisfacción del cliente	Habilidades para los negocios	Se adapta
Escolaridad	Habilidades para solucionar problemas	Planeación de funciones a mediano y largo plazo	Conocimiento de informática	Toma buenas decisiones
Ocupación previa	Habilidades directivas	Comunicación hacia el personal	Conocimiento del inglés	Dinámico
Puesto	Conocimientos de la cultura organizacional	Habilidades interpersonales	Conocimiento de administración general	Visionario
Antigüedad en la empresa	Uso de información y análisis de datos	Trabajo en equipo	habilidades técnicas y estratégicas de su área	Tiene autoconfianza
Antigüedad en el puesto	Creador de entornos de sociabilidad	Ambiente de entusiasmo y compromiso	Actualización	Competente

	Conocimiento de la estrategia de negocio	Líder-guía de compañeros y subordinados	Habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios	Valores humanos
	Habilidades de organización de eventos y procesos de intercambio de conocimientos	Motivación al personal	Involucramiento de la función de ARH la estrategia del negocio	Paciente
		Delegado	Conocimiento de administración internacional y varias culturas	Preciso y firme en sus decisiones
		Cooperando		
		Tolerante		
		Recompensando el desempeño		
		Alto grado de realización		

Fuente: Liquidano. (2006).

Área de gestión talento humano

Todos estos conceptos están en el potencial humano, se moviliza y es influido por diversas dimensiones que en su conjunto apuntan a la importancia de un área de talento humano en todas las organizaciones, es así como se concibe el área de gestión del talento humano a través de la Gestión en este sentido es vista como las diferentes acciones que está inmerso en los diferentes programas y políticas del área de talento humano al igual que los aspectos económicos es decir "buscará potenciar el capital humano en beneficio de los objetivos organizacionales y visualizarlo como un socio estratégico que desarrollará las estrategias de la empresa por medio de sus talentos,

antes que a través de acciones administrativas" (Pardo y Porras, 2011 p. 178). Es de resaltar que el área de gestión humana debe reconocer el talento humano de las personas sus capacidades para así generar estrategias acordes a las necesidades de las organizaciones y de los colaboradores.

Estructura del Área de Talento Humano

El diseño y análisis del área de Talento Humano debe comprender diferentes aspectos que hacen parte de su funcionamiento como son: La Cultura organizacional, el Clima laboral, la Motivación Laboral, el Bienestar Laboral, el Reclutamiento y Selección, Política de Salarios, Capacitaciones y Plan Carrera. Estos componentes esenciales se revisten de gran importancia para las organizaciones y para cada uno de las profesionales que hacen parte del área de gestión y talento humano, dado que permite conocer las percepciones que tienen sus trabajadores acerca de los elementos constitutivos del clima laboral y demás. Es decir, posibilita conocer la manera en que perciben su entorno laboral, las relaciones que se entretejen, y la valoración que le otorgan a las dinámicas y estructuras institucionales.

Por lo cual, identificar estos elementos y realizar un análisis comprensivo de los mismos, se convierten en una herramienta propicia para la generación de planes y estrategias de fortalecimiento, mejora y crecimiento organizacional.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional hace parte de la vida cotidiana de las empresas en todas las dependencias tanto al interior o al exterior de las

mismas, donde se puede entender como un cumulo de valores compartidos por sus miembros y que se va a interiorizando a través de espacios de socialización, instauración de normas, conocimientos individuales y colectivos las cuales se instituyen como estructuras culturales.

Teniendo en cuenta el concepto de cultura organizacional (Hofstede, 1999, como se citó en Gutiérrez, 2014, p. 294), la define como "la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otros". Schein (1990, como se citó en Fuentes, 2012). La entiende como un sistema normativo de valores y creencias que son compartidas por los miembros de una organización. Johnson y Scholes (1984) y Cook, (1998, como se citó en Gutiérrez, 2014). Se refieren a la cultura organizacional como el nivel más profundo de valores básicos, suposiciones y creencias, las cuales son compartidas por los miembros de la organización y son manifestadas por acciones que provienen particularmente de los líderes y directivos.

Levin y Gottlieb (2009, como se citó en Gutiérrez, 2014), señalan que la cultura organizacional son las creencias y valores que afectan el comportamiento laboral. Otra forma de concebirla es como lo refiere (Robbins, 1994, como se citó en Calderón, Murillo y Torres, 2003). "La forma como los trabajadores perciben algunas características de la organización: el manejo de los conflictos, la actitud a la innovación o el fomento al trabajo en equipo" (p. 12).

En este sentido, la cultura organizacional, puede ser entendida como aquellas percepciones compartidas por los miembros de una organización o entidad, con relación al trabajo desarrollado, el ambiente fí-

sico en que éste se da, las estructuras administrativas, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a su cultura y los diversos aspectos que inciden en su ejercicio.

Ouchi (1982) considera que la cultura de una empresa está constituida por las tradiciones, los valores que le dan sentido a las actividades, el compañerismo, la amistad, trabajo en equipo. Además, argumenta que el trabajo humanizado fortalece la productividad y la rentabilidad de la organización, una mayor motivación en los empleados y una apropiación de su función teniendo una mayor percepción de bienestar (p. 215).

Teniendo en cuenta estas posturas, el autor hace énfasis en la importancia de determinar el grado de satisfacción del trabajador en las empresas, en tanto se considera la cultura organizacional como componente esencial en la productividad de la organización. En consecuencia, el sentido de pertenencia y congruencia entre los objetivos personales y organizacionales, aumentan el interés y probabilidad de continuar vinculados a dicha empresa o entidad, lo que influye en fortalecimiento y calidad de los procesos.

El diseño y análisis del área de talento humano aporta a la cultura organizacional en las empresas puesto que influye en el desarrollo de las personas, en sus actuaciones y la forma que conciben su labor y el lugar que ocupan en la estructura organizacional, además del sentido de pertenencia al reconocer el valor corporativo, la sensibilización al cambio y sus aportes lo cual se revisten de gran importancia, para cada uno de las profesionales que harán parte del área de gestión y talento humano, puesto permite conocer a través de las prácticas

y apropiación de la cultura implementar los elementos constitutivos de la misma, es decir, posibilita conocer la manera en que los trabajadores perciben su entorno laboral, las relaciones que se entretienen, y la valoración que le otorgan a las dinámicas, valores y estructuras organizacionales.

Para el área de Gestión del talento humano contar con una cultura organizacional reconocida por todos los trabajadores y directivos permite compartir los valores, creencias, actividades colectivas como celebraciones, integraciones, actividades de trabajo en grupo, programas de calidad y capacitaciones de fortalecimiento organizacional y demás actividades que generen compañerismo, reconocimiento por el otro que permita crear hábitos y rituales a través de la interacción entre sus miembros.

En cuanto a la cultura organizacional cabe resaltar que involucra aspectos culturales, conocimientos, habilidades, creencias, costumbres, ideas que trae consigo la persona y la adherencia a una nueva cultura organizacional la cual debe adaptar los procesos históricos de la empresa, sus normas y valores a través de las prácticas organizativas que se dan en el entorno laboral.

Clima laboral: El concepto clima laboral nace de la idea de que las personas viven en ambientes complejos y dinámicos, así lo afirma García (2009) en su documento Clima organizacional y su diagnóstico, en el cual menciona que las organizaciones se constituyen de grupos de personas con diversas características y formas de interacción, las cuales están mediadas por un sistema de valores y creencias que traen como parte de su historia de vida, por lo tanto, conjuga los

elementos individuales con el ambiente interno laboral. Siguiendo a Dessler (como se citó en García, 2009). Se puede concluir que la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Así mismo, Lewin, Lippit y White (como se citó en Naranjo, Paz y Marín, 2014): “explican que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende únicamente de sus características personales, sino también de la forma en la que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización” (p. 107). Domínguez, Álvarez y Navarro (2007) comparten esta postura y refieren que el clima organizacional es la “personalidad de la organización” “De ahí que el comportamiento de un trabajador no sea resultante de los factores organizativos existentes, sino de la percepción que tengan de esos factores” (2).

De igual manera, un estudio realizado por Domínguez, Ramírez y García (2013) denominado El clima Organizacional y sus relaciones con variables de resultados expone como la relación existente entre la satisfacción de los trabajadores reflejada en entusiasmo, lealtad y compromiso, influye directamente en los resultados y cumplimiento de objetivos de la organización, además de aportar a su imagen institucional. En esta misma línea de ideas, (Noguera y Samudio, 2014; Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo 2009).

Finalmente, realizar una comparación de los estudios mencionados alienta la reflexión en torno al lugar que se le ha asignado al talento humano en las distintas organizaciones, y la importancia del clima laboral y su relación con la satisfacción laboral y con el cumplimen-

to de los objetivos de la organización como fin último. Vale la pena ir más allá y centrar la mirada en la concepción del espacio laboral como aquel lugar en el cual se pasa gran parte del tiempo y en el que se construyen lazos de compañerismo, solidaridad y fraternidad.

Motivación Laboral: Otro aspecto importante dentro de la gestión del talento humano es el tema de motivación laboral el cual influye en la actuación de las personas Newstrom (2007, como se citó en Gutiérrez 2014, p. 101). Quién manifiesta que la motivación laboral puede ser entendida como el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija actuar de una manera u otra dependiendo de su necesidad o motivación personal.

De esta manera, las organizaciones deben considerar las motivaciones que tienen los colaboradores para ser parte de la misma y como su comportamiento influye en la productividad y rendimiento. Herzberg (2003, como se citó en Gutiérrez, 2014) hace referencia sobre la teoría de Frederick Herzberg el cual argumenta que “la motivación no se logra por ningún agente externo, sino que nace de la voluntad de la persona, del querer hacer las cosas” (p.20). Por esto identificar estos factores permite reconocer como la motivación viene de la persona y los factores externos sólo influyen en esa percepción a través de estímulos generados por las organizaciones.

Uno de los factores situacionales que más determinan los patrones de motivación es el contexto organizacional, factores tales como el tratamiento que nos da la organización para la que trabajamos o a la cual pertenecemos, el tipo de normas y valores que operan en ellas, los tipos de autoridad y de ejercicio del poder, todos afectan nuestras

acciones y el tipo de motivación que nos hace funcionar (Schein, 1982, p. 40).

Se debe tener en cuenta que la motivación no sólo incluye los beneficios salariales, en estas motivaciones influyen la satisfacción de necesidades básicas, la autorrealización y el reconocimiento por parte de los directivos, aceptación y admiración de parte de los demás lo que permite un reconocimiento por las labores realizadas.

Bienestar laboral:

El bienestar o satisfacción es un concepto evaluativo y trata de responder qué siente el empleado, por ejemplo, frente al manejo del conflicto o las prácticas de supervisión (Robbins, 1994, como se citó en Calderón, Murillo y Torres, 2003). Este autor considera que los empleados realizarán mejor sus funciones cuando está a gusto por hacerlo porque es en esa medida donde puede desarrollarse y destacarse en lo que realiza a diario.

Las empresas deben incluir en sus estrategias aquellas que apunten al bienestar laboral de sus trabajadores, para ello el área de gestión de talento humano influye en las formas de concebirla y aplicar programas que contribuyan a mejorar las condiciones laborales, es por esto que se deja de pensar en un requisito técnico – psicosocial para que se generen proyectos en torno a este tema para generar motivación en el trabajador de manera integral que influya en la calidad de vida laboral de los mismos.

Con esta visión se pretende que la práctica de gestión humana no se enfoque en programas asistenciales paternalistas situación que debe trabajarse en las empresas dado que ha sido la forma de concebirlo en épocas anteriores hacia una proyección integral de concebir al ser humano en el interior de la organización. En Colombia el concepto de

bienestar laboral estuvo centrado en estos programas paternalistas, hasta que surgieron como indica Dávila, 2001; Urrea y Arango, 2000; López, 1997 (como se citó en Calderón, Murillo y Torres, 2003) consideran que la divulgación de las teorías de relaciones humanas, la profesionalización de las personas encargadas del área de recursos humanos, el trabajo social, los modelos participativos e influencias de otros países hace que se legitime los programas de bienestar para los trabajadores. (p. 12)

De acuerdo a lo anterior el bienestar laboral involucra la postura que tiene el trabajador frente a las formas de liderazgo de los directivos, la escucha y participación que tienen en la organización y que le generan bienestar, además de las políticas de compensación y remuneración.

Reclutamiento y Selección del personal:

El reclutamiento se entiende como lo indican Shaun Tyson y Alfred York (2007, como se citó en Ortiz, 2018) como: El proceso de reclutamiento consiste en atraer a la organización a los candidatos adecuados de acuerdo al perfil requerido para los puestos vacantes, y examinar de manera cuidadosa sus documentos con la finalidad de producir una lista corta de los mismos, para que posteriormente se investiguen durante el proceso de selección de personal.

El objetivo del reclutamiento es tener personal disponible para la empresa en el momento que lo requiera y posteriormente continuar con el proceso de selección con el grupo de candidatos que cumplan con los requisitos para el cargo.

La selección de personal, según Ortiz (2018) se entenderá como un proceso para reconocer en las personas la capacidad de adaptación a una actividad determinada la cual depende de su perfil

requerido para el puesto que está vacante, y según Alles (2009) es cuando se indagará sobre las capacidades que puede demostrar un sujeto al realizar actividades específicas en un contexto propio del área laboral y profesional.

El reclutamiento y selección del personal es parte fundamental para el área de Gestión Humana, el primer paso es realizar una selección efectiva para reconocer si la persona que se postula al cargo es capaz de cumplir con las funciones asignadas, en este sentido, de una buena selección depende el éxito de la organización, por lo tanto, se debe reconocer el personal idóneo para evitar la rotación de los mismos. Siguiendo a Thompson (2004) cuando el personal existente debe ser cambiado a través de un proceso de contratación por otras personas que realicen las mismas tareas se produce un desgaste para la empresa.

Otro punto importante son las políticas de selección y retención del personal, por lo tanto, estas políticas deben estar encaminadas a seleccionar el personal adecuado para el puesto requerido, buscando el crecimiento de ese personal para que este motivado y así pueda ser retenido en la organización.

Una selección inadecuada puede traer problemas en la productividad y en la consecución de los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta los planteamientos de Alles (2009), cuando un sujeto se encamina hacia la realización de una actividad dentro del contexto laboral, éste necesita poseer determinadas competencias y conocimientos, los cuales se deben de analizar pues éstas habilidades son cambiantes para cada sujeto y puede potencializar sus acciones en campos diferentes.

Política de salarios:

La política de salarios se constituye dentro de la empresa en un factor motivacional, estos están influidos por las políticas estatales y los acuerdos entre empresa y colaborador donde se tiene en cuenta los perfiles de puestos, estudios y competencias. En este sentido, Herrera y Rico (como se citó en Gutiérrez, 2014) manifiesta que el salario se constituye en un factor de insatisfacción cuando no es suficiente para llenar las necesidades del trabajador, pero no existe correlación entre aumentos de salario o beneficios económicos y la satisfacción del trabajador (p. 21).

Las políticas de compensación salarial pueden basarse y ajustarse a principios rectores que le permita a la Administración del Recurso Humano de la organización y a los directivos la toma objetiva de las decisiones en el establecimiento de los salarios de los cargos y las diversas retribuciones motivacionales para sus individuos. (Otero, 2014, p.86)

Para la política de salarios las empresas tienen en cuenta varios factores el primero de ellos está basado en lo que estipula el código sustantivo del trabajo; los acuerdos del pago de salario mínimo establecidos por el Estado a través del Ministerio del Trabajo con los representantes de las centrales obreras y el del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Un segundo factor lo constituyen las evaluaciones de cargos que permiten evaluar y analizar las especificaciones de cargo, las competencias y las responsabilidades del mismo, también se tiene en cuenta la escala de valoración de salarios que hay en el mercado si se pre-

tende implementar políticas de compensación salarial al interior de las empresas. Las bonificaciones y demás elementos que constituyen salario lo determina el empleador con el trabajador por medio de acuerdos verbales o escritos y están determinados por la motivación e incentivos para el trabajador por medio de la compensación.

Todos estos temas de políticas salariales pueden influir positiva o negativamente en el momento de pensar en retener al personal y evitar la rotación que es común en las empresas cuando los trabajadores no están de acuerdo con sus remuneraciones por el trabajo realizado y deciden abandonar la empresa en búsqueda de una que le ofrezca mayores beneficios económicos, sea que tenga menor carga laboral o que le permita su autorrealización. En este sentido, se convierte en un tema propio del área de gestión del talento humano para constituir políticas salariales con los directivos con el fin de retener al personal en las empresas, puesto que al tener personas motivadas y satisfechas aumenta el rendimiento y la calidad del trabajo realizado.

Capacitaciones:

Cada vez más los avances en tecnología, diseño de maquinaria, producción y demás han hecho que las organizaciones tengan que reinventarse, para ello las empresas deben pensar en el talento humano de las personas, de ahí la importancia de mantener el personal motivado para que pueda ser retenido en las empresas, por lo tanto, debe dotar al colaborador con habilidades por medio de la capacitación. “Las capacitaciones son importantes para fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, y a la vez aumenta la oportunidad de crecer y alcanzar las metas propuestas en la vida del colaborador” (Poveda, 2014, p. 22)

El área de Gestión Humana debe involucrar en sus aspectos administrativos las capacitaciones a todo el personal, puesto que el centro de la organización es la persona, de este modo algunas investigaciones sobre la capacitación como la desarrollada por García (2011) demuestran que un sistema integral de capacitación puede generar en el personal habilidades y competencias para que las empresas puedan alinearlas con la planeación estratégica.

Teniendo en cuenta estos planteamientos se considera que en "toda organización debe existir un proceso de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos que permita adecuar y absorber el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos, servicios y la transformación constante de la propia empresa" (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 2001, como se citó en García, 2011, p.505).

El autor mencionado define la capacitación como: "Una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones" (García, 2011, p. 4)

Los argumentos de estos autores consideran que las capacitaciones son un proceso continuo en las organizaciones puesto que el personal que llega nuevo recibe la capacitación pero requiere entrenarlos para las funciones para las que fueron contratados o si requieren conocimientos en temas nuevos o en los cuales tienen pocos conocimientos, estas capacitaciones deben tener en cuenta las necesidades, los objetivos, estructurar los contenidos de la misma, las actividades a desarrollar y demás elementos que hacen parte de la evaluación, la estructura organizativa del tema que se quiere implementar.

Plan de carrera:

El plan carrera al interior de las organizaciones se convierte en un tema importante del área del Talento Humano en el crecimiento de las personas, le permite fortalecer conocimientos y habilidades que le garantizan crecer profesionalmente al colaborador y a la organización convirtiéndose en una de las formas de retener al personal motivado en pro de la empresa sea para crecer en la estructura organizacional o para desarrollar nuevas funciones con otras responsabilidades, para esto el factor motivacional es fundamental al tener un plan carrera en las organizaciones para retener al personal y evitar la rotación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede considerar que los planes de carrera “propician el desarrollo de conocimiento y experiencia de los trabajadores, establecen condiciones donde los empleados logran un desempeño eficaz, que contribuye al logro de los objetivos organizacionales, generando nivel de pertenencia, motivación e interés de los colaboradores” (Poveda, 2014, p. 6).

Se considera importante que para la selección de la persona idónea para un plan carrera se tenga en cuenta las capacidades y aptitudes del colaborador en este sentido, el Talento Humano debe estudiar y analizar que los conocimientos adquiridos queden en las organizaciones Dolan (2003, como se citó en Poveda, 2014). Desde el punto de vista de la organización, la carrera se considera un atributo de la organización y como algo que ella gestiona y controla. Es la organización la que tiene la capacidad de decidir, fijar y determinar los roles o posiciones por los que pasaran las personas, así como los criterios utilizados para los movimientos profesionales (p. 146).

Otros planteamientos consideran que el Talento Humano debe encontrar esos talentos para que aporten oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para satisfacer las necesidades de los trabajadores y de la organización “Los planes de carrera se utilizan para ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento y autodesarrollo a lo largo de su ciclo profesional, su implementación busca satisfacer las necesidades de la organización y de sus trabajadores” (Alarcón, 2014, como se citó en Guzmán, 2019, p.8).

(Alles, 2009, como se citó en Gelvis, Molano y Riaño, 2015) indica que los requisitos que se deben tener claros durante el diseño de un plan carrera son: el conocimiento, las competencias y la experiencia (p.18).

El conocimiento hace referencia a la información y aprendizaje que adquiere la persona sea por la experiencia o la educación recibida frente a un tema, manejo de herramientas o área de conocimiento; la competencia se refiere a las habilidades y características personales que lo hacen ser más competitivo desempeñándose de manera exitosa y la experiencia se obtiene a través de los años y el conocimiento acumulado, siendo requisitos para ser parte de un plan carrera que le permita escalar o ser promovido en la organización.

Como resultado del marco teórico utilizado para el presente proyecto se destaca el recorrido del concepto de talento humano, es decir como el término ha pasado de recursos humanos, gestión del talento humano y lo que se conoce hoy como talento humano donde reconoce el potencial que tiene las personas que hacen parte de una empresa, para ello se tiene en cuenta autores como Chiavenato, Pardo y Porras, Perdomo, Moreno y Godoy entre otros que han aportado desde la investigación y la administración a las organizaciones.

También se tienen en cuenta aspectos como el área administrativa, la estructura, cargos del área de talento humano su diseño y análisis a partir de autores como Angulo, Delgado y González y Chiavenato; los roles también son parte fundamental para entender el talento humano y sus cambios en la gestión del área dado que han cambiado teniendo en cuenta conocimientos y habilidades del personal del área para tener una mirada integradora que permita generar estrategias para la empresa.

En pocas palabras los conceptos revisados de cultura organizacional, Clima laboral, motivación y bienestar laboral, política de salarios, capacitaciones y plan carrera aportan al diseño del área de talento humano para la empresa objeto de estudio.

Resultados

Diagnóstico empresa objeto de estudio

Para realizar el diagnóstico de la organización se utilizó la metodología DOFA, en la cual se busca obtener factores internos como; Debilidades y Oportunidades. Por otro lado, factores externos como; Fortalezas y Amenazas. Siento este instrumento el más adecuado para realizar un análisis de la situación actual y llegar a generar un aporte productivo a la organización. El procedimiento se realizó con el gerente y la coordinadora administrativa en dos jornadas de trabajo, en las instalaciones de la organización.

Se presentaron algunas dificultades en la ejecución del ejercicio por distracciones que se presentaban en el diario de la empresa, pero

se resalta la disposición de los entrevistados los cuales estuvieron dispuesto bajo una jornada amplia que se pidió reservar, mostrando el interés del ejercicio de obtener un producto que beneficiara a la organización siendo punto de partida para el próximo año.

Durante la discusión del ejercicio se evidencio las diferencias en perspectiva en ejecución de los proyectos realizados del gerente y la coordinadora administrativa, pues en ocasiones se encontraban en desacuerdo, sin embargo, en el desarrollo del ejercicio se mostraron muy entusiasmados por el resultado que se estaba obteniendo, pues adicional a los factores internos y externos que se hallaron, entre ellos se realizaron una lista detallada de los errores que se habían cometido en la ejecución de los proyectos. De esta manera de se presentan los resultados obtenidos del ejercicio:

Tabla 9. Matriz DOFA Empresa objeto de estudio

MATRIZ DOFA				
Factores Internos	F	Fortalezas	D	Debilidades
	F1	El Personal tiene buena apropiación y utilización de nuevas tecnologías.	D1	El personal no tiene sentido de pertenencia a la organización.
	F2	Se tiene establecido un sistema de comunicación virtual y manejo de información.	D2	La organización no cuenta con una visión y cultura organizacional establecida.
	F3	El gerente reconoce las debilidades y apoya la implementación en nuevas estrategias para el mejoramiento de la organización.	D3	Poca capacidad en la formulación estratégica e instrumentalización de la estrategia.
	F4	La organización cuenta con buena infraestructura en maquinaria, equipos, herramientas y estados físicos para la prestación del servicio.	D4	Se han presentado muchos contratiempos y sobrecostos, porque el personal no tiene buena orientación al cumplimiento de sus funciones y objetivos.
	F5	Reconomiento en el sector de la ingeniería sanitaria por la calidad de los productos/servicios.	D5	La estructura organizacional no es adecuada, ya que no hay suficiencia e idoneidad del talento humano
	F6	Relacionamiento con actores del negocios para el desarrollo de proyectos.	D6	La empresa no cuenta con un clima laboral adecuado, ya que no se encuentran motivados ni comprometidos los trabajadores
	F7	Amplio portafolio de servicios	D7	Baja eficacia de los controles para los procesos y el producto
	F8	Alto nivel de participación	D8	Incumplimiento de programas, planes y proyectos
	F9	9 años de experiencia	D9	Incumplimiento de presupuestos
	F10	La empresa desarrolla soluciones de ingeniería y cuenta con la competencia y experiencia (certificada) para hacerlo.	D10	Falta de dirección en los proyectos que lleva a ser ineficientes operativamente
	F11		D11	Altos sobrecostos en la operación que ha afectado al flujo de caja
	F12		D12	Baja Líquidez y capital de trabajo

			D13	La organización no tiene un Sistema de Gestión establecido
			D14	No existe gestión del recurso humano
Factores externos	0	Oportunidades	A	Amenazas
	01	Incentivo para el sector de la construcción	A1	Riesgos de sanciones por incumplimiento de las obras, lo cual dejarían a la organización inoperante por 2 años en el sector público
	02	Perspectiva de nuevos proyectos en la ciudad: prolongación de avenida circunvalar y reactivación del proyecto ciudadela CalIDA.	A2	Nueva norma Sismoresistente NSR 2020, para la emisión de este nuevo referente se ha considerado la evolución de la tecnología de diseño y construcción, con altas exigencias.
	03	Posibilidad de ampliar el alcance geográfico para la oferta de soluciones, incluyendo las zonas petroleras.	A3	Emisión de nueva normatividad para hacer frente a la pandemia del COVID 19, siendo necesario para su implementación la definición de protocolos de bioseguridad en un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo
	04	Apoyo nacional de beneficios, incentivos y subsidios a las empresas para mitigar los efectos del COVID 19	A4	Desaceleración económica
	05	Implementación de Secop II	A5	Posibles proveedores sustitutos pueden ofrecer soluciones a más bajo costo, el factor económico es determinante a la hora de tomar la decisión por parte del Cliente.
	06	La empresa se enfoca en el desarrollo de soluciones con impacto social para la comunidad directa	A6	Competencia Profesional en el sector
	07	La empresa apoya al desarrollo de emprendimiento empresarial del Maestro de obra	A7	Aumento de exigencias contractuales en material de SST y MA que son reguladas por el cliente.
	08	Necesidades de sectores: Industrial, público	A8	Inestabilidad Política
	09	Aumento de requerimientos en materia ambiental para las industrias	A9	Riesgos de Sanciones por incumplimiento de las obras, lo cual dejarían a la organización inoperante por 2 años en el sector público
010	Exigencias en diseños ambientalmente amigables	A10	Exigencias contractuales en materia ambiental	

Fuente: Elaboración Propia

Analisis Matriz DOFA

De acuerdo a los anteriores resultados se realizan las siguientes apreciaciones:

La empresa cuenta con muy buena experiencia y trayectoria en el sector, sin embargo se evidencia la falta de personal idóneo que coordine los procesos, en especial en el área de construcción, generando sobrecostos y sobretiempo en la ejecución de las obras.

La empresa no cuenta con una estructura sólida en capital humano, el personal actual no tiene sentido de pertenencia ni se encuentra comprometido con la organización, motivo por el cual se han generado inoperancia en el desarrollo de sus funciones.

La organización no tiene un Sistema de Gestion definido, lo cual hace más ineficientes los procesos y el desempeño de los trabajadores.

La empresa no tiene una persona idónea que lidere los procesos del SST, por lo cual, aumenta la amenaza sobre las nuevas exigencias en la materia de SST y MA que soliciten los clientes.

La gestión del recurso humano y la adaptación a nuevas tecnologías puede ser un punto crítico con la nueva norma Sismoresistente NSR 2020 y el aumento de la exigencia en materia de construcción y diseño.

La empresa cuenta con un amplio portafolio de servicios, siendo este un apoyo a la perspectiva de nuevos proyectos de la ciudad específicamente en Cali.

La inversión que ha realizado la organización en maquinaria, herramienta y espacios físicos, sumando la experiencia, forman un factor clave para participar en proyectos derivados al incentivo a la construcción.

Adicional, se revisó el proceso de la gestión de talento humano que realiza la organización actualmente y en este sentido se encontro lo siguiente:

- No hay un proceso definido para temas de reclutamiento, selección y contratación.
- La selección del personal se realiza de manera informal, es decir por referidos del gerente en la parte administrativa o del maestro de obra en cuanto a lo operativo.
- No existe ningún tipo de incentivo, celebración de cumpleaños o actividades que generen bienestar a los empleados de la organización.
- La empresa solo realiza capacitaciones entorno al SST en las obras, sin embargo, no ha sido un proceso planificado, solo cuando se han tenido SISO.
- La Coordinadora Administrativa realiza las inducciones los nuevos empleados sobre la empresa, sin embargo no cuenta con un apoyo del jefe del proceso ni la persona encargada de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Los documentos que se solicitan actualmente son los siguientes; cédula, cuenta bancaria y en algunas ocaciones una foto tamaño cédula fondo blanco.
- En cuanto a la planilla de seguridad social, nómina y liquidación de prestaciones sociales es realizada por la Coordinadora Administrativa.

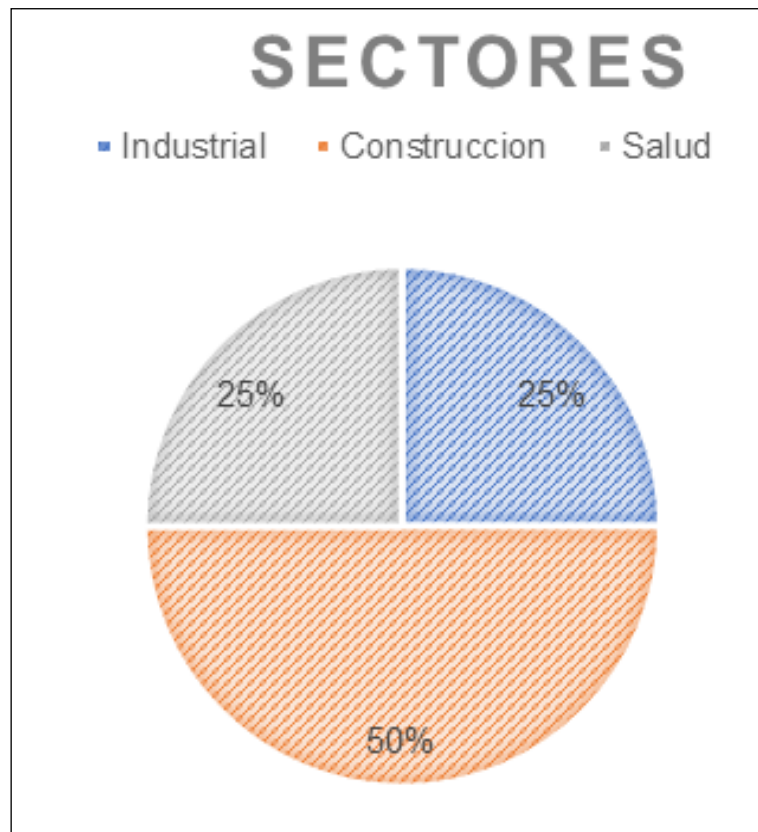
Como se pudo evidenciar en el análisis de los resultados DOFA, la creación de la estructura de talento humano para la empresa objeto de estudio estaría apuntando a mitigar los factores internos como debilidades que presenta la organización como la falta de compromiso y sentido de pertenencia, el clima laboral, la orientación de funciones y objetivos, la falta de idoneidad del personal, la falta de motivación entre otros factores identificados, que han generado grandes afectaciones a la empresa.

El ejercicio que se realizó hubiera sido más gratificante compartiendo con los empleados de la organización, de esta manera nutrir el diagnóstico con el aporte cada uno, obteniendo información más sólida y veraz. Sin embargo, por motivos de tiempo solo se pudo realizar con el gerente y la coordinadora administrativa.

Análisis de las entrevistas

Para el diseño del área de talento humano para la empresa objeto de estudio se realizó una serie de entrevistas que abordaran los objetivos planteados frente a la estructura del área, cargos y roles y aspectos importantes de la dinámica empresarial como la cultura organizacional, clima laboral, capacitaciones, política de salarios, plan carrera y finalmente las recomendaciones al momento de diseñar un área de talento humano. De esta manera se obtuvieron los siguientes resultados:

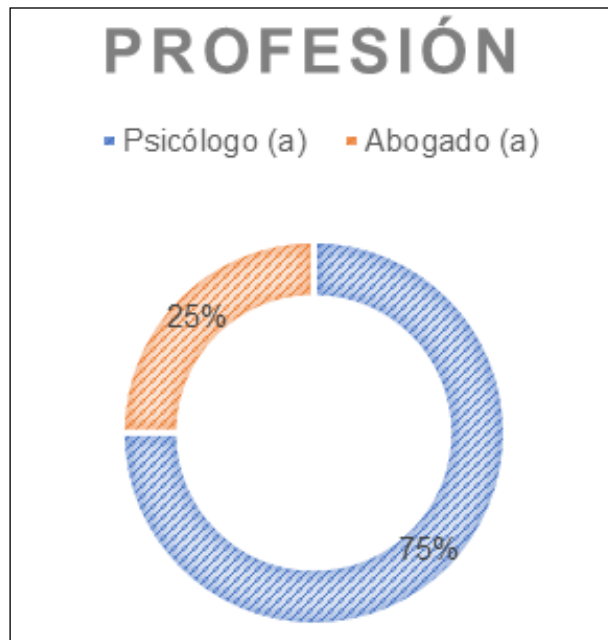
Para conocer los profesionales que se entrevistaron se realizaron preguntas que permitieran tener una visión amplia de los participantes, de esta manera las preguntas se agruparon por sectores, profesión y género.

Figura N°. 4: Sectores comerciales de los entrevistados

Fuente: Elaboración Propia.

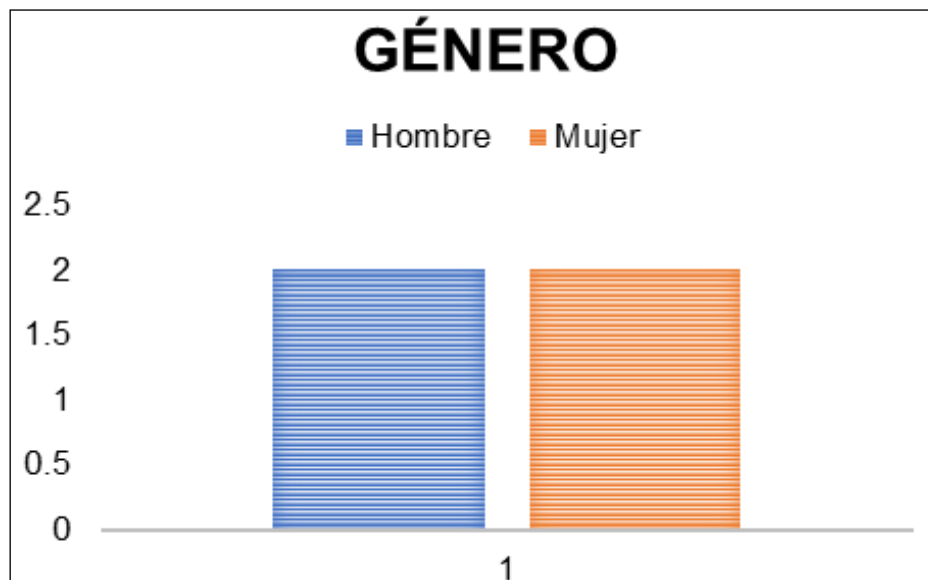
Se buscó que las personas entrevistadas trabajaran en una empresa que estuviera ubicada en el mismo sector de la empresa, de esta manera el 50% de las empresas encuestadas pertenecen a la construcción.

La figura N° 5 evidencia el nivel educativo que se debe tener para ocupar un cargo de dirección en las organizaciones, en especial para el área de talento humano se encontró el 75% de personas entrevistadas como una profesión relacionada a las humanidades; sin embargo, el 25% tienen estudios adicionales a su profesión relacionadas al desarrollo humano, todos con estudios de posgrados.

Figura N°.5. Profesión de los entrevistados

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al resultado de la figura N°.6 se identifica de las personas entrevistadas el género, el cual tuvo una similitud; siendo 50% mujeres y 50% hombres.

Figura N°.6 Género de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia.

Para planear de forma correcta el área de Talento Humano se realizaron las entrevistas teniendo en cuenta las siguientes categorías:

- Categoría Estructura
- Categoría Mando De Control
- Categoría De Reclutamiento
- Categoría Riesgos Laborales
- Categoría Capacitaciones
- Categoría Cargos
- Categoría Roles
- Categoría Cultura Organizacional
- Categoría Clima Laboral
- Categoría Compensación Laboral
- Categoría Bienestar Y Motivación Laboral
- Categoría Política Salarial
- Categoría Plan Carrera

Análisis de estructura

Haciendo referencia a la estructura como el conjunto de funciones y relaciones que determinan las responsabilidades de cada miembro de la organización, el mando de control, los medios de comunicación, entre otros, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla N° 10 Resultado de las entrevistas Categoría Estructura

CATEGORÍA ESTRUCTURA			
ENTREVISTADOS	PUESTO	¿En qué departamento, área o sección está ubicado su puesto?	¿Quién se encuentra en un puesto inmediato superior e inferior al suyo?
1. ENTREVISTADO ENCORDS Y ASOCIADOS	Director de Talento Humano	Área de talento humano	Superior: El Gerente Inferior: Todos los demás que trabajan en la empresa
2. ENTREVISTADO 2	Jefe de Talento Humano.	En el área de recursos humanos.	Superior: El Director Técnico administrativo. Inferior: Asistentes de gestión humana, asistentes de nómina, los practicantes, la conserje
3. ENTREVISTADO 3	Psicóloga de recursos humanos	En el área de recursos humanos.	Superior: Jefe de Recursos Humanos - Inferior: Aux de recursos humanos
4. ENTREVISTADO 4	Coordinadora de Gestión Humana	Gestión Humana	Superior: Gerente General Inferior: Jefes, Coordinadores, Líderes, Asistentes o Analistas

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la información suministrada por los entrevistados, se puede evidenciar que coinciden en la formalización del área dentro su organigrama, a pesar de que el entrevistado 1 se encuentra en el departamento jurídico se aclara que el área de talento humano es independiente, pero direccionado por la misma persona.

Las entrevistas realizadas resaltan la ubicación en el organigrama de cada entrevistado, pues se evidencia que se encuentran a segundo nivel directivo, teniendo personal a cargo.

Análisis de mando control

Otro apartado que se tuvo en cuenta, fue el mando de control de cada puesto, respondiendo como es la responsabilidad del desempeño en las funciones y procesos de la organización.

A continuación, se presenta los mandos de control en las organizaciones entrevistadas

Tabla N° 11 Análisis de las entrevistas Categoría Mando de Control

CATEGORÍA MANDO DE CONTROL				
ENTREVISTADOS	¿Cómo es la estructura organizacional en el área?	¿Cuántas personas hay en cada cargo?	¿Cuáles son los puestos bajo su mando?	¿Cómo son los mandos de control en su área (vertical y horizontal)
1. ENTREVISTADO ENCORDS Y ASOCIADOS	En el área de talento humano está el Director, en este caso que soy yo y los dos auxiliares.	1 persona por cada puesto, en total Tres personas.	El área de contaduría, el área comercial, el área de cartera, el área técnica de ingenieros, el área de trabajadores de oficios varios, el área de seguridad	El mando de control es horizontal.
2. ENTREVISTADO 2	Esta el Jefe de Recursos Humanos, las asistentes de nómina, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.	1 jefe de recursos humanos y 1 asistente de nómina y hay 5 asistentes encargadas del reclutamiento del personal.	Asistentes de gestión humana, asistentes de nómina, los practicantes, la conserje.	Vertical. Las funciones siempre salen desde el jefe de operaciones o el jefe de licitaciones que llegan al área por el jefe de recursos humanos sí el encargado de repartir las labores y es el encargado de asignar las tareas a las personas quien llama, quien afilia, quien programa solicita dotación, quien se encarga de despachar los buses desde ahí empieza a repartir las funciones.

3. ENTREVISTADO 3	La jefa, la psicóloga, la auxiliar de recursos humanos y una persona que es de calidad.	Hay 4 personas en el área, una por cada puesto.	Aux. de recursos humanos.	Vertical. La decisión final la toma la jefa de recursos humanos, entonces la psicóloga es la que tiene la comunicación directa con la jefa de recursos humanos y por medio de un informe o de un documento que sustente la necesidad y las posibles soluciones así mismo se aprueban
4. ENTREVISTADO 4	Coordinador de Gestión Humana, Analista de GH.	Total 2 personas 1 por cada uno de los cargos.	Analista de GH.	Vertical.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a estructura, se puede evidenciar que todas las personas entrevistadas cuentan con un auxiliar o asistente, afirmando la necesidad de una persona que se encargue de la parte de la operativa del área.

La entrevistada numero 3 es la única que en su área cuenta con el cargo de psicóloga, coincidiendo con el entrevistado número 2,3 y 4 los cuales solo tienen bajo su mando personal del área. Se puede ver como la dirección siendo su control de mando de forma vertical, a diferencia del 1 entrevistado que es horizontal y tiene a cargo otras áreas. Por otro lado, los controles de mando se relacionan directamente con la pregunta del personal que está a su cargo, afirmando cómo se maneja en cada empresa; entrevistado 1 de forma horizontal, teniendo a cargo diferentes áreas aparte del Talento Humano, a diferencia de los entrevistados 2,3 y 4 presenta un mando de control de forma vertical, teniendo a cargo lo del personal del área.

Tabla N° 12 Continuación análisis de las entrevistas Categoría Mando de Control

CATEGORÍA MANDO DE CONTROL			
ENTREVISTADOS	¿Qué funciones y actividades desempeña en su puesto de trabajo?	¿Qué recursos requiere para la ejecución de las actividades anteriormente expuestas?	¿Cuáles son sus entregables? (informes, etc)
1. ENTREVISTADO ENCORD SAS	Desde el punto de vista jurídico toda la atención de todo aquello relacionado con todo lo que tiene que ver con la contratación y con aspectos netamente legales. Desde el punto de vista de talento humano todo lo relacionado con lo jurídico y con todo lo que tiene que ver con el talento de las personas que integran la compañía en aras de sacar el máximo provecho de ellas manteniendo la humanidad que ellas tienen y sin desconocer que antes que trabajadores son seres humanos.	Se establece un presupuesto anual para el área de talento humano, el presupuesto se enfoca en abarcar todo lo que tiene que ver con el área desde la celebración de cumpleaños hasta bonos o incentivos que no constituyen salarios que de una manera u otra fidelizan al trabajador, todo lo que ahí dentro se trata de establecer dentro del presupuesto, adicionalmente se genera un estafiito para imprevistos.	Los informes me los realizan los auxiliares, informes entorno al clima laboral, informe de cumplimiento a los indicadores y a todo lo que tiene que ver con la inherencia del área.
2. ENTREVISTADO 2	Reclutamiento de personal, procesos disciplinarios, revisión de nómina, liquidaciones, bienestar, atención de demandas, derechos de petición, entre otras.	Recursos herramientas de oficina por ejemplo computadores, celulares, sistema de comunicación, locación para las entrevistas, sería como lo más puntual.	Sí debo pasar el cronograma de personal, la entrada debería ser un requerimiento para 10 personas en el reporte del cronograma de personal diciendo quiénes son, el cargo y a qué hora va a salir el transporte además de esos informes y otros indicadores en el área.

3. ENTREVISTADO 3	Evaluaciones de desempeño, el análisis de estas evaluaciones los seguimientos de desempeño laboral, capacitaciones, realizo selección de personal, realizo el perfil de cada cargo y los puntos críticos de cada uno de ellos	Papelería, lapicero, computador, impreso y ya el talento humano.	Informes, en las capacitaciones son actas de capacitaciones.
4. ENTREVISTADO 4	Diseñar, estrategias y políticas de recursos humanos, Elaborar y supervisar el plan anual de contratación, Realizar y supervisar pago de nómina, Llevar a cabo y supervisar los procesos de selección, contratación y desvinculación de la compañía, coordinar el diagnóstico del clima y satisfacción laboral.	Bueno aparte de los recursos que se necesitan para realizar las actividades de promoción, capacitación o relacionados en el presupuesto anual de recursos humanos, básicamente se necesitan impresora celular, oficinas con archivadores y puestos de trabajo	Mis entregables básicamente son informes indicadores y certificados de habilitación

Fuente: Elaboración Propia.

Se presenta en los entrevistados una similitud en las funciones de su puesto, siendo estas relacionadas la gestión del personal orientadas al desarrollar el potencial para alcanzar un desempeño adecuado, de igual forma liderar actividades en formación, bienestar emocional, salud y seguridad en el trabajo.

Se resalta del entrevistado 1 y 4, los cuales cuentan con un presupuesto anual dónde sacan los recursos que se van a utilizar durante el año para las diferentes actividades que se van a realizar, reconociendo el aporte para la empresa objeto de estudio, ya que actualmente no se maneja de esta forma y se han presentado muchos inconvenientes para la ejecución de las iniciativas que se plantean. Por otra parte, todos los entrevistados coinciden en la entrega de informes.

Análisis reclutamiento

Haciendo referencia al proceso de selección, se debe tener en cuenta aspectos como los medios de comunicación para exponer las ofertas laborales, los procedimientos para el ingreso del personal, las inducciones y las reinducciones. A continuación, se presentan los resultados de los entrevistados de acuerdo al tema.

Tabla N° 13 Análisis de las entrevistas Categoría Reclutamiento

CATEGORÍA RECLUTAMIENTO		
ENTREVISTADOS	¿Existe un procedimiento formal para el proceso de ingreso del personal?	¿Cómo es el medio de comunicación de las ofertas laborales de la empresa?
1. ENTREVISTADO ENCORD SAS	Se hace una convocatoria, se hace una evaluación, se pasa primero por el área jurídica que ese lo manejo yo directamente, se hace una verificación y consulta de antecedentes e incluso nosotros también verificamos que la persona que se vaya a vincular tiene que firmar con nosotros un consentimiento informado que se le puede consultar en centrales de riesgo porque el comportamiento crediticio de las personas es relevante frente al desempeño también lo tenemos en cuenta. Después de pasar esos filtros se efectúa las respectivas afiliaciones frente a seguridad social y de todo lo que demanda la contratación normal de un trabajador y posteriormente ya se efectúa un proceso de inducción previo a la contratación para que la persona realmente conozca y se adecue al cargo al que va a entrar, hay un período de prueba que usualmente es de dos meses o que en todo caso no puede superar las dos quintas partes del término inicial del contrato y que superado ese período de prueba la persona ya se encuentra apta ya pasa de provisionalidad a ser un trabajador radicado normalmente.	Básicamente a través de tres canales: 1. Tener redes sociales teniendo en cuenta la proximidad de todas las personas a este canal, entonces es un canal importante para hacerlo; 2. A través de bolsas de empleo o bolsas de las universidades, en el caso de la empresa en la que estoy estamos ubicados en la ciudad de Popayán a través de la universidad del Cauca pues que tiene muy buenos profesionales y lo hacemos a través de ellos o a través de cajas de compensación que también tiene bolsas de empleo y 3. Lo hacemos directamente en nuestras oficinas lo publicamos para que también quede expuesto pero que realmente es la menos efectiva.

2. ENTREVISTADO 2	Sí. Están en el formato de reclutamiento de personal y de contratación, hace parte de un requerimiento inicial, solicitud del cargo, se hace la publicación, se hace las entrevistas, entrevistas técnicas, evaluaciones, después se pasan con los exámenes médicos, se programa al personal con un día de inducción, se hace la evaluación de tiempo inicial que se desempeñó en el cargo y de allí en adelante con las evaluaciones de desempeño que son cada año.	Se hace por la agencia pública de empleo por Computrabajo y funciona mucho la voz a voz entre nosotros y los colaboradores que tenemos una gran base para que nos ayuden.
3. ENTREVISTADO 3	Si, esta primero un banco de hojas de vida donde se selecciona como la más adecuadas al perfil, hace una entrevista preliminar, si la persona es idónea se pasa hacer las 2 evaluaciones psicológicas y después se realiza una prueba técnica en el ya en el puesto de trabajo ya para mirar, habilidades, destrezas, motricidad y si está también la pasa lo último es una vista domiciliaria.	Los medios de comunicación, son internet, por medio de páginas como Computrabajo, Facebook, todas esas redes sociales masivas y por las cajas de compensación.
4. ENTREVISTADO 4	Si claro, primero se identifica la necesidad del personal y se debe diligenciar la solicitud después de eso se verifica se encuentren los requisitos asociados al cargo, nosotros primero realizamos la convocatoria interna y se pasa externa del personal teniendo en cuenta la descripción, se analizan las hojas de vida, se seleccionan y se realiza las entrevistas por la analista de GH y Gerente general, luego ya se pasa a realizar el proceso de legalizar su ingreso	Se realiza por correo electrónico o por medios de plataformas digitales como las redes sociales o la bolsa de empleo computrabajo.

Fuente: Elaboración Propia

Los entrevistados cuentan con un procedimiento formal para el de ingreso del personal. Todos coinciden con los criterios de selección como es la entrevista, sin embargo, la tercera entrevistada presenta además 2 evaluaciones psicológicas y una técnica específica para el proceso donde va a ingresar. Se resalta de los entrevistados 2 y 4 el proceso preliminar del reclutamiento que se hacen por medio de un formato de requerimiento formal de personal teniendo en cuenta que

el encargado del área solicitante es quien lo realiza, siendo posible identificar la necesidad de incluir un nuevo personal de forma clara y explícita.

Por otro lado, es importante resaltar que todos los entrevistados cuentan con el mismo medio de comunicación de sus ofertas laborales, adicional la entrevistada 3 manejan una base de datos de los trabajadores que han pasado por la organización, punto importante para tener en cuenta, ya que los cargos de la empresa son muy rotativos a nivel operativo

Tabla N° 14 Continuación análisis de las entrevistas Categoría Reclutamiento

CATEGORÍA RECLUTAMIENTO		
ENTREVISTADOS	¿Existe un procedimiento formal para las inducciones?	¿Realizan reinducción al personal activo de la empresa? ¿Cada cuánto?
1. ENTREVISTADO 1	Si existe un procedimiento formal para las inducciones, el jefe inmediato de la persona que vaya a ingresar es el encargado de efectuar la inducción, tiene que realizarla a través de no solamente del proceso sino una respectiva calificación y que al final debe verificar que la persona que ingresa realmente tenga los conocimientos para poder empezar a desempeñar el cargo de manera normal.	En caso de que sea necesario si, por ejemplo, si se adquiere un nuevo software, o se adquiere un programa que antes no tenía conocimiento la persona se efectúa esa inducción antes de que el programa entre en funcionamiento o que se mida a través de indicadores a la persona sobre algo que no conoce pues se hace una reinducción para ello.
2. ENTREVISTADO 2	Se programa al personal con un día de inducción, se hace la evaluación de tiempo inicial que se desempeñó en el cargo y de allí en adelante con las evaluaciones de desempeño que son cada año. Cada área inicialmente cuando la persona entra cada área debe designar una persona para hacerle la inducción, es decir cuando alguien entra alguien de logística le da la inducción cómo funciona el área, alguien de nómina, alguien de contabilidad, alguien de recursos humanos y así.	Se hace cada año, la inducción tiene una duración de un año, es una vigencia anual. Aproximadamente dos a tres horas.

3.ENTREVISTADO 3	Hay unas capacitaciones que se realizan durante 3 2 días dentro de la parte técnica específica como la información general de la empresa, misión, visión y toda esta información general.	Cada 6 meses a todo el personal.
4.ENTREVISTADO 4	Si existe, primero se programa al personal de salud seleccionado, se direcciona a cada profesional o personal de salud al líder del proceso que corresponda para que realice la inducción pertinente, se le da a conocer toda la información documental del SGI, manejos de los Software.	Sí. Cada que nace un procedimiento o una directriz nueva se le da la respectiva inducción al área y a los cargos que apliquen.

Fuente: Elaboración Propia.

Se evidencia como los 4 entrevistados coinciden en la forma de capacitación dictada por una persona directa del área donde va a ingresar el nuevo personal, resaltando de los entrevistados 1 y 2 los cuales realizan una evaluación para calificar la recepción de la información recibida. Por otro lado, en las reinducciones difieren los entrevistados en cada cuanto se debe realizar, mientras el entrevistado 1 y 4 lo realizan solamente cuando se adquiere un nuevo sistema o procedimiento y solo al personal quien se vea involucrado de una u otra forma. Por ejemplo, la adquisición de un nuevo software, o programa.

El entrevistado 4 realiza una evaluación y por medio de indicadores se mide el conocimiento para analizar si es necesario la reinducción. Al contrario de la entrevistada 3 quien las realiza cada 6 meses y el entrevistado 2 cada año a todo el personal.

Análisis riesgos laborales

Comprendiendo el área de Talento Humano como un apoyo fundamental, en supervisión, dirección y soporte para el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo se realizaron las siguientes preguntas

Tabla N° 15 Análisis de las entrevistas Categoría Riesgos Laborales

CATEGORÍA RIESGOS LABORALES		
ENTREVISTADOS	¿Cuentan con un sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo? ¿de qué forma ha influido en los trabajadores?	¿Reciben algún apoyo de parte de la ARL? Explique.
1. ENTREVISTADO ENCORD SAS	Así es, digamos que al ser una empresa de construcción donde los encargados de ellos es precisamente la SISO, es la que verifica el cumplimiento de todas las normas de seguridad y sobre todo en este momento de bioseguridad del cargo que cada uno está desempeñando eso repercute en un principio era un poco complicado ahora todos son conscientes de la necesidad del autocuidado y de la necesidad de cumplir con todos los reglamentos SISO en este momento repercute de manera positiva en ellos.	Usualmente las ARL lo que efectúan son charlas periódicas casi siempre quincenales en aras de mantener actualizados desde el punto de vista normativo y de la oferta que ellos tienen sobre todo para generar canales de prevención porque para ellos entre menos accidentalidad menor utilidad para ellos, que si se reciben esas charlas honestamente no las recibo directamente yo, sino que lo hace la SISO.
2. ENTREVISTADO 2	Sí, Las que he podido conocer pues tiene todo el sistema montado, las políticas son las normales que toda persona que ingresa debe tener su inducción, uso de EPP dentro de la planta, como es el casco y las botas, tratamos de cumplir al cien por ciento con el uso de los documentos ante de hacer cualquier proceso, tratamos de respetar esas políticas.	Si tenemos una asesora medio tiempo que va todos los días, ella es la que nos apoya con los temas relacionados con los accidentes o en el tema del sistema integrado.
3. ENTREVISTADO 3	Si claro.	Si la ARL también nos dan capacitaciones al personal en accidentes de tránsito, en la importancia en los elementos de protección, en este tiempo de Covid pues el adecuado uso de todos los elementos de bioseguridad.
4. ENTREVISTADO 4	Claro que sí, ha sido súper importante y nos ha afectado positivamente y más ahora en tiempos de pandemia, donde es el área encargada de todo el tipo de implementación de protocolo de bioseguridad, EPPS con los que se debe cuidar el personal, entre otras.	Si, para el manejo de los programas que se ejecutan desde seguridad y salud en el trabajo. Y ahora con los EPPS que le entregamos a los trabajadores por tema de covid-19.

Fuente: Elaboración Propia.

Las personas entrevistadas evidencian la importancia de un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo, manifestando el impacto positivo que este ha generado, sumado, que todos han buscado apoyo a la ARL en sus procesos, actividad la cual la empresa actualmente no realiza, a pesar que tenga un sistema Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo siendo obligatorio.

Análisis capacitaciones

El proceso de capacitación comprende varios factores importantes a tener en cuenta, tanto de forma de implementación y contenido de las mismas pues debe ser acorde a las necesidades de formación del personal de la empresa, por tal motivo se realizaron las siguientes preguntas.

Tabla N° 16 *Análisis de las entrevistas Categoría Compensaciones*

CAPACITACIONES		
ENTREVISTADOS	¿La empresa cuenta con un plan anual de capacitaciones?	¿Realizan capacitaciones para mejorar la cultura organizacional?
1. ENTREVISTADO 1	No para todas las áreas, pero si para el área técnica, las capacitaciones se hacen desde el punto de vista técnico aproximadamente son dos capacitaciones al año y se hacen de acuerdo a la necesidad, por ejemplo, se requiere un ingeniero estructural para determinado proyecto entonces en este caso el ingeniero director de obra no es estructural, pero si se capacita en ello para poder tener capacidad de decisión y evaluación de la persona que se contrató para desempeñar el trabajo.	No.

2.ENTREVISTADO 2	No se siguió manejando por el tema de la pandemia, pero si lo teníamos, estaba diseñado, las capacitaciones se definían precisando el tema del Copasst, dentro del Copasst se definían las capacitaciones, regularmente había brigadas, capacitaciones del uso de EPP, capacitaciones del uso de extintores, de materiales peligrosos, de reciclaje, capacitaciones de higiene y posturas corporal.	No señora las capacitaciones que se están dando ahorita son pocas por el tema que no podemos reunir mucho a la gente.
3.ENTREVISTADO 3	Según las evaluaciones de desempeño se define el plan actual, así sabemos si las personas necesitan trabajar más en trabajo en equipo por medio de estas evaluaciones de desempeño se arroja unos resultados digamos cuantitativa que es más al desempeño de cada persona de cada persona de cada proceso y la empresa en general, un informe cualitativo donde se escribe detalladamente el objetivo obtenido y un resultado por observación, entonces digamos que después de todas estas tres resultaos podemos identificar cuáles son los temas de capacitación del próximo año.	Si también, aquí nosotros hablamos mucho de comunicación asertiva y compañerismo, nosotros no la turnamos tratamos durante todo el año que las capacitaciones que se realicen tengan un enfoque sobre esto porque son temas muy importantes fortalecer y mantener el empoderamiento de los trabajadores a la empresa, entonces nosotros hacemos una o dos meses al mes y así no sea ese tema específico siempre hay una orientación hacia esta.
4.ENTREVISTADO 4	Si claro, se define de acuerdo a las necesidades de la organización, también por medio de los requisitos legales que se deban cumplir, también por medio de los resultados de las evaluaciones de desempeño y la evaluación del perfil y la validación con lo que cuenta cada trabajador.	Ninguna.

Fuente: Elaboración Propia.

Los entrevistados coinciden en el proceso de capacitación planificado. Se resalta del entrevistado número 1, el cual no realiza capacitaciones para todas las áreas sino para las técnicas o bien se identifique la necesidad en otra área por tema de actualización.

Los entrevistados 2,3 y 4 se presenta claramente la conexión e importancia entre el proceso de evaluación de desempeño y el plan anual de capacitaciones, demostrando así el sentido que deben tener las actividades que se van a realizar, obteniendo información directamente del empleado frente a sus debilidades, logrando identificar falencias y demás. Cabe aclarar que actualmente por temas de bioseguridad frente a las aglomeraciones, no se manejan con la misma frecuencia las capacitaciones.

Análisis de cargos

El análisis de cargos parte de concebir el diseño de cargos el cual es "la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo" (Chila y Córdova, 2013, p. 27). Donde implica los contenidos que deben tener el cargo, los métodos y procesos del trabajo, responsabilidad y autoridad del mismo.

Teniendo en cuenta el instrumento utilizado (entrevistas) para conocer los cargos del área de talento humano se tuvo en cuenta las respuestas de los entrevistados para entender cómo se constituyen estos cargos en las empresas de la región y cómo esta experiencia puede aportar al diseño de cargos de la empresa objeto de investigación.

A partir de la revisión e interpretación de los resultados obtenidos, se pudo identificar varios elementos y características que configuran los

cargos en las organizaciones como lo demuestra los resultados de las entrevistas realizadas.

Para este análisis se realizaron dos preguntas a las personas entrevistadas, la primera de ellas tiene relación con el proceso de construcción de un nuevo puesto de trabajo y la segunda sobre los criterios para aumentar un puesto de trabajo en las empresas.

Tabla N° 17. *Análisis de las entrevistas Categoría Cargos*

CATEGORÍA CARGOS		
ENTREVISTADOS	¿Cómo realiza el proceso de construcción de un puesto de trabajo nuevo?	¿Qué criterios consideran necesarios para aumentar un puesto de trabajo en el área?
1. ENTREVISTADO 1	Se genera primero una necesidad, se efectúa un perfil de cargos, se efectúa una convocatoria, se hace una apropiación presupuestal y posterior a ello se efectúa la convocatoria y posterior a ello se citan una serie de personas y las personas que cumplan con los requisitos. Para el caso del jefe de talento humano y sus auxiliares se construye a partir de la cantidad de empleados de la empresa.	Específicamente se traslada de acuerdo a la necesidad, la necesidad se puede resumir en necesidad técnica cuando hay un nuevo proyecto y se requiere un nuevo personal; necesidad de orden humano porque una persona se incapacito o esa persona no se encuentra; necesidad de orden presupuestal, porque a medida que el presupuesto este un poco más holgado, pues se puede efectuar mayor contratación.
2. ENTREVISTADO 2	Primero se levanta el requerimiento según las actas que tenemos en el área del sistema integrado de gestión, se levanta requerimiento por parte de la persona que este requiriendo el puesto, se hace un conjunto al área de recursos humanos en los interesados un levantamiento de perfil en donde se reúne las funciones quien va ser el jefe directo. En el área de talento humano se cuenta con un jefe y varios auxiliares debido a la cantidad de trabajadores indirectos que maneja la empresa.	Eso depende de la necesidad del área, la necesidad que tenga el área o de un nuevo o una nueva apertura de un nuevo mercado.
3. ENTREVISTADO 3	Conociendo primero las necesidades de este nuevo puesto, el concepto, la dinámica laboral y cómo se maneja esta dinámica.	De acuerdo de la necesidad de la empresa.
4. ENTREVISTADO 4	Para adicionar un puesto de trabajo nuevo primero se recibe la solicitud de la respectiva área, paso a seguir se realiza junto al jefe del proceso que está solicitando el cargo, el diseño del perfil, luego ya se realiza la programación del puesto de trabajo frente a equipos tecnológicos y lugar de trabajo.	Nuevas actividades asignadas a un área, valoración de las funciones de todo el personal de un equipo para cuantificar la necesidad del nuevo puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la primera pregunta los entrevistados 1 y 3 coinciden que para realizar la apertura de un nuevo cargo se debe partir de una necesidad sentida por la empresa. El entrevistado 4 considera que se debe tener en cuenta las solicitudes de las diferentes áreas para analizarlo con los jefes de procesos y se revisa la viabilidad de la misma. Teniendo en cuenta estas respuestas podría argumentarse que el área de talento humano se encarga de estructurar y crear nuevos cargos de acuerdo a las necesidades de cada dependencia y que generen valor a la empresa.

También entre los entrevistados 1 y 2 consideran que los cargos de jefe de talento humano y asistentes de talento humano dependen de la cantidad y el tamaño de la empresa donde a mayor cantidad de colaboradores se requiere de mayor cantidad de asistentes en esta área, es así como la empresa del entrevistado 3 cuenta con 46 puestos directos y 200 indirectos es por esto que en el área cuenta con un Jefe de Gestión Humana, y siete asistentes incluidos los de reclutamiento y de nómina; el entrevistado 1 cuenta con 20 puestos directos y 150 indirectos y para ello cuenta con un Director que es a su vez el jefe de talento humano y dos asistentes, de estos datos se puede concluir que la cantidad de personas en la dependencia de talento humano está influenciado por la cantidad de personal que hace parte de la empresa, no obstante se considera importante contar con personal sea auxiliar o asistente para cumplir con las exigencias del área, es decir de acuerdo a las experiencias de las personas entrevistadas y el tamaño de la empresa objeto de estudio podría considerarse contar en un primer momento con un jefe de talento humano y un auxiliar del área, puesto que como se mencionó los cargos dependen del tamaño de la empresa y la cantidad de trabajadores.

Por otra parte, en las entrevistas realizadas los entrevistados 1,2 y 4 coinciden en la importancia del levantamiento del perfil del cargo por parte de los jefes de talento humano, los jefes de área para después ser aprobados por la gerencia, asimismo, consideran que para crear un nuevo puesto de trabajo se debe tener diseñado y construido el perfil de cargos en conjunto con la persona del área que requiere el nuevo cargo, puesto que de estos perfiles se derivan la experiencia, formación, habilidades y demás elementos que harán efectiva la apertura del nuevo cargo en la empresa.

El entrevistado 1 también considera importante para la creación de cargos la inversión presupuestal, dado que la inversión en ese nuevo cargo debe repercutir en beneficios de rentabilidad para la empresa o si la empresa cuenta con los recursos para ampliar el personal.

En cuanto a la segunda pregunta que hace alusión a los criterios que se deben tener para crear un nuevo cargo se encuentra lo siguiente:

Los cuatro entrevistados coinciden en el concepto de necesidad puesto que consideran que toda apertura de un nuevo cargo parte de una necesidad sentida por la empresa, el área o departamento o por el inicio de un nuevo proyecto, como lo indica el entrevistado 1 el cual manifiesta que en estos casos se presentan dos tipos de necesidades unas técnicas y otras de personal, las técnicas hacen referencia a la creación de nuevos cargos por que se tiene un nuevo proyecto y unas momentáneas cuando el personal está incapacitado o porque se requiere por una índole diferente o para mejorar la productividad de los mismos.

Esta categoría en términos generales permite dilucidar el reconocimiento e importancia en la creación y diseño de cargos. Se evidencia que cada uno de los entrevistados asume el área de gestión humana como parte fundamental en este proceso y que aporta para tener una organización estructurada, que cuenta con formas, procedimiento y levantamiento de perfiles de cargos, lo cual es característico de empresas de esta naturaleza

Se evidencia entonces que casi todos los entrevistados coinciden en la importancia de contar con personal que lidere los procesos en las organizaciones, que con la experiencia aporten al conocimiento de la misión y visión de la organización, los procedimientos y las normas de desempeño; así mismo contribuyen a que los colaboradores sientan responsabilidad con el cumplimiento y logro de objetivos. Es importante también comprender, que ello trasciende a la generación de nuevos cargos que aportan al crecimiento de las empresas si se realizan análisis de cargos coherentes con las exigencias de la empresa que estén bien estructurados y que permitan contribuir a sus organizaciones.

Finalmente, se considera que la información obtenida por los entrevistados para la creación de un nuevo cargo aporta al diseño de cargos para la empresa objeto de estudio, puesto que al conocer la experiencia de estas empresas se puede considerar que para la creación de cargos del área de talento humano debe estar conformada por un jefe de talento humano y un auxiliar de talento humano, además que debe contar con unos requerimientos tanto físicos (infraestructura, herramientas tecnológicas) y personales (experiencia, conocimientos, competencias) para ocupar esos puestos.

Análisis de roles

Teniendo en cuenta que los roles hacen parte de la vida cotidiana de las personas y que estas están cargadas de los conocimientos, experiencias y habilidades al momento de desempeñar un cargo, se indagó por la categoría de roles en las entrevistas realizadas al personal del área de talento humano, haciendo énfasis en el rol del gerente de talento humano y cual considera que debe ser el rol del auxiliar o asistente del área de talento humano.

En este sentido, se encontraron estos resultados en las entrevistas realizadas.

Tabla N° 18. Análisis de las entrevistas Categoría Roles

CATEGORÍA ROLES		
ENTREVISTADOS	¿Cuál considera que debe ser el rol de un jefe de talento Humano?	¿Cuál considera que debe ser el rol de un auxiliar de talento Humano?
1. ENTREVISTADO ENCORD SAS	Atender las necesidades desde el punto de vista integral de todas las personas que laboran en la empresa, sabiendo que más que trabajadores son seres humanos y por ende si conoces sus necesidades y su cosmovisión y su entorno vas a sacar un mejor provecho de ellos a favor de la empresa y a favor de la sociedad.	Las funciones que desempeñan usualmente conocimiento en materia de liquidación y todo lo que tiene que ver con la nómina con la seguridad social y las prestaciones sociales, adicionalmente deben tener capacidades para poder atender reportes, incapacidades o accidentes laborales con las respectivas Eps y Arl; estar pendientes del clima laboral y específicamente de la celebración de las festividades o fechas importantes dentro del año.

2. ENTREVISTADO 2	<p>Debe ser la persona que lidere el proceso y los procesos a cargo tiene que ser la persona que dé el ejemplo respecto a la disponibilidad, debe ser una persona también que abre las puertas para que la gente puede ir a hablarle es el que para mí es el puente entre el empleado y el empleador entonces es el más que todo el rol que debe cumplir la persona interactuar el empleado y a serlo saber todo el requerimiento y todo lo que necesite el empleado al empleador en este caso sería gerencia o el director que está encargado de las decisiones ya monetarias.</p> <p>Roles La asistente de recursos humanos que es la encargada de reclutamiento de personal, la asistente de nómina que es la encargada de todo el tiempo de hacer las novedades y liquidar la nómina y hay otras 4 personas de apoyo que son transversales al área.</p> <p>La calidez humana, debe tener mucha sintonía con la persona, que no la vea como la puede ver cualquier ingeniero o contador como una máquina más, sino que la vea realmente como la persona qué es y logre entenderla para que pueda también así plasmar sus proyectos esa parte humana de la empresa.</p>	<p>También debe ser muy comprometido con el área y debe ser muy cercano a la gente a los colaboradores en el caso de nosotros son la mayoría eventuales entonces debe conocerlos muy bien y tratar de estar pendiente de la necesidades identificarlas y también el rol específico debe estar muy pendiente de todos los detalles de las obras que se manejen para dar respuesta lo más pronto posible.</p>
3. ENTREVISTADO 3	<p>Debe ser una persona líder, una persona que tenga la capacidad de escucha de análisis y que tenga la capacidad de tener una comunicación asertiva y neutra.</p>	<p>Debe de ser una persona administrativa que tenga habilidades en la construcción de informes en todo lo operativo, en hojas de vida, nomina, seguridad social, en toda la parte operativa que pueda poner a apoyar a la persona psicóloga de recursos humanos.</p>
4. ENTREVISTADO 4	<p>Un jefe de talento debe ser la persona líder, que desarrolle e implemente las estrategias políticas del área de acuerdo a los valores y objetivos de la empresa. También revisar y elaborar el plan de contratación de la compañía el presupuesto de nómina anual.</p>	<p>El auxiliar realiza los siguientes enunciados: Procesa información de soporte, Apoya en procesos de reclutamiento. Asiste durante procesos de contratación. Elabora informes. Mantiene al día el archivo del personal.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Al realizar el análisis de los entrevistados en cuanto a los roles que tiene el jefe del área de talento humano los entrevistados 1 y 2 coinciden en que la persona que desarrolle las funciones de talento humano debe tener un rol más humano que pueda aportar en el mejoramiento de la organización a través del acercamiento con los colaboradores y los directivos, reconociendo el capital humano, puesto que como manifiesta el entrevistado 1 si se considera a la persona desde su potencial y naturaleza humana también va a aportar a la empresa de manera significativa donde se presentaría un gana y gana.

Los entrevistados 2,3 y 4 coinciden en el papel de liderazgo que debe tener el personal de talento humano, tanto para liderar los procesos como para liderar con las personas, donde además tenga la capacidad de analizar las situaciones, que, de ejemplo, que implemente las políticas del área teniendo en cuenta los objetivos organizacionales, sus valores y estrategias.

Teniendo en cuenta las respuestas de los entrevistados se puede concluir que a pesar que consideran importante el conocimiento de los procesos le dan más valor a la persona, al carisma y las formas en que se relacionan con los demás, donde el profesional en talento humano debe tener una comunicación asertiva, es decir un rol más integrador que tenga en cuenta las necesidades de los colaboradores sin olvidar los valores y políticas de la empresa.

En cuanto a la segunda pregunta acerca del rol del auxiliar de talento humano las posturas de los entrevistados coinciden en la parte operativa, el conocimiento en el proceso de selección, nómina y aspectos más técnicos, también el entrevistado 2 manifiesta que el rol del au-

xiliar debe ser cercano a las personas, el compromiso de las personas, los detalles, además relaciona los roles con los cargos como por ejemplo el auxiliar de nómina, de selección y demás.

La entrevistada 3 relaciona los roles del auxiliar con aspectos más administrativos, sea redacción de informes, conocimientos en nómina seguridad social y demás actividades de índole operativa, es decir el rol del jefe de talento humano debe preocuparse por el capital humano y el rol del auxiliar porque los procesos se realicen teniendo en cuenta las características del área.

Tabla N° 19. Continuación análisis de las entrevistas Categoría Roles

CATEGORÍA ROLES	
ENTREVISTADOS	¿Qué tipo competencias y habilidades debe tener para ocupar su puesto?
1. ENTREVISTADO ENCORD SAS	Se deben tener varias competencias, desde el punto de vista jurídico elaboración de contratos, atención y manejo de clientes conflictivos, prevención jurídica, restauración jurídica entre otros y desde el punto de vista del área del talento humano también conocimiento normativo frente aspectos laborales y sobre todo conocimiento sobre la empatía en el ambiente laboral adecuado para poder desempeñar las funciones que demanda cada uno de los puestos.
2. ENTREVISTADO 2	Capacidad de manejo de personal, negociación, liderazgo, capacidad de resistencia para el trabajo bajo presión, además de unos conocimientos teóricos básicos para manejo de todas las funciones como son: la nómina, procesos disciplinarios y demás.
3. ENTREVISTADO 3	Escucha, análisis para poder digamos identificar y detectar dificultades dentro del equipo de trabajo
4. ENTREVISTADO 4	la persona debe tener la capacidad de construir relaciones de cooperación y confianza con el equipo para hacer un buen trabajo, también tener habilidades en servicio al cliente, orientación al logro, compromiso con la organización que alinea el propio comportamiento con las necesidades, prioridades de la empresa, también debe tener la habilidad de gerencia personas, realizar planeación y seguimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la pregunta sobre las habilidades y competencias de la persona del área de talento humano se tuvo en cuenta las opiniones de los entrevistados por su experiencia en el cargo y los conocimientos del área, esta pregunta se incluyó en la categoría de roles, puesto que los roles están relacionados con las habilidades y competencias que tienen las personas para desempeñarse en un cargo y en la aparición de nuevos roles en talento humano.

En esta pregunta se encontró que todos los entrevistados relacionan las habilidades tanto adquiridas (conocimiento en el cargo y las funciones) como las personales como son el (liderazgo, la responsabilidad, el compromiso, proactividad, trabajo en equipo y demás). Es decir, todos involucran en las competencias y habilidades aspectos propios del cargo y los que vienen con la persona desde su institucionalización primaria y que luego se afianza con las experiencias vividas.

Análisis Cultura Organizacional

La cultura organizacional está relacionada con las dinámicas internas de los trabajadores, donde se tienen en cuenta sentimientos, motivaciones, ritos, reglas, hábitos, palabras que los caracteriza, valores compartidos que son institucionalizados por las personas representativas de la organización y que se reconocen por todos los que hacen parte.

Para reconocer la cultura organizacional en las empresas se realizó las entrevistas con esta categoría donde se hizo las preguntas relacionadas con el tema donde se encontró lo siguiente:

Tabla N° 20. Análisis de las entrevistas Categoría Cultura Organizacional

CATEGORÍA CULTURA ORGANIZACIONAL		
ENTREVISTADOS	¿La empresa tiene una cultura organizacional definida?	¿La empresa tiene valores corporativos definidos?
1. ENTREVISTADO ENCORD SAS	Escrita está parcialmente y definida, como apropiada que cada uno tenga apropiación de ella te diría que sí.	Correcto tiene toda una planeación estratégica definida. Se tienen valores como la honestidad, el compromiso, hay un valor que puede ser extraño, pero es un valor que es el de la agresividad en el buen sentido de estar constantemente intentando superándonos a nosotros mismos.
2. ENTREVISTADO 2	No, no está tan definida.	No los tengo presentes en este momento.
3. ENTREVISTADO 3	La cultura nació a partir de todas las necesidades que se presentaban en el grupo, se había observado que habían grupos inestables, porque todos no tenían la misma visión de crecimiento y esto generaba dificultades y desequilibrio de los grupos, ahí creemos una cultura organizacional y siempre tratamos de estar fortaleciendo y reforzando esto en nuestros trabajadores para que se pueda trabajar en una forma equilibrada.	Sí, pero no los recuerdo en estos momentos.
4. ENTREVISTADO 4	Si, frente al sistema de gestión de calidad.	Si, la empresa tiene valores definidos como la ética profesional, honestidad, también responsabilidad y cumplimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

Las preguntas apuntaban a conocer si las empresas contaban con una cultura organizacional definidas, pero según los entrevistados 1 y 2 manifiestan que no está definida como tal puesto que el primero manifiesta que no está escrita pero que, si hay una apropiación de la misma por los colaboradores, mientras el segundo definitivamente manifiesta que no está bien definida.

La entrevistada 3 manifiesta que la empresa donde labora si tiene una cultura organizacional establecida y que se ha ido reforzando a medida que van surgiendo las necesidades para que las personas puedan desempeñar bien sus funciones. La 4 entrevistada en sí dice que los empleados tienen una cultura definida pero frente al sistema de gestión de calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede argumentar que a pesar que la cultura organizacional es un eje transversal de las organizaciones falta fortalecer mucho más este tema en las empresas, puesto que la cultura organizacional representa los valores compartidos y la interiorización de la empresa y su motivación frente al trabajo que desempeñan los trabajadores.

Frente a la segunda pregunta sobre si la empresa tiene valores compartidos se encuentra que los entrevistados 1 y 4 dicen tener unos valores que recuerdan y tienen interiorizados como son la ética, la honestidad, el compromiso, responsabilidad, cumplimiento y hasta convertir un valor negativo en positivo como es el caso del entrevistado 1 quien manifiesta que dentro de sus valores organizacionales cuentan con la agresividad en el sentido de hacer frente a las problemáticas que se presenten en las labores a desempeñar. Contrario a los entrevistados 2 y 3 quienes manifestaron no recordarlos.

El tema de los valores son muy importantes para las empresas u organizaciones dado que son los que rigen las actuaciones de los colaboradores y se considera que si no son recordables no cumplen su función puesto que no son reconocidos por sus trabajadores, es por esto que desde el área de talento humano se debe reforzar en esos valores para que aporten a la cultura organizacional de la empresa y así puedan guiar sus estrategias teniendo en cuenta las motivaciones de las personas, por lo tanto se recomienda a las empresas que no cuentan con los valores los construyan con sus colaboradores dado que así serán interiorizados y los aplicarían en los cargos a desempeñar.

Análisis Clima Laboral

El clima laboral, es el conjunto de las percepciones compartidas por los miembros de una organización o entidad, con relación al trabajo desarrollado, el ambiente físico en que éste se da, las estructuras administrativas, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y los diversos aspectos que inciden en su ejercicio.

El clima laboral depende de la motivación, la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores el cual incide en el desempeño en sus cargos y la forma como se relacionan con las demás personas.

El concepto clima laboral está relacionado por un sistema de valores y creencias que traen como parte de su historia de vida, por lo tanto, conjuga los elementos individuales con el ambiente interno laboral.

Para ello se abordó el tema en las entrevistas donde se encontraron los siguientes hallazgos:

Tabla N° 21. Análisis de las entrevistas Categoría Clima Laboral

CATEGORÍA CLIMA LABORAL			
ENTREVISTADOS	¿Han realizado encuestas de clima laboral?	¿Qué resultados ha arrojado?	¿Han presentado situaciones que afecten el clima laboral, de qué forma lo han resuelto?
1. ENTREVISTADO 1	Si lo hemos hecho, no lo hemos hecho con la Periodicidad que quisiéramos, por ejemplo este año, pero si lo hemos hecho.	La primera vez que lo hicimos nos dimos cuenta de varios inconvenientes que teníamos y posteriormente tratamos de efectuar un plan para generar cambios positivos frente a ellos y que ahora arroja un clima laboral casi óptimo.	En el último año no.
2. ENTREVISTADO 2	En los últimos dos años no.	No se ha realizado.	En algunas ocasiones debido a algunos roces, al tema que se trabaja bajo presión, pero no ha pasado a mayores.
3. ENTREVISTADO 3	Si claro, esas se hacen cada seis meses,	Teniendo en cuenta la relación entre trabajadores entre superiores, condiciones de su puesto de trabajo y de que tanto la empresa lo hace sentir importante para él.	Si claro, más que todo entre compañeros, entre los obreros cuando entran personas nuevas, pero digamos que son problemas que por medio del dialogo se le han dado solución
4. ENTREVISTADO 4	No en este año.	No aplica.	Pues si claro, de acuerdo a lo que ha salido en la encuesta, se ejecuta un plan de trabajo con los involucrados y si es el caso se contrata con externos para que ayuden en el desarrollo de los planes a ejecutar.

Fuente: Elaboración Propia.

Las entrevistas realizadas abordan el tema de clima laboral donde se realizó una primera pregunta acerca de la realización de encuestas

del clima laboral en las empresas donde trabajan teniendo en cuenta que los cuatro entrevistados hacen parte del área de talento humano, no obstante los entrevistados 1, 2 y 4 manifiestan que en el último año no los han realizado porque no se han presentado situaciones o por temas propios de la empresa, al contrario de la entrevistada 3 que dice que en su empresa se realiza cada seis meses.

También se pregunta sobre los resultados arrojados cuando se han implementado encuestas de clima laboral donde los entrevistados 2 y 4 manifiestan que no aplica dado que no los han realizado actualmente, no obstante la entrevistada 3 que lo ha realizado cada seis meses ha encontrado la importancia de la relación del trabajador con los superiores y que estas encuestas sirven para que los empleados se sientan que son tenidos en cuenta y que son importantes para la empresa; el entrevistado 1 a pesar que no lo ha realizado con cierta periodicidad comenta que cuando se ha hecho ha permitido identificar problemas internos que al intervenirlos mejoran el clima laboral.

De acuerdo a la pregunta si se han presentado situaciones que afecten el clima laboral el entrevistado 1 comenta no haber tenido ningún inconveniente en este año, a diferencia de los entrevistados 2,3 y 4 que manifiestan que si se presentan algunas diferencias entre compañeros de trabajo pero que se han logrado solucionar con el dialogo, sin embargo la entrevistada 4 informa que se podrían solucionar estos roces entre compañeros sino se debe contar con personal externo para que la situación mejore. Estas preguntas arrojan sobre la importancia de trabajar en el clima laboral puesto que es el que aporta al bienestar de los trabajadores y la sana convivencia en los puestos de trabajo.

Análisis Compensación Laboral

Como parte de los estudios realizados desde la economía y la administración, “uno de los aspectos que ha recibido mayor atención es

la satisfacción laboral, toda vez que la clave para que las empresas obtengan resultados positivos es el recurso humano, pues su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y así lograr un clima organizacional satisfactorio" (Peña, Díaz, & Carrillo, 2013). En coherencia, desde el estudio que nos ocupa, fue importante indagar y conocer aquellos factores que han incidido en la satisfacción laboral de los trabajadores. Para esto se realizó las entrevistas con el tema de compensación laboral

Tabla N° 22. Análisis de las entrevistas Categoría Compensación Laboral.

CATEGORÍA COMPENSACIÓN LABORAL	
ENTREVISTADOS	¿Existe alguna compensación laboral para los empleados de la organización?
1. ENTREVISTADO ENCORD SAS	Cuando hablamos de compensación laboral pueden haber varias opciones, una opción es frente a períodos de descanso y otra opción puede ser frente a bonos o activos no constitutivos de salario, frente a esos activos no constitutivos de salario usualmente se efectúan a través de bonificaciones de canasta y/o restaurante, incluso también pueden participar por la obtención de premios como una cena, que en algún momento premiamos al mejor trabajador con un viaje.
2. ENTREVISTADO 2	Si hay un bono sodexo que se destina para los empleados para que cubran de alguna forma sus gastos en cuanto a la parte monetaria y en el área de recursos humanos a la asistente se le da una compensación no salarial que es dos días libres al mes entre semana. Hay unos incentivos, hay unos bonos por autocuidado si en el año no ha sufrido ningún accidente ni se ha incapacitado hay un bono salarial, hay un bono por conservar el curso de alturas, hay un bono también por antigüedad y hay un bono de confianza.
3. ENTREVISTADO 3	Hay clase más de incentivo que cumpla la meta o su objetivo del mes, aplica más en la parte administrativa, pero también se maneja en la parte operaria, en la parte de recursos humanos se maneja por cumplimiento de metas, digamos si hay auditorias dependiendo del resultado de auditoria, los incentivos son más como actividades, un bono para salida, para paseo, mas como actividades.
4. ENTREVISTADO 4	Si claro. El salario designado desde su contratación, más las bonificaciones que se pueden dar de acuerdo a su desempeño y bonos por antigüedad.

Fuente: Elaboración Propia.

Esta categoría contempló una pregunta la cual hace alusión a la existencia de la compensación laboral en las empresas que laboran los entrevistados. Las respuestas aportadas contemplan compensaciones de tipo tangibles e intangibles, los cuatro entrevistados coinciden en tener compensaciones laborales en sus empresas para sus colaboradores, las cuales van desde bono sodexo, bonos salariales, bonificaciones, bonos por antigüedad, por autocuidado, pasadías y demás los cuales tienen ciertos criterios que se determinan en los contratos de los trabajadores y que no constituyen salario. Al coincidir los cuatro entrevistados con las respuestas permite determinar que la compensación laboral cumple una función importante en los colaboradores y es mantenerlos motivados para que desempeñen sus funciones.

Análisis Bienestar y Motivación Laboral

El bienestar y la motivación son intrínsecos en los seres humanos, los cuales influyen en los comportamientos de los trabajadores, además está ligado a las necesidades que tienen las personas y que los determina para cumplir o no una tarea específica, en este caso la motivación para cumplir con sus funciones al interior de la empresa.

Tabla N° 23. Análisis de las entrevistas Categoría Bienestar y motivación laboral

CATEGORÍA BIENESTAR Y MOTIVACIÓN LABORAL		
ENTREVISTADOS	¿Qué actividades de bienestar realiza la empresa, cada cuánto?	¿Considera que estas actividades realizadas mantienen motivados a los empleados?
1. ENTREVISTADO 1	La celebración del día del amor y la amistad, la celebración del día de la madre, Halloween también se celebra en aras de generar integración. Nuestra empresa está conformada por un área administrativa y por un área netamente técnica, casi no se unen entonces estos eventos y estos momentos o espacios hacen que todas las personas puedan compartir y mejore el clima laboral entre ellos.	Por sí solas no, pero si coadyuvan a generar una motivación alta frente a las necesidades que ellos eventualmente deben mantener y sobre todo más que motivación aumentar y confirmar el compromiso que ellos tienen con el cargo que están desempeñando.
2. ENTREVISTADO 2	Celebración de cumpleaños, celebración de las fiestas más reconocidas como son las fiestas de diciembre, el día de los niños y cada viernes hacemos una pausa activa dinámica donde participamos todos además de las pausas activas diarias.	Si sirven de alguna forma para motivar ellos lo esperan.
3. ENTREVISTADO 3	Pausas activas, los últimos sábados de cada mes realizan una bailo terapia y algunas capacitaciones que son dinámicas lúdicas, se preocupara de hacer una o dos capacitaciones mensuales ya se maneja los últimos sábados de cada mes.	Si, existen personas que de pronto no están muy a gusto u otras que están a la defensiva, pero en general las personas se sienten muy a gusto.
4. ENTREVISTADO 4	La empresa tiene diferentes actividades de bienestar como Celebración del día de los niños, realizan actividades de día de la familia, y lo celebramos por medio de un paseo, también se realiza la cena de fin de año y se entre una ancheta a los trabajadores y siempre se celebra el cumpleaños a cada trabajador.	No lo considero porque aunque es un factor, no es lo único determinante.

Fuente: Elaboración Propia.

Para conocer la motivación y el bienestar de las personas en las empresas de los jefes de talento humano que fueron entrevistados se realizaron dos preguntas la primera busca conocer que actividades de bienestar realizan y la segunda si esas actividades mantienen motivadas a los trabajadores.

Los entrevistados contestaron desde sus propias experiencias los cuales coinciden en la celebración de fechas importantes cumpleaños, día de los niños, de la familia y demás, además los entrevistados 2 y 3 realizan además de estas actividades pausas activas y capacitaciones de bienestar. El entrevistado 1 considera que estas actividades de bienestar además de motivar a los colaboradores mejoran el clima laboral porque integran a todos los trabajadores, puesto que en las empresas de construcción como la del entrevistado las áreas administrativas casi no se relacionan con las operativas. El fin de realizar este tipo de actividades no sólo permite motivar a los empleados sino crear fidelización y sentido de pertenencia en los trabajadores.

En cuanto a la pregunta si consideran que estas actividades mantienen motivados a los trabajadores los cuatro entrevistados consideran que sirven para motivar pero que no son los únicos medios que a pesar de estas actividades siempre se van a atender trabajadores descontentos y se cree que el trabajo del jefe de talento humano es identificar a estas personas para conocer sus necesidades y de qué manera puede contribuir para mejorar su percepción y tener colaboradores más a gusto.

Análisis Política Salarial

Las políticas salariales son aspectos que mayormente le apuntan son la satisfacción frente al desempeño de un trabajo equitativo; el traba-

jo como elemento de auto-realización personal, profesional y social y las relaciones interpersonales. Estas 03 variables encierran elementos más específicos, tales como: satisfacción frente a la remuneración económica, el nivel salarial en contraste con otras organizaciones de similar naturaleza, el volumen de funciones, el reconocimiento de capacidades, las posibilidades de ascenso dentro de la organización, la comunicación, el trato entre compañeros, entre otros como se puede ver más claramente en las respuestas a continuación.

Tabla N° 24. *Análisis de las entrevistas Categoría Política Salarial*

CATEGORÍA POLÍTICA SALARIAL		
ENTREVISTADO	¿La empresa cuenta con una política de salarios definida?	¿Cómo se definen los salarios de los colaboradores?
1. ENTREVISTADO 1	Si tiene una apropiación presupuestal para cada cargo y se sabe que tiene unos límites de los cuales no puede salirse.	Los salarios se definen de acuerdo a la experiencia, la capacitación de la persona y de acuerdo al cargo.
2. ENTREVISTADO 2	Hay algunos que sí, pero hay otros que dependen de las negociaciones individuales que tengan con el gerente.	Inicialmente hay un rango en el cual nos basamos dependiendo del cargo, pero hay unas personas que por experiencia suelen negociar unos bonos adicionales, pero eso es ya con la gerencia, pero se valida el conocimiento y la experiencia y cada cargo tiene una importancia dentro de la empresa y así mismo se hacen las asignaciones.
3. ENTREVISTADO 3	Si dependiendo del cargo, estudios y experiencia.	Dependiendo del perfil, del cargo y la experiencia, cada cargo tiene su salario asignado y ese cargo tiene un perfil que nos ayuda a buscar a las personas, cuando es un nuevo se hace dependiendo de las funciones y la carga laboral que van a tener.
4. ENTREVISTADO 4	Si.	Un porcentaje asociado a desempeño y el otro porcentaje por incremento salarial.

Fuente: Elaboración Propia.

En la investigación realizada se tuvo en cuenta la categoría de política salarial donde se indagó si las empresas que laboran los entrevista-

dos cuentan con políticas de salario. Los cuatro entrevistados consideran que, si cuentan con unas políticas de salarios en sus empresas, el entrevistado 2 dice que a pesar que tienen unos criterios para establecer los salarios, hay trabajadores que por su antigüedad llegan a negociaciones con la parte gerencial; la entrevistada 3 manifiesta que las políticas de salarios dependen de los cargos, el estudio y la experiencia. El entrevistado 1 relaciona las políticas de salarios con el presupuesto anual para cada cargo y de allí no debe sobrepasar las negociaciones salariales. La entrevistada 4 no dio mayor información sólo manifestó que si tienen una política de salarios definida.

Tabla N° 25. Continuación análisis de las entrevistas Categoría Política Salarial

CATEGORÍA POLÍTICA SALARIAL	
ENTREVISTADO	¿Considera que los trabajadores se encuentran motivados con las políticas de salarios?
1. ENTREVISTADO 1	Hasta el año pasado se encontraban bastante motivados, pero este año debido a la pandemia fue necesario alterar, no cambiar el salario pero si reducir algunas bonificaciones o premios porque realmente era fundamental para poder continuar operando, me imagino que no se encuentran completamente felices pero debido al trabajo que se ha hecho y el acercamiento que se ha hecho todos son conscientes que es eso o pues no continuar con todos los procesos.
2. ENTREVISTADO 2	Tal vez falte un poco más, definirla un poco más para que estén contentos. Tal vez organizarnos un poco mejor para que el tema de la disponibilidad no sea para todos siempre sino que sea para un sector, entonces yo podría poner a descansar realmente en un fin de semana a un porcentaje de personal y decidir a quienes llamaría en caso de emergencia y de esa forma podrían estar más tranquilos por lo menos un fin de semana intermitente.
3. ENTREVISTADO 3	Si.
4. ENTREVISTADO 4	Si, aunque considero que no es la única motivación.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la pregunta de cómo definen los salarios de los trabajadores, los cuatro entrevistados concuerdan en tener criterios como la experiencia el rango, el desempeño y los incrementos de ley, aparte de las negociaciones con la gerencia. El entrevistado 3 tiene en cuenta el perfil de cargos y la carga laboral.

De esta categoría surge la pregunta si los empleados se encuentran motivados con estas políticas de salarios, los entrevistados 1 y 2 consideran que aún falta para que los empleados se sientan aún más motivados, además como lo indica el entrevistado 1 este año por la situación actual del país por la pandemia del Covid 19 se redujeron algunas bonificaciones y esto ha generado que no haya la misma motivación que en años anteriores. Las entrevistadas 3 y 4 manifiestan que, sí están motivados, aunque la 4 indica que el salario no es lo único que mantiene motivado a un trabajador existen otros factores intangibles como se mencionó en la categoría anterior de motivaciones.

En este sentido el trabajo y los salarios se convierten en un aspecto motivador, asimismo, elementos como el reconocimiento de capacidades y de los logros obtenidos en la realización de sus funciones afectan positivamente la autoestima, y el crecimiento personal y profesional del trabajador, lo que a su vez influye directa y proporcionalmente el mejoramiento y fortalecimiento del desempeño organizacional a partir de sus propias motivaciones.

Análisis Plan Carrera

El plan carrera en las empresas le permite al trabajador perfilarse para ascender en la organización a su vez recibe apoyo de sus empleadores con el fin de que se especialice en sus labores y que su conocimiento pueda aportar significativamente a las empresas.

Tabla N° 26. Análisis de las entrevistas Categoría Plan Carrera

CATEGORÍA PLAN CARRERA	
ENTREVISTADOS	¿La empresa cuenta con un plan carrera?
1. ENTREVISTADO 1	Formalmente un plan como tal no, pero si buscamos que las personas que ingresen se superen y puedan ascender internamente como filosofía más no como plan.
2. ENTREVISTADO 2	No está estipulado pero si hay gente que ha subido en su posición ha empezado como ayudante y ha terminado siendo supervisor, pero no está escrito como política todavía. La empresa quiere apoyar económicamente al personal que quiera estudiar y que sea una carrera que le aporte a su cargo.
3. ENTREVISTADO 3	no establecido pero la empresa si tiene unos apoyos en la parte económica en préstamos en la facilidad de tiempos
4. ENTREVISTADO 4	No

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al tema de plan carrera los entrevistados manifiestan que no cuentan con un plan carrera definido como tal en sus empresas, no obstante los entrevistados 1,2 y 3 consideran que si cuentan con el apoyo para algunos colaboradores que buscan crecer profesionalmente, para ello han apoyado con unos aportes económicos, algunos con flexibilidad para que estudien y otros han escalado en la empresa de empezar como obrero y llegar al puesto de supervisor, también se tienen en cuenta algunos perfiles para apoyar a estos trabajadores sea por el tiempo de trabajo, estudios, experiencia y habilidades personales. No obstante, no hacen parte de un plan carrera, las empresas realizan apoyo en estudios para mejorar algunas funciones que beneficien a sus empleados o a la creación de valor de la misma pero aún no tienen configurado en sus políticas un plan carrera.

Análisis recomendación Área de talento humano

El diseño de un área de talento humano requiere un personal que se encargue de gestionar el talento humano de las personas y sus habilidades con el fin de enfocarse en los procesos de la organización y generar ventaja competitiva a través del manejo del personal su entrenamiento, capacitación, educación y experiencia.

Tabla N° 27. Análisis recomendación para la creación del área de talento humano

ENTREVISTADOS	¿Qué recomendaciones podría dar para el Diseño de un área de talento humano?
1. ENTREVISTADO 1	La recomendación principal es entender que cuando se está hablando de Talento Humano, la palabra lo indica se va a tratar con seres humanos y no solamente con trabajadores, no se puede pretender que se va a tomar a los trabajadores como un activo más de la empresa, sino que se lo tomen como si ellos fueran un cliente, buscar enamorar a los trabajadores es la mejor forma y la mejor receta para que ellos den el máximo de sí y puedan aportar todo su conocimiento y dedicación y su experiencia para el cargo que usualmente fueron contratados que eso al final de cuentas al que va a beneficiar así al principio no lo parezca es al empleador.
2. ENTREVISTADO 2	Para el diseño de un área de talento humano, yo creo que sería empezar por reconocer la empresa y cuáles son los servicios que quiere brindar la empresa y así mismo partir como base para saber con qué personal se debe elegir, pero si considero muy importante que la estructura locativa del área sea abierta para que el personal pueda ir y tener un lugar privado para hablar con alguien del área pues considero yo que es la única que puede escuchar al empleado y tramitarle las inquietudes que tenga cada uno.
3. ENTREVISTADO 3	Escoger bien el equipo de trabajo, porque el área de talento humano es el equilibrio de las partes de la empresa, y si el equipo no está conformado de una forma compacta pues así mismo no serán los procesos.
4. ENTREVISTADO 4	Primero que todo planificar el área desde el desarrollar de la caracterización del proceso, con el fin de contemplar todas las actividades que se ejecutarían desde el área, después de esto realizar un plan de trabajo con fechas y responsables para empezar a darle forma al área.

Fuente: Elaboración Propia.

Se realiza a las personas entrevistadas una pregunta sobre algunas recomendaciones que darían para el diseño de un área de talento humano en las empresas donde se resaltan las siguientes respuestas.

Frente a esta pregunta los entrevistados 2,3 y 4 consideran que para diseñar el área de talento humano en alguna empresa se debe conocer las necesidades de las mismas, a qué se dedica, caracterizar los procesos, contar con la infraestructura física, tecnológica y económica, escoger a la persona idónea a la cual se va a contratar para desempeñar esas funciones contemplando las actividades y plan de trabajo para que se ejecute el área de acuerdo a los requerimientos técnicos, humanos.

Las respuestas respecto a las categorías de estructura, mando de control aportan a la investigación una visión amplia para tener en cuenta para el diseño del área de talento humano para la empresa objeto de estudio, puesto que se presenta similitud en la operatividad y es posible adaptar a la empresa. Por otro lado, se resalta los resultados obtenidos de la categoría de reclutamiento, pues estas dan una base sólida para continuar con la estructura del área en cuanto a procesos, teniendo en cuenta que la empresa actualmente no cuenta con un proceso formal de reclutamiento, selección y contratación.

También se tiene en cuenta como estas respuestas aportan a la investigación puesto que se recomienda tener en cuenta en primera medida el capital humano razón primordial de la empresa y en segunda medida contar con los espacios físicos, instalaciones en estructura y recursos tecnológicos.

Así como lo indica el entrevistado 1 que para diseñar el área se debe primero reconocer que los trabajadores son es capital humano de la empresa que cuentan con experiencia habilidades y que se debe buscar su desempeño a través de su propia humanidad y que reconocerlo aporta gratamente a su trabajo y como aportan a las empresas

Teniendo en cuenta las debilidades que tiene la empresa actualmente, como la falta de personal idóneo en los puestos de trabajo los resultados de las categorías de cargos y roles aportan significativamente gracias confirmando que personal debe tener la empresa objeto de estudio en el área de talento humano ajustada a su realidad, teniendo en cuenta su funcionamiento y actividad.

Adicional, este análisis suministra información por los entrevistados que ayudan al desarrollo de la propuesta de cargos y roles para el área del talento humano de la empresa, expresando cada uno desde su contexto las habilidades y competencias, los roles que deben de cumplir tanto jefe de talento humano como auxiliares, sin dejar a un lado el proceso de construcción de un nuevo cargo y los criterios que se necesitan para hacerlos

ESTRUCTURA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Después de analizar los resultados de las entrevistas, se identificó los objetivos que tiene el área del talento humano, los cuales se orienta a la gestión, promoción, apoyo y bienestar a los empleados de la empresa objeto de estudio.

Objetivos del Área de talento Humano

Teniendo en cuenta la finalidad del área de Talento Humano, la cual contribuye y apoya al éxito de la organización, de acuerdo a los lineamientos planteado por los directivos y siguiendo los valores y principios de la organización se define los siguientes objetivos:

- Garantizar y motivar el bienestar y desarrollo personal para los empleados de la organización
- Garantizar la seguridad y salud en el trabajo de los empleados de la organización por medio del cumplimiento y apoyo en el Sistema de Gestión Integral.
- Promover un comportamiento responsable y de sentido de pertenencia a la organización

El cumplimiento de estos objetivos apoya a la estrategia organizacional direccionando, motivando y generando que personal cumpla con metas trazadas para el cumplimiento de la misma, siendo eficaz y eficiente con los recursos que cuenta la organización. Se tiene en consideración procesos los cuales se desarrollan en el área de Talento Humano; se plantea la siguiente propuesta para la estructura de esta.

Figura N° 7. *Procesos área de Talento Humano*

Fuente. Elaboración propia

Proceso Reclutamiento, Selección y contratación

La propuesta para la organización, es que se pueda definir las disposiciones para realizar el reclutamiento selección y contratación de personal, propendiendo por la vinculación de recurso humano competente para la ejecución de las actividades de los procesos, teniendo en cuenta que aplica para toda la contratación del recurso humano para empresa objeto de estudio Ingeniería y Construcción, iniciando con la generación de la necesidad de contratación y terminando con la contratación para dar inicio al proceso de inducción.

Ruta del proceso

- El Coordinador de proceso, identifica la necesidad de personal para el área y genera una requisición dirigida a la Coordinación administrativa
- El solicitante debe definir requerimientos mediante la requisición.

Se presenta la propuesta de formato para requerimiento de personal la cual la elabora el coordinador del proceso quien solicita el nuevo personal, se revisa por el jefe de talento humano y lo aprueba el gerente

Formato N°. 1. Formato Requisición de Personal

FORMATO				LOGO
REQUISICIÓN DE PERSONAL				
1. ESPECIFICACIONES				
FECHA SOLICITUD:		CARGO REQUERIDO:		PROCESO:
MOTIVO DE LA SOLICITUD:	PASANTE <input type="checkbox"/>	REEMPLAZO <input type="checkbox"/>	CREACIÓN CARGO <input type="checkbox"/>	VACACIONES <input type="checkbox"/>
TIPO DE CONTRATO:		SALARIO:		OTRO: <input type="checkbox"/>
FECHA INGRESO REQUERIDA:		HORARIO DE TRABAJO:		
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (FUNCIONES PRINCIPALES)				
3. PERFIL (DILIGENCIE SI SE TRATA DE CREACIÓN DE CARGO)				
EDUCACIÓN	BACHILLER <input type="checkbox"/>	TÉCNICO <input type="checkbox"/>	TECNÓLOGO <input type="checkbox"/>	PROFESIONAL <input type="checkbox"/>
	ÁREAS:			POST GRADO <input type="checkbox"/>
FORMACIÓN				
EXPERIENCIA				
HABILIDADES				
4. OBSERVACIONES				
SOLICITÓ:		AUTORIZÓ:		
FECHA:		FECHA:		

Fuente. Elaboración Propia

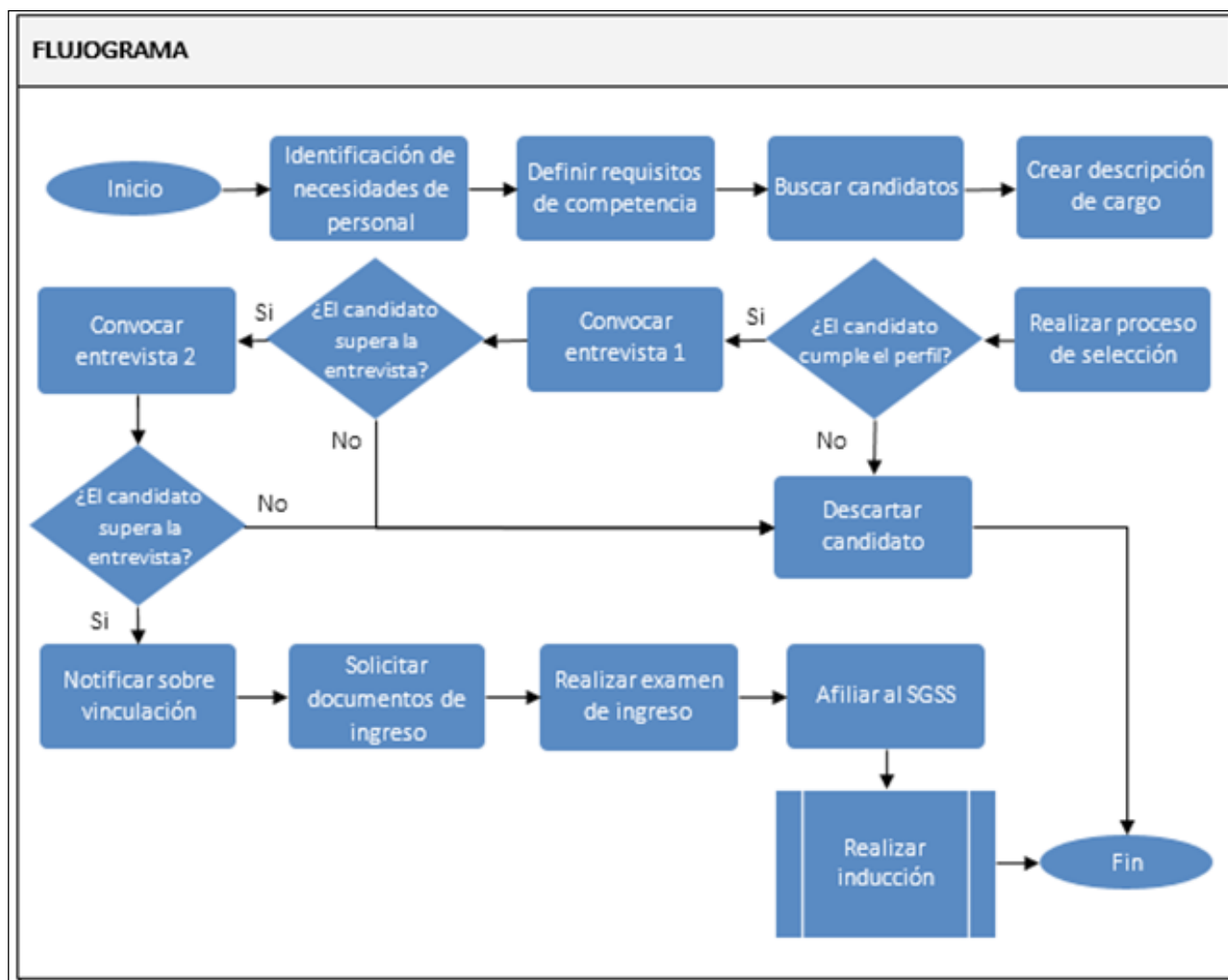
- Tras los procesos de entrevista y selección del aspirante, se envía una carta de asignación del cargo, notificando la elección como nuevo trabajador y dando la bienvenida a la empresa

- Se entrega al nuevo trabajador el listado de documentos de ingreso, determinando la fecha en la que deben ser entregados

Se presenta una Lista de Documentos de Ingreso los cuales se ha basado en los requerimientos necesarios para ingresar a la empresa de acuerdo a la experiencia de las investigadoras

- Hoja de vida
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía ampliada al 150% (1)
- Foto tamaño cédula fondo blanco (1)
- Certificado afiliación a EPS
- Certificado afiliación fondo pensiones
- Certificado afiliación cesantías
- Fotocopia del título profesional (1)
- Referencias laborales (Ultimos tres empleos)
- Referencias personales (2)
- Fotocopias de certificados de cursos, formaciones y otros
- Certificado cuenta bancaria
- Se elabora contrato de trabajo y se gestionan afiliaciones al Sistema General de Seguridad Social – SGSS.
- Se gestionan las firmas del contrato por parte del Representante Legal de empresa objeto de estudio y el nuevo trabajador.

Figura N° 8. Flujograma del proceso



Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo a lo anterior expuesto, se presenta la propuesta del proceso de inducción, capacitación y entrenamiento del personal, de esta manera se va conformando el área de talento humano.

Proceso de inducción, capacitación y entrenamiento del personal

En este proceso se tiene como objetivo definir disposiciones para realizar la inducción, reinducción y capacitación del recurso humano de la organización, contribuyendo al desarrollo de su competencia y la mejora de su desempeño. Se propone este procedimiento dando

continuidad al proceso de selección y contratación, con a inducción, hasta la ejecución del programa de capacitación. De acuerdo a las entrevistas realizadas a los empresarios en la categoría Capacitaciones, donde se realizaron preguntas referentes a la Periodicidad, forma y contenido de las capacitaciones, proceso de inducción y reinducción, se obtuvo resultados de valor como la conformación del plan de capacitaciones, evaluación de desempeño, proceso de inducción y reinducción. Aparte de la información adicional que nos compartieron en visualización de formatos

Ruta del proceso

- Todo el personal debe realizar su correspondiente proceso de inducción antes de iniciar sus actividades.
- El programa de capacitación tendrá un horizonte de ejecución de un año.
- El jefe de talento humano, debe velar por el cumplimiento del programa de capacitación, gestionando la realización de las actividades en él contempladas, a través de entidades externas o a nivel interno.
- Todo el personal de empresa objeto de estudio debe participar activamente en la realización de actividades de capacitación, orientadas a la mejora de su competencia.
- Por lo menos una vez al año debe realizarse un proceso de re-inducción general para todos los empleados, mismo que debe ser incluido en el programa de capacitación.

Proceso de Inducción:

- Una vez se cumpla con el proceso de contratación del Trabajador, se inicia el proceso de inducción de acuerdo a lo siguiente:
- Jefe de recursos humanos: Aspectos generales sobre el funcionamiento de la organización y la gestión del recurso humano: Horarios, pago de salarios, vacaciones, prestaciones, prebendas, funciones, procedimientos disciplinarios, liquidación, etc.
- Coordinador de SGI: Información general del SGI; Políticas, procesos, objetivos, indicadores, información documentada (procedimientos, instructivos, formatos, etc.), Aspectos e Impactos Ambientales AIA, peligros y riesgos, controles, etc.
- Coordinador de proceso: Aspectos específicos del proceso, procedimiento, funciones y etc.

Programa de capacitaciones

Se propone definir las capacitaciones de acuerdo a 3 aspectos; Solicitud del Coordinador de proceso requisito legal/ normativo o Evaluación de Desempeño.

- Las solicitudes de capacitación identificadas por los Coordinadores de Proceso, deben ser informadas al Jefe de recursos humanos de forma escrita para que se gestione la aprobación con la gerencia
- Las necesidades de capacitación que se den de las exigencias legales o normativas, las aprueba la gerencia, quien aprueba

los recursos para su ejecución e inclusión en el programa de capacitación. Se tendrán en cuenta los plazos de cumplimiento previstos en la ley.

- Para las capacitaciones derivadas de la evaluación de desempeño se explica primero como se realiza el proceso:
 - Se propone realizar la evaluación de desempeño con una frecuencia anual, de esta manera se busca determinar el nivel de cumplimiento de metas e identificar requerimientos de capacitación bien sean individual o común; conforma el programa de capacitación anual
 - Los resultados de la evaluación son procesados y analizados, determinando necesidades de capacitación común o individualizada.
 - Para trabajadores de menos de 3 meses laborando no aplica evaluación de desempeño
 - Para iniciar el proceso el Jefe de Talento humano debe informar al coordinador del proceso sobre el inicio de la evaluación, explicar y definir las fechas para entregar los formularios diligenciados
 - El coordinador del proceso comunica a su personal a cargo sobre el inicio de la evaluación aplicando los criterios definidos en el formulario. Una vez tenga los resultados, serán socializados con el trabajador.

De acuerdo a la información adicional suministrada por los profesionales entrevistados sobre las evaluaciones de desempeño de sus em-

presas y las apreciaciones que se realizaron en las respuestas de las categorías de cargos y categoría de roles donde se evaluó; las habilidades, competencias y roles que deben desempeñar el personal del área de talento, se encontró que todos los entrevistados relacionan las habilidades tanto adquiridas en el cargo y las personales como son el (liderazgo, la responsabilidad, el compromiso, proactividad, trabajo en equipo y demás).

De acuerdo a lo anterior, se propone evaluar las siguientes áreas de desempeño; Calidad del trabajo, Trabajo en equipo, Compromiso/ Lealtad, Comunicación, Liderazgo, Orientación al Cliente, Adaptación al Cambio/ Flexibilidad, Iniciativa.

Formato N° 2. *Formato evaluación de desempeño*

FORMATO			LOGO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR			
NOMBRE DEL TRABAJADOR	CARGO	ÁREA	FECHA INGRESO
NOMBRE DEL EVALUADOR	CARGO	ÁREA	FECHA EVALUACIÓN
Diligencie el siguiente formulario, teniendo en cuenta las siguientes escalas de evaluación:			
ESCALA DE VALORACIÓN	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN	
1	No cumple con las expectativas de desempeño	El trabajador no cumple con las expectativas ni los objetivos planteados para el periodo. Es necesario definir y desarrollar un plan de desarrollo profesional a fin de mejorar su rendimiento, con plazos de cumplimiento establecidos.	
2	Regular desempeño	El trabajador cumplió parcialmente con las expectativas en todos los ámbitos esenciales de su competencia. Logró solo algunos objetivos esenciales, definidos para el periodo. Requiere un plan de mejora.	

3	Aceptable desempeño	El trabajador cumplió con las expectativas en los ámbitos esenciales de su competencia. En ocasiones supera las expectativas y la calidad general de su trabajo es aceptable. Logró los objetivos esenciales, definidos para el periodo.
4	Buen desempeño	El trabajador supera constantemente las expectativas en todos los ámbitos esenciales de su competencia, y la calidad del trabajo en general buena. Logró todos los objetivos definidos para el periodo.
5	Muy buen desempeño	El trabajador excedió las expectativas de la organización, gracias a la calidad del trabajo realizado en todos los ámbitos esenciales de su competencia, lo que se traduce en la calidad superior de su trabajo. Hace una contribución excepcional o única de apoyo a la organización, su unidad, área y objetivos, entre otros.

PARTE I. RECUESTO DE OBJETIVOS LOGRADOS EN EL PERIODO (Para ser completada por el Trabajador)

PARTE II. EVALUACIÓN DE ÁREAS DE DESEMPEÑO (Para ser completada por el Evaluador)

ÁREA DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN ASIGNADA	COMENTARIOS/ RECOMENDACIONES
Calidad del trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.		
Trabajo en equipo: Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.		

<p>Compromiso/ Lealtad: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.</p>		
<p>Comunicación: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.</p>		
<p>Liderazgo: Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar “a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, por “equipo” debe entenderse cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.</p>		
<p>Orientación al Cliente Deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende el esfuerzo por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que usted intente ayudar.</p>		
<p>Adaptación al Cambio/ Flexibilidad: Capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.</p>		

Iniciativa Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la tendencia a actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde la concreción de proyectos aprobados en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.							
TOTAL GENERAL				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!		
PARTE III. OBJETIVOS PROPUESTOS PARA EL PRÓXIMO PERIODO (Para ser completada por el Evaluador y el Evaluado)							
PARTE IV. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (Para ser completada por el Evaluador y el Evaluado)							
COMENTARIOS DEL EVALUADOR			COMENTARIOS DEL EVALUADO				
EVALUADOR				EVALUADO			
FIRMA		FECHA		FIRMA		FECHA	

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por los profesionales entrevistados

Por último, se tiene en cuenta los posibles cambios en los procesos o actividades; bien sea en tecnología, infraestructura o en la actualización de aspectos ambientales o legales/normativos.

Para lo anterior, la Jefe del área debe definir las actividades de capacitación o entrenamiento requeridas para los trabajadores. Para el seguimiento de las capacitaciones se propone realizar registros de asistencia o actas, conservándolos en las hojas de vida de los trabajadores.

Para el proceso de reclutamiento se propone utilizar dos medios; el primero es la promoción interna el cual evalúa si algunos de los trabajadores de la organización cumplen con el perfil y condiciones para ocupar la vacante como parte de un proceso de promoción interna. Los segundos medios son por fuentes externas como base de datos de hojas de vida existentes, ofertas de empleo por internet, clasificados, referidos de otros empleados.

En caso que se requiera un nuevo cargo en la organización el jefe de talento humano debe realizar el proceso de creación de la descripción de cargo, incluyendo responsabilidades, funciones, conocimientos y habilidades para la nueva vacante.

Se realiza el proceso de selección inicial revisando las hojas de vida teniendo en cuenta los criterios de; experiencia, estudios y referentes. Los aspirantes seleccionados son convocados a una entrevista con el jefe de talento humano y se realiza la verificación de antecedentes disciplinarios, judiciales y referencias.

Se van a realizar dos entrevistas, primero con el jefe de talento humano, determinando si el aspirante continúa el ciclo de selección y la segunda entrevista es a cargo del coordinador del área.

Durante el proceso de selección el jefe de talento humano se hace cargo de explicar las condiciones del trabajo a realizar, modelo de contratación y normas generales.

Por último, se realiza la segunda entrevista, la cual estará a cargo del Coordinador de Proceso con dos seleccionados.

Los criterios que se evalúan en las entrevistas son; experiencia laboral, estudios y licencias, motivos de retiro de últimos trabajos, objetivos y metas, descripción de fortalezas y debilidades. Se propone flexibilidad en la entrevista, según como cada encargado del proceso podría adicionar preguntas de criterios específicos del área de conocimiento del puesto.

Se tiene en cuenta, que este proceso este alineado con los objetivos de la empresa, considerando las fortalezas y debilidades que tiene la organización, la cual puede llevar a potenciar y mejorar muchos de los aspectos diagnosticados negativamente como; la insuficiencia e idoneidad del talento humano, estructura organizacional inadecuada, poca orientación al cumplimiento de sus funciones y objetivos por parte del personal, ya que no tienen un proceso adecuado de selección, el cual verifica la idoneidad para el cargo, ni una evaluación que posteriormente lleva a un plan de formación para el mejoramiento y eficiencia de los trabajadores.

Categoría desarrollo del personal

Propuesta para la empresa objeto de estudio

Para el diseño del área de talento humano se evidencian unas categorías importantes para implementar en la empresa objeto de estudio las cuales se describen a continuación:

Cultura Organizacional: Siguiendo a Ouchi (1982). La cultura organizacional de una empresa lo instituyen los valores, las tradiciones, actividades que le dan valor a la cultura a través de opiniones compartidas por los trabajadores.

En este sentido se pretende establecer una cultura organizacional basada en principios y valores de la compañía, donde se apropie la cultura de la empresa con las motivaciones del personal, para ello se establecerán capacitaciones e integraciones con el equipo de trabajo para trabajar sobre liderazgo, normas sociales, hábitos, creencias y demás aspectos relacionados con la cultura organizacional identificados cuando se tenga conformada el área de talento humano de la empresa, puesto que el objetivo principal del área es mejorar la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio La cultura organizacional de la empresa partirá del reconocimiento de la misión y la visión, además de crear valores institucionales que surjan con los colaboradores.

- Incorporar en el proceso de inducción información referente a la cultura organizacional de la empresa por medio de medios físicos y audiovisuales. (Reseña histórica, Misión, Visión)
- Realizar una capacitación mensual a los trabajadores para for-

talecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.

- Realizar cada año una actualización en políticas de la empresa y buscar estrategias de mejora para la cultura organizacional

Clima Laboral: El concepto de Clima organizacional es concebido como un conjunto de percepciones que hacen referencia a las circunstancias que caracterizan y rodean un espacio social, en este caso, el espacio laboral, siendo un componente esencial en la productividad de la organización. En consecuencia, el sentido de pertenencia y congruencia entre los objetivos personales y organizacionales, aumentan el interés y probabilidad de continuar vinculados a dicha empresa o entidad, lo que redundará en fortalecimiento y calidad de los procesos.

- Se pretende que el área de talento humano en la empresa objeto de estudio aporte al clima laboral de los trabajadores, generando estrategias de comunicación entre compañeros de trabajo. Para esto se consideran las siguientes actividades.
- Definir el procedimiento para gestionar el clima laboral (cronograma de actividades, tiempos, personal involucrado, medición, evaluación y mejoras)
- Realizar una vez al año la encuesta de evaluación de clima laboral.
- Realiza una vez al mes una capacitación que abarque el tema y que realice planes de mejora si se identifican falencias en la convivencia y la satisfacción laboral de la empresa.

Compensación Laboral: Teniendo en cuenta lo mencionado Peralta (2014) donde considera que la compensación laboral son todos aquellos beneficios y otras prestaciones que se le dan al trabajador y que no constituyen salario y que se entrega de manera libre por el empleador (p. 15).

- Teniendo en cuenta las respuestas de los entrevistados se considera que para realizar una compensación laboral para la empresa objeto de estudio se debe contar con un jefe de Talento Humano el cual debe determinar con el coordinador administrativo y la gerencia que políticas de compensación salarial puede determinar para sus trabajadores sean (bonos, días libres, pases de estadías y demás), al igual determinar según la experiencia en el sector cuáles de ellos aportan más a la satisfacción laboral y los criterios de compensación entre los trabajadores.
- El tema de compensación laboral se considera importante dado que las empresas actualmente no tienen ninguna compensación para sus trabajadores es por esto que se considera las siguientes actividades teniendo en cuenta las experiencias de las empresas entrevistadas.
- Establecer un procedimiento para la compensación laboral.
- Establecer los tipos de compensación sea directas como monetaria o bonos, indirectas como períodos de descanso, restaurante, premios, viajes.
- Establecer los criterios para las compensaciones, por rendimiento, productividad, por antigüedad, por confianza, por autocuida-

do, por mantener el curso de alturas. Es compensar a aquellos que contribuyan en la cadena de valor.

Bienestar y motivación laboral: El bienestar y la motivación tienen relación, es por esto que se considera que el bienestar laboral afecta la productividad del trabajador por lo tanto influye en los objetivos de la empresa.

- Teniendo en cuenta las respuestas de los entrevistados se considera que el jefe de Talento Humano y el auxiliar del área deben implementar una política de bienestar para la empresa que abarque las expectativas y motivaciones del personal, se debe planear actividades de bienestar para la empresa objeto de estudio como las siguientes:
- Diseñar Programas de bienestar como la celebración de cumpleaños, día de madre, padre, día de los niños, amor y amistad y demás actividades que aporten al bienestar de los trabajadores con el fin de mantenerlos motivados, esta planeación se debe incluir en el presupuesto anual de la empresa.
 - Establecer procedimientos de bienestar
 - Realizar medición del bienestar y motivación laboral
 - Determinar necesidades para buscar la motivación laboral

Política Salarial: Se considera que estas políticas "mueve a las personas al logro de los fines y objetivos que resultan estratégicos para una empresa mediante la definición de criterios básicos encaminados a retribuir al personal de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno" (Peralta, 2014, p. 46)

- El jefe de Talento Humano debe aportar a las políticas salariales de la empresa, teniendo en cuenta la experiencia, estudios, el cargo desempeñado y la rentabilidad de los cargos para así establecer en compañía del coordinador administrativo y el gerente cuáles serán los criterios para el pago de los trabajadores, así mismo realizar un estudio de los precios del mercado para establecer los salarios a parte de los que establece el gobierno nacional teniendo en cuenta el incremento del precio al consumidor (IPC).
- Especificar lineamientos de pago de salarios.
- Determinar y aprobar una escala salarial para la empresa objeto de estudio
- Definir la frecuencia e incrementos salariales.
- Determinar fechas de pagos de salarios mensual, quincenal teniendo en cuenta el tipo de contratación.
- Analizar los salarios vigentes y el mercado.
- Determinar medios de pago en efectivo, cheques o transferencia electrónica.

Plan carrera: El plan carrera “permite a toda la organización y cada uno de los integrantes de su capital humano obtener beneficios mutuos, satisfaciendo necesidades por medio de un continuo crecimiento, enfocado en las metas y objetivos propios” (Delgado, Rodríguez y Fernández, 2018, p. 2).

La empresa no cuenta con un plan carrera y es de evidenciar que a pesar que las empresas entrevistadas no cuentan con un plan carrera

definido, se considera importante que se implemente en un futuro en la empresa objeto de estudio esta se realizaría con la persona encargada del área, la cual debe establecer a partir de un análisis de cargos si las personas que hacen parte de la empresa pueden aplicar a un plan carrera, revisar criterios para que un empleado pueda ascender al interior de la empresa, también conocer la viabilidad de aportar en apoyos económicos para que el personal con mayor antigüedad pueda complementar estudios y conocimientos para generar mayor valor a la organización.

Cargos y roles del área de talento humano para la empresa empresa objeto de estudio sas

En la investigación para la empresa objeto de estudio se tuvo en cuenta la variable Cargos del área de talento humano, el cual incluye aspectos como el análisis del cargo, el diseño de cargos, la descripción de cargos, el perfil de cargos.

Los cargos según Angulo (2004). Son todas aquellas actividades que realiza una persona en un lugar específico que este determinado en la estructura organizacional (p.30).

Cargos

Figura N° 10. Análisis de Cargos.



Fuente: Elaboración Propia

Los cargos en las empresas u organizaciones se diseñan dependiendo de las competencias, habilidades, conocimientos, actitudes y la experiencia de las personas para desempeñar unas funciones en este caso el área de talento humano, para la investigación se considera realizar lo siguiente al momento de contratar para un cargo específico.

Análisis de Cargos

En primer lugar, se considera que para determinar un cargo se debe contar con la necesidad del mismo es decir realizar una descripción y análisis del cargo, entendido como “inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo”. (Chila y Córdova, 2013, p. 18).

Para ello se debe tener en cuenta el perfil que busca la empresa para desempeñar el cargo; en segundo lugar, identificar los cargos en el mercado y cómo influye en los requisitos y características del aspirante.

Teniendo en cuenta el análisis de cargos, se realizó un análisis previo para la empresa objeto de estudio donde las respuestas de las entrevistas realizadas permitió reconocer que para este punto se debe partir de una necesidad, es por esto que se considera que la empresa tiene una necesidad sentida por un área de talento humano que se encargue de organizar los procesos del área en pro de los trabajadores y los objetivos de la empresa, es por esto que se realiza un análisis con el área administrativa donde se quiere proponer un jefe de talento humano y un auxiliar de talento humano que coadyuve en los procesos organizacionales.

Diseño de cargos

El concepto de cargos debe empezar por su diseño el cual contempla las técnicas y las relaciones de cargos para cumplir con los requisitos exigidos por las empresas u organizaciones teniendo en cuenta la tecnología a utilizar y los aspectos personales de la persona. El dise-

ño de cargos debe ser revisado por el personal administrativo que en este caso es el coordinador administrativo y el gerente de la empresa, este diseño debe ser aprobado por la gerencia, debe además estar avalado por procesos previos como la estructuración del área, espacios físicos teniendo en cuenta criterios estandarizados para que la persona que cuente con los requisitos exigidos pueda ocupar el cargo, esto le permitirá al aspirante desempeñarse de manera adecuada en el puesto que ocupará posteriormente, tener en cuenta estas características es importante para el análisis y diseño de cargos.

En este sentido, se considera que la empresa debe realizar una lista con los requerimientos del cargo del jefe de talento humano y el auxiliar de talento humano y sus especificaciones con el fin de diferenciarlo de los demás, puesto que “el diseño de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás que existen en una empresa” (Ángulo, 2004, p. 4).

Descripción de cargos

Un punto de partida fundamental es la descripción de cargos que consiste en listar las tareas y aspectos que conforman un cargo y sus características, la periodicidad en que lo va a realizar y como se configura dentro de la estructura del organigrama. Para ello se estructura en el área de talento humano para la empresa OBJETO DE ESTUDIO la descripción del cargo del jefe de talento humano y el auxiliar de talento humano para esto se considera pertinente como lo evidencian las entrevistas realizadas levantar el requerimiento, realizar un acta que describa que aspectos se tendrían en cuenta para esos cargos y que tareas van a ejecutar para luego crear el manual de funciones.

Perfil de cargos

El Perfil de cargo según Acero, Guzmán, Osorio y Cuervo (2018) es una herramienta esencial para reclutar a un personal idóneo dependiendo de sus competencias y que influyen en el rendimiento y los resultados que requiere la empresa (p.15). Para ello contempla aspectos relevantes y necesarios para un cargo específico: Formación, experiencia, responsabilidad, funciones y competencias del colaborador. Al tener en cuenta estos elementos se espera identificar a la persona apta para el cargo.

En la empresa objeto de estudio se recomienda que al momento de proceder con la elección de un candidato nuevo para el jefe de Talento Humano o algún otro cargo en las organizaciones, es necesario remitirse al perfil de cargos para conocer la educación, formación, experiencia y habilidades que este requiere para cumplir con sus funciones.

Así mismo, cuando se genere un cargo nuevo como se pretende en este caso se debe recopilar la información de la parte legal, con relación a aspectos del contrato, relaciones con el jefe inmediato y algunas más generales según las competencias del cargo. Seguido a ello se diseña el perfil.

Teniendo en cuenta lo anterior y la estructura organizacional de la empresa se propone los siguientes perfiles para el jefe de gestión humana y el auxiliar de gestión humana para la empresa objeto de estudio

PERFIL DE CARGOS PARA LA EMPRESA

OBJETO DE ESTUDIO

El perfil de cargos es “la relación existente entre el cargo, función y responsabilidad como también las habilidades que se requiere para el desempeño del mismo” (Machesich, Paravie, Rohvein, Urrutia, Roark y Jaureguiberry, 2015, p.5) teniendo en cuenta lo anterior se propone para la empresa objeto de estudio el perfil de cargos del Jefe de Talento Humano y el Auxiliar de Talento Humano.

A continuación, se presenta el formato de perfil de cargos del Jefe de Talento Humano para la empresa objeto de estudio:

Formato N°. 3 Perfil de cargo Jefe de Talento Humano

FORMATO		LOGO	
PERFIL DE CARGO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Jefe de Talento Humano	NIVEL	Administrativo
DEPENDENCIA:	Gerente General	PROCESO	Gestión Talento Humano
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO			
Liderar y direccionar el proceso de Gestión Humana, realizando un adecuado proceso de vinculación de personal basado en el reclutamiento, selección, inducción y contratación; para suministrar a la empresa trabajadores idóneos y capacitados que se desempeñen en los cargos requeridos con responsabilidad, orientando su actividad hacia su desarrollo, crecimiento y bienestar. De la misma manera gestionar el desarrollo del Talento Humano diseñando planes de capacitación para mejorar las competencias laborales del personal, así lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de los diferentes procesos de la compañía; Administrar el control y retiro de empleados, liderar el proceso de las afiliaciones a EPS, ARL, AFP, CCF, realizar el pago de nómina, seguridad social y parafiscales, programar y realizar actividades de bienestar para todo el personal vinculado a la empresa objeto de estudio y todo esto cumpliendo con las políticas de la compañía y los estándares de Calidad, Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente.			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
3.1 EDUCACIÓN:			

Título Profesional en Ingeniería Industrial, Psicología, Administración de Empresas, y/o carreras afines	
3.2 FORMACIÓN:	
*Conocimiento y manejo de legislación laboral vigente.	
*Conocimiento y manejo de la normatividad legal respecto a nómina.	
*Conocimiento y manejo de la normatividad legal respecto a seguridad social.	
*Conocimiento de administración de empresas.	
*Conocimiento de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal.	
*Conocimiento y Manejo del riesgo psicosocial.	
*Conocimiento de habilidades gerenciales.	
*Conocimiento Intermedio de Excel.	
*Formación en competencias laborales.	
*Formación complementaria de auditorías internas HSEQ.	
*Conocimiento en sistemas de gestión de calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.	
3.3 EXPERIENCIA LABORAL:	
Experiencia laboral de dos (2) años, en el área y/o cargos relacionados.	
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
FUNCIONES	PERIODICIDAD
Planificar y establecer los objetivos y metas del proceso de Recursos Humanos.	A
Planificar el cronograma de actividades y plan de trabajo del proceso de Recursos Humanos (proceso de vinculación selección y contratación de personal, procesos de Nomina, pagos de Seguridad Social, Prestaciones Sociales y escala de Salarios de los trabajadores)	M
Planificar el plan de capacitación y entrenamiento de todo el personal de la compañía teniendo en cuenta las necesidades de capacitación que consideran necesarias los jefes de cada proceso para su personal.	A
Planificar la evaluación de desempeño de todo el personal de la empresa.	A
Planificar el proceso de rendición a cuentas del personal a cargo.	A
Planificar las actividades culturales, recreativas y de Bienestar Social para el personal de la Compañía y sus Familias.	A

Ejecutar cronograma de las actividades y plan de trabajo del proceso de Recursos Humanos (proceso de vinculación selección y contratación de personal, procesos de Nomina, pagos de Seguridad Social, Prestaciones Sociales y escala de Salarios de los trabajadores)	D
Documentar los PQR y No Conformes y direccionarlas al líder del proceso correspondiente para su tratamiento.	D
Ejecutar los planes y programas de Capacitación y Entrenamiento generales y específicos para cada una de las áreas de la Compañía.	D
Ejecutar la evaluación de desempeño de todo el personal de la organización, contando con la participación de Jefes a	A
Ejecutar la rendición de cuentas a la dirección.	A
Ejecutar los procesos de Nomina, pagos de Seguridad Social y Prestaciones Sociales, de todos los colaboradores de la Compañía de acuerdo con la legislación laboral, código sustantivo de trabajo y las políticas establecidas por la Compañía.	D
Ejecutar el trámite de las novedades de personal aplicando las normas sobre traslados, promociones, retiros y demás.	D
Realizar y Actualizar la escala de Salarios de los colaboradores, de acuerdo a las directrices de la Gerencia según las Políticas establecidas por la Compañía.	A
Reclutar, seleccionar y contratar de manera eficiente el personal idóneo para los cargos requeridos en la compañía o cuando se presente la vacante y suministrar el personal necesario e idóneo en las temporadas altas y para la atención de emergencias.	D
Ejecutar las actividades de Liquidación y reconocimientos de sueldos, pago de Cesantías, indemnizaciones, vacaciones, licencias por luto, incapacidades y demás prestaciones económicas para todo el personal de la Compañía.	D
Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas del proceso de Recursos Humanos.	M
Verificar el cumplimiento y posterior cierre de los PQR y NO Conformes del proceso de Recursos Humanos.	M

Verificar el cumplimiento del cronograma / plan de trabajo del proceso de Recursos Humanos que se realice a tiempo y eficientemente las labores del proceso (procesos de Nomina, pagos de Seguridad Social, Prestaciones Sociales, selección y contratación de personal).		M				
Verificar el cumplimiento del plan de capacitación y entrenamiento de todo el de la compañía.		M				
Verificar que se realice la respectiva evaluación del desempeño de todos los trabajadores de la compañía así mismo que se generen los planes de mejora y de acción con respecto a los resultados arrojados por dicha evaluación.		SEM				
Ajustar los objetivos y metas del proceso de Recursos Humanos.		A				
Ajustar el cronograma de actividades del proceso de Recursos Humanos.		A				
Ajustar el cronograma - plan de trabajo con el personal a cargo y así generar planes de mejora para el proceso de Recursos Humanos.		A				
Ajustar el plan de capacitación y entrenamiento de todo el personal de la organización.		A				
PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)		
	Anual (a)	Semanal (s)	Quincenal (q)	Semestral (sem)		
5. NIVEL DE AUTORIDAD/RESPONSABILIDAD						
POR RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS						
¿CON QUIÉN?		¿PARA QUÉ?				
Todos los trabajadores		Desarrollo de trabajos				
POR RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS						
¿CON QUIÉN?		¿PARA QUÉ?				
Clientes, Bancos, Proveedores, Ministerio de Trabajo y otros.		Cumplimiento de objetivos y metas				
6. GENERALES U ORGANIZACIONALES						
ÍTEM		NIVEL ORGANIZACIONAL				
		1	2	3	4	5
		BAJO	MEDIO BAJO	PROMEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
1	Innovación					X
2	Enfoque en Resultados					X

3	Orientación al Cliente				X	
4	Trabajo en equipo					X
6.1. HABILIDADES/DESTREZAS						
ITEM		NIVEL HABILIDADES DESTREZAS				
		1	2	3	4	5
		BAJO	MEDIO BAJO	PROMEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
1	Comunicación Asertiva					X
2	Relaciones interpersonales					X
3	Enfoque a resultados					X
4	Iniciativa					X
6.2. COMPETENCIAS TÉCNICAS						
ÍTEM		NIVEL COMPETENCIAS TÉCNICAS				
		1	2	3	4	5
		BAJO	MEDIO BAJO	PROMEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
1	Conocimiento técnico de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal.					X
2	Conocimiento técnico de legislación laboral y Seguridad Social.					X
3	Conocimiento técnico de Nómina.					X
4	Conocimiento técnico de administración de empresas				X	
5	Conocimiento técnico de habilidades gerenciales				X	
6	Conocimiento en sistema gestión integrado				X	
6.3 RESPONSABILIDADES						
Procurar el cuidado integral de su salud y el medio ambiente.						
Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.						
Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa						
Participar en las actividades de capacitación en seguridad, salud y medio ambiente en trabajo definido en el plan de capacitación del sistema de gestión de calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.						

Participar y contribuir en el cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión de calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.		
Velar por el cumplimiento de buenas prácticas medio ambientales.		
Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos, aspectos e impactos ambientales.		
Participar en la construcción y ejecución de planes de acción.		
Promover la comprensión de la política de la empresa a los trabajadores.		
Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Calidad, Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio ambiente.		
Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo.		
Garantizar la participación activa de su equipo de trabajo en las sesiones de sensibilización, formación y apropiación del Sistema de Gestión en Seguridad, salud en el Trabajo y Medio Ambiente.		
Verificar el cumplimiento del personal a cargo de las normas, reglamentos e instrucciones del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y ambiente de la empresa.		
Facilitar los espacios (tiempo) para la formación, capacitación y entrenamiento en calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente y de Brigadas del personal a cargo.		
Verificar el cumplimiento del personal a cargo de las normas, reglamentos e instrucciones de calidad		
Facilitar los espacios (tiempo) para la formación, capacitación y entrenamiento en calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente y de Brigadas del personal a cargo.		
Bienes y valores (Equipo PC, Celular)		
Información (Confidencial de Clientes, procedimientos, liquidaciones, contratos, Escalas Salariales, Negociaciones Especiales, Políticas Organizacionales, Manejo de Políticas de Bonos e informes técnicos de Selección de Personal.)		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Talento Humana	Coordinación Administrativa	Gerente General

Fuente. Elaboración Propia

A continuación, se presenta el formato de perfil de cargos del Auxiliar de Talento Humano para la empresa objeto de estudio:

Formato N°. 4 Perfil de cargo del Auxiliar de Talento Humano

FORMATO		LOGO	
PERFIL DE CARGO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Auxiliar de Talento Humano	NIVEL:	Administrativo
DEPENDENCIA:	Jefe de Talento Humano	PROCESO:	Talento Humano
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO			
Apoyar al proceso de Recursos Humanos, en el proceso del pago de nómina y el pago de la seguridad social de todo el personal que se encuentre laborando en la organización, cumpliendo con las políticas de la compañía y los estándares de Calidad, Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente.			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
3.1 EDUCACIÓN:			
Titulo Tecnólogo/Profesional en Áreas Administrativas o Carreras afines			
3.2 FORMACIÓN:			
*Conocimiento en liquidación de nómina y pago de seguridad social, incapacidades médicas.			
*Conocimiento básico Contable			
*Conocimiento básico Tributario (Retención en la fuente, Fondo de Solidaridad)			
* Conocimiento de Excel nivel avanzado.			
*Conocimiento de sistemas de gestión de calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.			
3.3 EXPERIENCIA LABORAL:			
Experiencia laboral de un año (2) de experiencia en cargos similares. Laboral de un año (2) de experiencia en cargos similares.			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES		PERIODICIDAD	

Realizar la apertura de tipos de nóminas para realizar su respectiva digitación.	M
Crear la hoja de vida de los Empleados Nuevos.	Q
Realizar la nómina de todo el personal de la compañía. (Salarios, horas extras), nómina de contratos, bonificaciones, nómina de prestaciones sociales, liquidación de incapacidades por Enfermedad General y Accidente de Trabajo y descuentos de seguridad social).	Q
Realizar la toma de reclamos del personal de la compañía de acuerdo a un horario establecido, después de que se realice el pago de cada nómina.	Q
Realizar consolidado de las relaciones de pago de nómina para ingresar la información al validador del neto girado a las cuentas nómina y prepago de los trabajadores.	Q
Cierre de nómina quincenal y envío de desprendibles de pago.	Q
Realizar las liquidaciones del personal retirado.	O
Revisión de la seguridad social física.	M
Generar archivo plano para alimentar la planilla de seguridad social, validar todas las afiliaciones, días laborados, variación transitorias (VST) e ingreso base de cotización (IBC), fecha de afiliación.	M
Elaborar el archivo plano con sus respectivas novedades (cedula, nombres salario días EPS, fondo de pensión, IBC, Caja de compensación, ARL, Tarifa de riesgo, verificar el personal que supera los 10 S.M.L.V para el pago de Sena, ICBF.	M
Ingresar a la Página de Aportes en línea para subir el archivo de plano de seguridad social.	M
Realizar la Retención en la Fuente al personal, según artículos 383 y 384 del Estatuto Tributario para la retención en la fuente por ingresos laborales.	M
Entregar soportes de pago de la seguridad social al proceso de contabilidad.	M
Realizar archivos no monetarios para la solicitud de creación, anulación y recambio de Tarjetas débito plus Prepago al Banco.	O
Revisión de cuadros de descuentos	Q

Revisar, liquidar y pagar los contratos (bonos de productividad)		0				
Actualizar la base de datos de entrega de tarjetas pre-pago Master card y de reintegro de dinero.		0				
Apoyar en la actualización documental del proceso cuando se requiera.		0				
Apoyar en el cierre de No Conformes del proceso de Recursos Humanos.		0				
Las demás funciones inherentes a la naturaleza de su cargo y las asignadas por su Jefe Inmediato.		0				
PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)			
	Semanal (s)	Quincenal (q)	Semestral (sem)			
5. NIVEL DE AUTORIDAD/RESPONSABILIDAD						
POR RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS						
¿CON QUIÉN?		¿PARA QUÉ?				
Todo el personal		Desarrollo de trabajo, atención a quejas y reclamos, permisos etc.				
POR RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS						
¿CON QUIÉN?		¿PARA QUÉ?				
Proveedores (Agente operador del sistema midasoft, aportes en línea o sea operador de la seguridad social)		Consultas frente al sistema de red.				
6. GENERALES U ORGANIZACIONALES						
ITEM		NIVEL ORGANIZACIONAL				
		1	2	3	4	5
		BAJO	MEDIO BAJO	PROMEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
1	Innovación.			X		
2	Enfoque en Resultados.					X
3	Orientación al Cliente.					X
4	Trabajo en equipo.					X
6.1. HABILIDADES/DESTREZAS						

ITEM		NIVEL HABILIDADES/ DESTREZAS				
		1	2	3	4	5
		BAJO	MEDIO BAJO	PROME- DIO	MEDIO ALTO	ALTA
1	comunicación Asertiva.					X
2	Relaciones interpersonales.					X
3	Enfoque a resultados.					X
4	Iniciativa .					X

6.2. COMPETENCIAS TÉCNICAS

ÍTEM		NIVEL COMPETENCIAS TÉCNICAS				
		1	2	3	4	5
		BAJO	MEDIO BAJO	PROME- DIO	MEDIO ALTO	ALTO
1	Conocimientos técnicos administrativos.					X
2	Conocimientos técnicos de legislación laboral.					X
3	Conocimientos técnicos de selección de personal.					X
4	Conocimientos técnicos de servicio y atención al cliente.					X

6.3 RESPONSABILIDADES

Procurar el cuidado integral de su salud y el medio ambiente.

Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.

Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones de sistema de gestión de seguridad salud en el trabajo y ambiente de la empresa.

Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.

Conocer y tener clara la política de la Empresa.

Participar en la prevención de riesgos laborales mediante las actividades que se realicen en la empresa.

Informar las condiciones de riesgo detectadas al jefe inmediato.

Reportar inmediatamente todo accidente de trabajo o incidente y riesgos ambientales.

Participar en los comités de Seguridad y Salud en el Trabajo y Convivencia Laboral.

Participar en las brigadas de emergencias.

Participar en las actividades de capacitación en seguridad salud en el trabajo y medio ambiente.

Participar y contribuir en el cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión de calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.		
Bienes y valores (Celular, llaves de oficina y Equipos de oficina)		
Información (Confidencial salarios, base de datos, estados de cuenta de EPS, hojas de vida de personal)		
Información (Confidencial pago de nómina, liquidaciones,)		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

Roles

Teniendo en cuenta que el rol se refiere a la forma en que las personas se comportan, relacionan e interactúan sea en su vida personal o en los puestos que desempeñan e influyen en la forma que ejercen sus funciones y del tipo de roles a desempeñar dependiendo de su comprensión y del contexto en que desarrollan sus funciones.

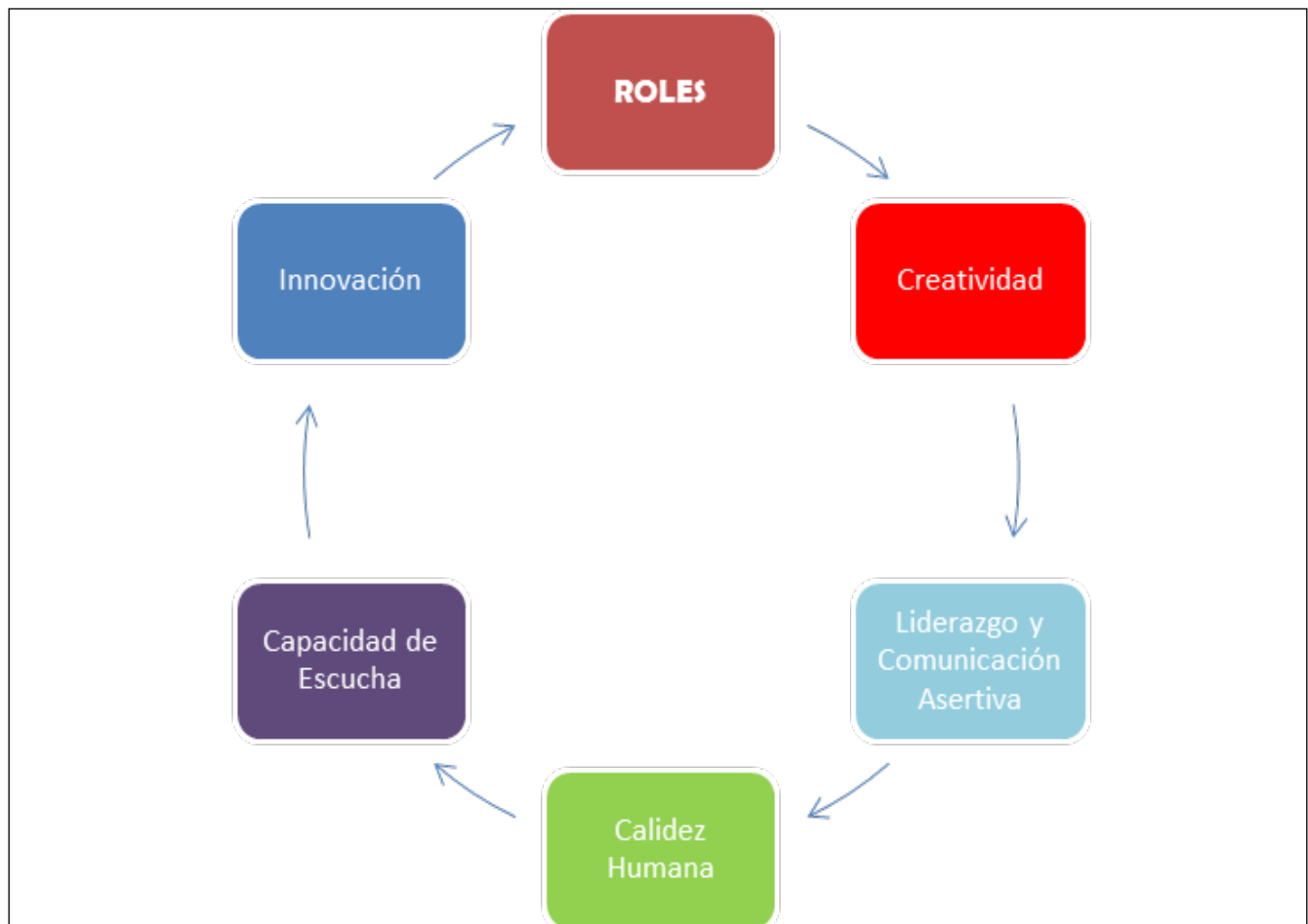
Los roles se convierten en parte fundamental del área de talento humano, puesto que para desempeñar las funciones del área se debe tener unos roles específicos que aporten a la gestión y creación del conocimiento, es decir los profesionales que hacen parte de la jefatura del área como sus auxiliares deben tener unos roles fijados a desempeñar dado que las condiciones sociales, políticas, tecnológicas y económicas van cambiando lo que hace que la persona deba adquirir habilidades y competencias para desempeñar sus funciones.

El profesional del área de talento humano debe estar preparado para estos cambios en el momento de la selección, contratación de nuevo

personal y de la forma que va a cumplir con los objetivos de la empresa y los cambios que genera el mercado para ello se proponen los siguientes roles a tener en cuenta para el personal que desempeñe estos cargos en la empresa objeto de estudio

Roles propuestos para el área de talento humano

Figura N°. 11 Roles del área de talento Humano



Fuente: Elaboración Propia.

Los roles descritos anteriormente surgen de las entrevistas realizadas, donde son aspectos relevantes para las personas que hacen parte del área de gestión humana, por lo tanto, manifiestan que las personas sean jefes o auxiliares del área deben aportar desde estas

formas de actuación para el mejoramiento y captación del personal.

Conclusiones

En la actualidad se encuentra que a pesar de los cambios económicos, políticos sociales y la forma de concebir al trabajador con capacidades y necesidades, es evidente que las empresas cada vez centran su atención en el trabajador para mejorar su rendimiento laboral, no obstante, los conceptos de talento humano se siguen concibiendo dependiendo de la empresa, es decir a pesar de los cambios en el concepto dependiendo del contexto histórico en Colombia aún no trasciende el termino, esto se evidencia en las entrevistas realizadas donde se resalta que una de las personas entrevistadas manifiesta que su cargo es en recursos humanos, dos de ellas manifiestan jefe de gestión humana y sólo uno de ellos manifiesta que su cargo es jefe de talento humano. Lo que indica que aún no hay una apropiación del concepto talento humano para todas las empresas, a pesar que realizan las mismas funciones el concepto cambia en la forma que lo denominan.

Así mismo, se considera importante desde las áreas de talento humano en general, realizar revisiones académicas en cuanto al tema de diseño del área puesto que posibilita disminuir el impacto de dinámicas internas de división y desavenencias entre los trabajadores, sobrecarga de funciones, bajos niveles de cooperación entre pares, dificultades en la comunicación, entre otros factores que disminuyen la productividad y eficacia del Equipo. Este estudio, favorece entonces, la participación efectiva en el logro de las metas de la empresa de construcción, fortalecería el sentido de pertenencia y la identificación

de los valores institucionales, teniendo como resultado personas satisfechas a nivel laboral.

También los resultados arrojados en la investigación permitieron corroborar lo expuesto desde lo referentes conceptuales, los cuales hacían énfasis en que el talento humano debe tener en cuenta principalmente a la persona, sus roles a desempeñar, las creencias y valores que se generan en torno al ambiente laboral y la cultura organizacional los cuales configuran las interrelaciones de los miembros que hacen parte de la organización.

Por otra parte, también fue posible conocer los aspectos que incidían positivamente en la satisfacción laboral, dando como resultado elementos como parte de la compensación bonos monetarios, pasadías, días de compensación y celebraciones de fechas importantes las cuales son actividades de bienestar para los empleados que influyen en su cultura organizacional, clima laboral y en su motivación.

El Diseño del área de Talento Humano para la empresa objeto de estudio se considera de vital importancia para mejorar la cultura organizacional de la empresa, además será fundamental en la estructura de esa dependencia puesto que al tener todos los aspectos organizados y con una persona responsable directamente de las funciones propias del Talento Humano creará en los trabajadores mayor motivación y bienestar lo que disminuirá la rotación del personal y se tendrá un mayor compromiso con la empresa.

La propuesta del diseño de talento humano busca que la empresa objeto de estudio reconozca la importancia de tener en su empresa un área de talento humano que este alineada a la misión y visión de la

misma, donde aporte a la rentabilidad y a la vez beneficie a los trabajadores para tener un crecimiento y reconocimiento a nivel regional como una empresa con una estructura sólida para competir en el mercado del sector construcción.

Finalmente, se considera importante, mencionar que pese a que este estudio presenta sólo el diseño busca que los directivos de la empresa lo implementen en un futuro cercano, puesto que esto generaría beneficios a nivel empresarial y a sus colaboradores. Así mismo, conocer la experiencia de otras investigaciones puede dar apertura a tener un área de talento humano definida y estructurada.

RECOMENDACIONES

La investigación es realizada con el fin de proponer un diseño para la empresa objeto de estudio permitió identificar los aspectos significativos que se deben tener en cuenta para la creación del área, en este sentido se recomienda realizar un análisis diagnóstico de la empresa para conocer las fortalezas y debilidades del mismo y así identificar las necesidades que requiere para que cuente con un área de talento humano definida y estructurada.

Además, se debe tener en cuenta el personal a contratar, las personas que laboran en las empresas dado que ellos son el capital humano más importante y es por esto que tener estructurada el área de talento humano permite trabajar en las motivaciones y en el bienestar de las personas esto en la práctica se evidencia dado que al tener trabajadores motivados y satisfechos hará que sean más productivos y esto se ve reflejado en la misión y visión de las organizaciones.

Se recomienda contar con un equipo humano que este en pro de los trabajadores, donde los Directivos reconozcan la importancia de invertir en el capital humano dado que son los actores principales en las empresas.

Realizar una planeación y un diseño teniendo en cuenta el tamaño y el sector al que se dedica la empresa para así saber cuántas personas harán parte de la dependencia de área de talento humano.

Anexos

Formatos de entrevista

De acuerdo a la información obtenida de diferentes fuentes académicas, referenciadas en la bibliografía se planteó el siguiente modelo de entrevista:

Nombre:

Empresa:

Profesión:

1. **Puesto**

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente?

¿Qué tipo competencias y habilidades debe tener para ocupar su puesto?

2. **Escolaridad**

¿Qué grado de escolaridad se requiere en el puesto?

Primaria _____

Secundaria _____

Técnico _____

Tecnólogo _____

Profesional _____

Posgrados _____

Otros: _____

3. **Experiencia**

a) ¿Cuál es la experiencia previa que ha tenido usted para ocupar el puesto? (¿qué puestos? ¿Cuánto tiempo?)

4. **Estructura**

a) ¿En qué departamento, área o sección está ubicado su puesto?

b) ¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo?

c) ¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo?

d) ¿Cuáles son los puestos bajo su mando?

e) ¿Cuál es su jornada laboral?

f) ¿Cómo realiza el proceso de construcción de un puesto de trabajo nuevo?

g) ¿Qué criterios consideran necesarios para aumentar un puesto de trabajo en el área

5. **Cargos y roles**

a) ¿Cuál considera que debe ser el rol de un jefe de talento Humano?

b) ¿Cuál considera que debe ser el rol de un auxiliar de talento Humano?

c) ¿Qué habilidades y competencias debe tener el personal del área de talento humano?

d) ¿Qué tipo de roles están definidos en el área?

6. Mando de control

- a) ¿Cómo es la estructura organizacional en el área? (organigrama, cargos)
- b) ¿Cuántas personas hay en cada cargo?
- c) ¿Qué funciones realizan cada uno de ellos?
- d) ¿Cómo son los mandos de control en su área (vertical y horizontal)

7. Descripción específica

- a) ¿Existe un manual de funciones para su cargo? ¿En caso que no, que dificultades a encontrado al no tenerlo?
- b) ¿Qué funciones y actividades desempeña en su puesto de trabajo? Haga una descripción
- c) ¿Qué recursos requiere para la ejecución de las actividades anteriormente expuestas?
- d) ¿Cuáles son los objetivos y finalidad del puesto?
- e) ¿Cuáles son sus obligaciones y responsabilidades?
- f) ¿Cuáles son sus entregables? (informes, etc)
- g) ¿De qué forma miden su desempeño laboral?
- h) ¿Qué actividades desempeña que no están en su manual de funciones?

8. Especificaciones del área**8.1 Reclutamiento**

- a) ¿Existe un procedimiento formal para el proceso de

- ingreso del personal? En caso que no, como lo realiza.
- b) ¿Cómo es el medio de comunicación de las ofertas laborales de la empresa?
 - c) ¿existe un procedimiento formal para las inducciones? En caso que no, como se realiza.
 - d) ¿Realizan reinducción al personal activo de la empresa? ¿Cada cuánto?
 - e) ¿Quién es la persona encargada de realizar las inducciones y reinducciones en la empresa?

9. **Desarrollo de personal**

9.1 **Compensación**

- a) ¿Existe alguna compensación laboral para los empleos de la organización? Describa.
- b) ¿La empresa maneja algún sistema de incentivos? Describa.
- c) ¿Qué actividades de bienestar realiza la empresa, cada cuánto?
- d) ¿Existe una política de bienestar laboral definida?
- e) ¿Qué tipo de incentivos tiene los trabajadores?
- f) En caso que no realice ninguna de las anteriores, ¿de qué forma ha influido en la organización?
- g) ¿Considera que los empleados se encuentran motivados con las políticas de compensación?

9.2 Riesgos Laborales

- a) ¿Cuentan con un sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo? Si no, ¿de qué forma ha influido?
- b) ¿Qué políticas tiene la empresa de Seguridad y Salud en el Trabajo?
- c) ¿Reciben algún apoyo de parte de la ARL? Explique.

9.3 Capacitación

- a) ¿La empresa cuenta con un plan anual de capacitaciones? ¿Cómo lo definen?
- b) ¿Qué tipo de capacitaciones utilizan relacionada con el bienestar laboral?
- c) ¿Qué tipo de capacitaciones utilizan relacionada con Seguridad Salud en el trabajo?
- d) ¿Realizan capacitaciones para mejorar la cultura organizacional? Describa.
- e) ¿Con que Periodicidad lo realizan?
- f) ¿La empresa cuenta con un plan carrera? ¿Cómo lo definen?
- g) ¿Qué criterios tienen para realizar un plan carrera?
- h) ¿Qué perfil tienen en cuenta para un plan carrera?

9.4 Cultura organizacional

- a) ¿Tiene una cultura organizacional definida?
- b) ¿Ha desarrollado actividades para desarrollar la cultura organizacional? ¿Cuáles?

- c) ¿La empresa tiene valores corporativos definidos?
¿Cuáles?
- d) ¿Han realizado encuestas de clima laboral?
- e) ¿Han presentado situaciones que afecten el clima laboral, de qué forma lo han resuelto?

En caso que no, de qué manera afectado en la organización.

9.5 **Política de salarios**

- a) ¿La empresa cuenta con una política de salarios definida?
- b) ¿Como se definen los salarios de los colaboradores?
- c) ¿Considera que los trabajadores se encuentran motivados con las políticas de salarios?
- d) ¿Qué recomendaciones podría dar para el Diseño de un área de talento humano?

Referencias

- Acero, R. Guzmán, A. & Arias, L. (2018). Guía para la creación de un perfil de cargo laboral (tesis de pregrado). Recuperado de <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/6225>
- Alles. M. (2009). Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Argentina: Ediciones Granica.
- Alvarado. & Monroy. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores Cuadernos de Administración, vol. 26, núm. 47, julio-diciembre, 2013, pp. 259-283 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20531182011.pdf>
- Angulo Perdomo., J. (2004). El Diseño de Cargos en la Organización Moderna. Universidad de la Sabana. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/47068362.pdf>
- Arnold, C. & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas Departamento de Antropología. Universidad de Chile. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Arrieta K., P. (2016). Gerencia Del Talento Humano En Proyectos De Construcción (Trabajo de Especialización). Recuperada de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14470/ArrietaGarciaKaren2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J. E., Ramírez Roldán, A. F. y Za-

pata Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 116-122. Recuperado de <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/view/1899/1513>

Bedard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Administer*, 68 -88.

Bernal, E. & Vargas, J. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA) N° 16 – 2017 ISSN 1988-9011 pp. 109 – 126*. Recuperado de http://elcriterio.com/revista/contenidos_16/8.pdf

Calderón. G. & Naranjo J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*. No. 23, enero - junio de 2004. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n23/v14n23a07.pdf>

Calderón, G. (2007). Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Facultad de Ciencias y Administración, trabajo de promoción a la categoría de profesor titular. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/5070/1/gregoriocalderonhernandez.2007.pdf>

Calderón, G. Naranjo J & Álvarez, C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la Investigación. Volumen 23, Issue 103, April–June 2007, Pages 39-64. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592307700098?token=8C3DEFDBCFFF01CBD-9F0CA0711DDBC83BD972AF3142DA606D99EC0585471A5EB-46240C20A529AECD984D18790CA51A12>

Calderón. Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., y Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de 115 Administración, 23(41), 13-36. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

Calderón, H. Murillo, G. Galvis, S. Torres, Karen. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral Cuadernos de Administración, vol. 16, núm. 25, enero-junio, 2003, pp. 109-137

Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>

Castro, B. (2011). Administración científica. Recursos humanos (blog). Recuperado de: <http://blancacastro.blogspot.com.co/p/administracion-cientifica.html>

Caycedo, E. (2018). Creación del Área en Gestión Humana De La Empresa "PLANETA S.A.S" [Tesis de Pregrado, Universidad de Cundinamarca]. Recuperado de

<http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/1535/CREACI%c3%93N%20DEL%20%c3%81REA%20EN%20GESTI%c3%93N%20HUMANA%20DE%20LA%20EMPRESA%20PLANETA%20S.A.S..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (1999). *Administración De Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.hopelchen.tecnm.mx/principal/syllabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* Idalberto Chiavenato *Gestión de Talento Humano*. 1–15.

Chila, N. & Córdova, M. (2013). Implementación del área de gestión de talento humano en la empresa Dumilesa SA. [Proyecto de Grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil] de la ciudad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/57>

Delgado, L. Fernández, S. & Rodríguez, J. (2018). Análisis del plan carrera para potencializar el crecimiento de los colaboradores en las organizaciones. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/7175>

Delgado, J; González, L. (2017). Propuesta Para La Estructuración de un Departamento De Gestión Humana Para La Empresa Constructora Centenario S.A.S. [Tesis de maestría, Universidad EA-

- García, J. (2011). El Proceso de Capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del Recurso Humano en las Organizaciones. Artículo Recuperado de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U3S9L2.pdf>
- García, M. (2009). El clima organizacional y su diagnóstico, una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, [Sl], v. 25, n. 42, p. 43-61, nov. 2011. ISSN 2256-5078 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gelvis, Molano & Riaño. (2015). Plan Carrera En Las Organizaciones. Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3451/plan%20carrera%20en%20una%20organizaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, E. (2014). La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/52333/940886.2014.pdf?sequence=1>
- Guzmán. (2019). Cómo un Plan Carrera puede ayudarte a Retener el Talento Humano. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21335/GuzmanChavez-JavierYoniler2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación, México: Mc Graw Hill, cap. 7. Recuperado de

https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Hidalgo, I. (2005). Tipos de estudio y métodos de investigación. Recuperado de. <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>

Juárez, J. & León, M. (2014). Diseño e implementación del Área de Talento Humano en la clínica Santa Rosa S.A.C. De Sullana. [Tesis de Pregrado en Administración, Universidad de Piura]. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2686/AE_271.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Klisberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo: de los dogmas al nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires, Argentina.

Landa Peláez, C. A. (2010). Determinación de las competencias organizacionales claves de la Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/753/>

Liquidano, M. (2006). El administrador de Recursos Humanos como Gestor del Talento Humano. Sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos. <https://pdfs.semanticscholar.org/fdaf/a229690f140a54261a-4c3e32be8441f61393.pdf>

López, C. (2016). El gerente competitivo y su rol en las mipymes una

perspectiva desde el marketing. *Equidad y Desarrollo*, ISSN-e 2389-8844, ISSN 1692-7311, N.º. 25, 2016, págs. 209-224. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5432121>

Machesich, M. Paravié, D. Urrutia, C. Roark, S. & Jaureguiberry, M. (2015). Evaluación del Perfil del Cargo mediante la Valoración de Habilidades de los RRHH. Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Av. Del Valle 5737. Olavarría. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini_2015/trabajos/B004_COINI2015.pdf

Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 135-156.

Martínez, M. (2002). Definición De La Estructura Documental En El Área Administrativa Para La implementación De Un Sistema De Gestión De La Calidad Iso 9001, Version 2000. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/7032/1/T04906.pdf>

Marrugo, C. & Barragán, R. (2011). Diseño de la estructura organizacional de ventura foods S.A. en Cartagena. Recuperado de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/474>

Mejía, E. (2015). Guía Para El Diseño De Estructuras Salariales En Las Empresas. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Gu%C3%ADa+Para+El+Dise%C3%B1o+De+Estructuras+Salariales+En+Las+Empre-

[sas+&btnG=](#)

Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. New Jersey: Prentice Hall.

Moreno, Briceño. F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.

Naranjo, C. Paz, A. & Marín, S. (2014) Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243060006.pdf>

Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8(3)72-91. Recuperado de [http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf)

Ortiz, A. (2018). CTI: Investigación sobre Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal a los Empleadores de la Ciudad de Monterrey, N.L. y su Área Metropolitana. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 12(3)375-386. ISSN 1870-557X. Recuperada de

[http://www.spentamexico.org/v12-n3/A23.12\(3\)375-386.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A23.12(3)375-386.pdf)

Otálora E., V. (2018) Creación de la estructura del área de gestión de talento humano para la fundación FUNDECSACOL Administración de Empresas. Recuperado de <https://repository.usta>

[edu.co/bitstream/handle/11634/10361/Ot%C3%A1loraerika2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11634/10361/Ot%C3%A1loraerika2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Otero, A. (2014). Diseño de una estructura de Compensación Salarial para la Empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del Talento Humano. [Tesis de Pregrado de Ingeniería Industrial, Universidad de Cartagena]. Recuperado de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1275/458-%20TTG%20-%20DISE%C3%91O%20DE%20UNA%20ESTRUCTURA%20DE%20COMPENSACI%C3%93N%20SALARIAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20PLEXPORT%20S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ouchi, W. (1982). Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, Bogotá, Norma. Recuperado de https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=+Teor%C3%ADa+Z:+c%C3%B3mo+pueden+las+empresas+hacer+frente+al+desaf%C3%ADo+japon%C3%A9s&author=Ouchi+W&publication_year=1982

Pardo J., A. & Porras J., A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34942433/EVOLUCION_GESTION_HUMANA.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_gestion_del_talento_humano_ante_el_de.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA-256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%-2F20200308%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_reques-

[t&X-Amz-Date=20200308T203232Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=928187968be93f6a340b4f99d-d9f8dbecd4b9db079678162084cca950bd4d6a3](https://www.researchgate.net/publication/272826683_La_Responsabilidad_Social_Empresarial_y_la_Gestion_Humana_en_Colombia_Desafios_para_fortalecer_una_relacion_estrategica/citation/download)

- Peláez, J. (2014). La Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana en Colombia: Desafíos para fortalecer una relación estratégica VL - 22 JO - Revista Ciencias Estratégicas Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/272826683_La_Responsabilidad_Social_Empresarial_y_la_Gestion_Humana_en_Colombia_Desafios_para_fortalecer_una_relacion_estrategica/citation/download
- Peña, M. Días, M. & Carrillo, A. (2014). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar (Relationship of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Small Family Business). Revista Internacional Administración & Finanzas, v. 8 (1) p. 37-50, 2015. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499791
- Peralta. (2014). Implicaciones en el rendimiento laboral del personal en relación con las políticas salariales. Propuesta de una política salarial equitativa. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3347/1/10113.pdf>
- Perdomo, Charry; G. (2008). El rol de la gerencia del talento humano en la sociedad del conocimiento. Recuperado de: <https://journalusco.edu.co/index.php/entornos/article/view/393>
- Poveda, J. (2014). Componentes del Plan Carrera. Recuperado de ht-

[tps://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3431/Componentes%20del%20Plan%20Carrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3431/Componentes%20del%20Plan%20Carrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Restrepo F., & Arias F., J. (2015) Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia Recuperado de <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jals/article/view/912/635>

Santamaría, V. (2018). Definición De Un Manual De Perfiles De Cargos Para La Empresa Tecniequipos S.A. mediante el mejoramiento de procesos y el planteamiento de una estructura organizacional para el año 2017. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15258>

Schein, E. (1982). Psicología de la organización. México: Prentice Hall. 1982.

Terán, W. & Leal, M. (2014). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. ISSN-e 1856-6189, Vol. 6, N°. 1, 2009, págs. 30-40. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-GestionDelTalentoHumanoYCulturaOrganizacionalEnLas-2950226%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-GestionDelTalentoHumanoYCulturaOrganizacionalEnLas-2950226%20(1).pdf)

Thompson. P (2004). Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua. Administración y Organizaciones, Vol.7,N. 27.

Torres, E. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. ISSN-e 2463-1140, ISSN 2145-1389, Vol. 10, N°. 2, 2018, págs. 103-117. Recuperado de

[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-AspectosQue-AfectanLaGestionDelTalentoHumanoEnElSec-6726332%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-AspectosQue-AfectanLaGestionDelTalentoHumanoEnElSec-6726332%20(1).pdf)

Velázquez, M. (2007). Diseño de los Perfiles de Competencias de Cargos y Puestos de Trabajo en el Hotel “Jagua”. Recuperado de <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/handle/123456789/2852>

Zuluaga, D. & Caipa, G. (2009). Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A. [Tesis de Administración, Universidad de la Salle]. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2036&-context=administracion_de_empresas