

Propuesta para el diseño del Área de Gestión Humana para el Centro Comercial Cable
Plaza

Sebastián Castaño Londoño

Valentina Martínez Leguizamón

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Universidad de Manizales

Ángela Ocampo Mosquera

Carlos Rivera

05 de noviembre de 2021

Introducción

El presente proyecto de desarrollo aborda conceptos de gestión humana, problemáticas asociadas a su mala gestión, y soluciones pertinentes para el mejoramiento de las empresas. En un mundo empresarial en el que cada día cobra mayor importancia gerenciar el talento humano de forma adecuada, se es fundamental preguntarse cómo directivo, qué tanto y cómo la organización le está apostando al mejoramiento de las condiciones de sus colaboradores. Hablar de gestión humana en centros comerciales, es un tema que no ha sido abordado con rigidez investigativa. El presente proyecto de desarrollo aborda en un primer momento el estado del arte actual respecto a gestión humana en centros comerciales, posterior, se presenta al lector el planteamiento del problema y la justificación consideradas en las necesidades del centro comercial.

El centro comercial Cable Plaza es una organización pyme, su estructura ha imposibilitado dirigir esfuerzos estratégicos de mejora debido a la falta de comunicación entre directivos, lo que ha ocasionado que netamente se enfoquen a ser productivos en el mercado, dejando de lado las necesidades de sus colaboradores e ignorando por completo las problemáticas que subyacen de ello. Actualmente no se cuenta con un área de gestión humana, ni se evidencia un cargo en el organigrama que se espera pueda desarrollar algunas prácticas de gestión humana correctamente, lo evidenciado es que, se desarrollan algunas prácticas de gestión humana a través de la experiencia, mediado por el esfuerzo de gerencia quien asume múltiples cargos debido a la falta de personal, estos actores han afectado el desarrollo de procesos en los que se ven involucrados algunos trabajadores. Resultados del presente proyecto evidencian que una gestión del talento humano a través de la experiencia no garantiza un correcto desempeño por parte de los trabajadores por más positivo que sean las intenciones y el esfuerzo.

A partir de allí, se formula el objetivo general de proponer una estructura de gestión humana para el centro comercial, y se procede a definir conceptos de gestión humana desde diferentes percepciones de pensamiento que faciliten la comprensión.

Posterior, se presenta el apartado metodológico y se exponen formatos de entrevista semiestructurada. Se toma como referente la metodología propuesta por Zuluaga (2000) que sirve como el paso a seguir para la presente propuesta de área gestión humana ya que contextualiza algunas prácticas tradicionales de gestión humana que se adecuan a las necesidades del centro comercial. Para finalizar, se presentan resultados, y en complemento, se expone la propuesta del área de gestión humana para el centro comercial cable plaza y se expone su relación en la estructura del organigrama. Para finalizar se realiza discusión y recomendaciones relacionadas respecto a los resultados.

Antecedentes

Hallar evidencia científica acerca de gestión humana en centros comerciales parece ser un reto debido a sus escasos focos de interés por la comunidad investigativa, no obstante, algunos artículos y proyectos investigativos pueden servir de referencia para reflejar la importancia de todos aquellos procesos que componen la gestión humana y a su vez, hacer un llamado hacia el interés de quienes dirigen organizaciones comerciales a que prioricen su talento humano y evolutivamente lo ayuden a desarrollarse en sentido a los valores, objetivos y misiones de sus empresas.

Al hacer una revisión del presente objeto de estudio en el contexto latinoamericano, se encuentra una investigación realizada en Perú por Cueva & Hernández (2015) titulada, aplicación de un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del

centro comercial Elektra del óvalo mochica, la cual tenía como objetivo demostrar la eficacia del plan de capacitación en el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra del Óvalo Mochica durante el año 2015. Entre las conclusiones evidenciadas por los investigadores se presenta que al planificar la capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra, las habilidades y competencias del equipo de vendedores se han visto mejorado en los ámbitos de Comunicación, Control, Compromiso, Resolución de Problemas, Liderazgo, Autoconfianza, Trabajo en Equipo, Adaptabilidad, Creatividad y Proactividad, ramas en las que todo vendedor debe sobresalir dentro del equipo de ventas de la empresa, siendo todo ello positivo para las pretensiones del área y objetivos de la Empresa Elektra. Entre otras conclusiones se encontró que el resumen de ventas obtenido desde que se llevó a cabo el plan de capacitación dio como resultados positivos y optimistas que incrementaron las ventas, con el 15%, 20% y 25%.

Al respecto, un artículo investigativo de Pardo y Díaz (2014) denominado, Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, el cual tuvo como foco de estudio a 81 líderes de gestión humana de diversos sectores, tanto público y privado de la ciudad de Bogotá D.C , se planteó el objetivo general de comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo empresas de la ciudad de Bogotá, desde la visión de los líderes de Gestión Humana.

Entre las conclusiones Desde el punto de vista de los resultados de la investigación se puede concluir adicionalmente que los líderes de talento humano perciben un menor impacto generado por los cambios, al implementar planes de capacitación y desarrollo de competencias y que a su vez, contribuye a mejorar o a reducir la tensión en el clima organizacional por efecto de

los cambios y transformaciones organizacionales, reduciendo la incertidumbre, disminuyendo el efecto del rumor y mejorando la participación de los equipos y sus miembros como factor de protección o favorecedor del cambio.

En la ciudad de Pereira, Gómez & Gómez et al, (2010) realizaron una investigación titulada, La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira, en la cual se tuvo como objeto de estudio establecimientos que pudieran ser comparables por sus números de empleados y su tradición en el mercado. Tomando de base general las buenas prácticas de gestión humana propuesta por la OIT, se planteó el siguiente objetivo, determinar cuáles son las buenas prácticas de Gestión Humana (GH), según la Organización Internacional del Trabajo, que se emplean actualmente en algunas empresas del subsector Comercio de Pereira y su relación con la estrategia empresarial.

Entre sus resultados se destaca principalmente que el componente estratégico en relación con la gestión del talento humano solo predomina en las empresas con mayor número de empleados de los subsectores estudiados. Se notó que este tipo de empresas están diferenciadas por una planeación estratégica más clara, ya que subcomponente estratégico tiene explícitos la misión, visión, políticas de calidad, principios y valores. Indagar en algunas empresas comerciales sobre los conceptos y aplicaciones de las buenas prácticas de gestión humana evidencio, que, aunque reconocen el recurso humano como factor clave de éxito, no es lo suficientemente relevante como para que influya en las decisiones.

Por otra parte, Barrera y Vallejo (2013) realizaron una investigación en la ciudad de Cali denominada, Propuesta de un modelo de administración de recursos humanos para el Centro Comercial UNICO. Entre sus objetivos se encuentra, seleccionar el modelo de administración de

RRHH que más se adecue y adapte a las necesidades y requerimientos específicos del Centro Comercial UNICO. Las conclusiones de la investigación propuesta fue la siguiente:

El modelo de administración de RRHH seleccionado y propuesto, es el planteado por Ulrich (2010), que permite el desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores de Centro Comercial UNICO, motivándolos a innovar, a estar en constante aprendizaje con el propósito de crecer junto con la compañía, a tener sentido de pertenencia y así poder alinear coherentemente RRHH con la estrategia y objetivos del negocio, convirtiéndolo en un departamento centrado en la implementación de la estrategia empresarial, desarrollando excelencia en sus operaciones, perfecto conocimiento del negocio, haciendo de la cultura organizacional el ambiente adecuado para la implementación de la estrategia, midiendo el rendimiento de RRHH con base en los indicadores del Cuadro de Mando Integral de la compañía, estableciendo acciones para desarrollar una buena comunicación interna y externa alineada para que los colaboradores sepan cómo su trabajo impactará el logro de la estrategia.

Planteamiento del problema

En Colombia, expertos en gestión humana, han realizado múltiples búsquedas que permitan determinar cuáles son las principales características, tendencias, retos e importancia de la gestión humana en las organizaciones. Según Calderón (2006), Calderón, Naranjo y Álvarez (2008), Saldarriaga (2008), esta situación se ha estudiado parcialmente, pero se carece de un estudio integral que muestre en qué estado se encuentran los departamentos de recursos humanos, sus prácticas y actividades estratégicas; qué tanto ha evolucionado su dirección; cómo se relacionan con la gerencia y con otras dependencias; cuáles son los retos nuevos que enfrentan, y qué cambios perciben en relación con la concepción de gestión humana. Al respecto, hace unos años se realizó una investigación del Consejo Regional de Planificación Económica

(Corpes, 1995) que evidenció limitaciones entre los gerentes y las áreas de recursos humanos para el trabajo conjunto en pro del éxito organizacional.

No obstante, la globalización ha posibilitado que directivos de organizaciones tomen en consideración la importancia de gestionar sus recursos de forma humana y esto ha sido un facilitador para investigar y aclarar vacíos. De acuerdo con Beer (1997), la gestión humana es uno de los campos empresariales que durante los últimos años han tenido los mayores cambios: de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida. Calderón (2006) evidenció en un estudio realizado con empresas colombianas de diversos sectores y tamaños que las áreas de gestión humana sí generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social.

El Centro Comercial Cable Plaza fue fundado hace 18 años en la ciudad de Manizales con el objetivo de promover un lugar donde se concentrarán las soluciones a los requerimientos de la población, para ese entonces, estudios evidenciaban que en la ciudad de Manizales se carecía de espacios de recreación y entretenimiento, razón que reforzó la idea de seguir con el proyecto adelante con la finalidad de satisfacer las expectativas de los caldenses.

En cuanto la estructura que se muestra en el organigrama del Centro Comercial Cable Plaza, se puede evidenciar en orden jerárquico las siguientes dependencias y cargos:

Asamblea general, conformada por los socios accionistas, mayormente personas naturales, empresas, y entidades gubernamentales.

Consejo Administrativo, constituido por 10 integrantes que han escogido previamente el consejo, su función es estar pendiente en cuanto todo lo que pase en el centro comercial. Anexo a esta dependencia se encuentra el cargo de Revisoría Fiscal, quien lo asume una persona.

Gerencia General, está conformada por una persona, quien asume a su vez otros cargos en la empresa, debido a que no se cuenta con el personal correspondiente. El cargo director Administrativo es asumido por la gerente general, bajo su dirección se encuentra, jefe de mantenimiento, auxiliar de mantenimiento, y auxiliar puesto de pago, y auxiliar de seguridad y salud en trabajo, auxiliar contable, y servicios generales.

El rol de director de mercadeo y telecomunicaciones está conformado por una persona, quien tiene a su dirección los cargos, auxiliar de punto de información.

En cuanto el servicio de seguridad privada, se evidencia una tercerización por parte de una empresa de seguridad, quien contrata al colaborador directamente. De igual forma, el servicio de aseo es tercerizado.

De acuerdo a lo anterior, se evidencian 11 cargos desde asamblea hasta auxiliar, que corresponden a el total de colaboradores que trabajan directamente con cable plaza. Es importante mencionar que en el ejercicio de recolección de información se evidencio que la gerente general es quien asume en su mayoría los procesos de selección de personal, de capacitación y demás procesos relacionados con gestión humana. Al indagar de qué manera se realizan estos procesos se encuentra que en su mayoría son procesos informales, sin los requerimientos científicos correspondientes que garanticen un correcto desempeño por parte de nuevos colaboradores. Por otra parte, se pueden presentar problemáticas en cuanto disociación de

funciones debido a la necesidad de asumir múltiples cargos ya que se puede no tener total claridad de las funciones que requieren cada uno.

Al indagar acerca de por qué no existe un área de gestión humana en la empresa, se evidencia fuerte resistencia por parte del consejo administrativo y la asamblea general, quienes no consideran aún con mayor importancia el impacto positivo que podría generar al centro comercial una estructura de RRHH en su organigrama debido a posibles costos que no están en su presupuesto.

De acuerdo a lo evidenciado en el Centro Comercial Cable Plaza de la ciudad de Manizales, donde no se cuenta con un Área de Gestión Humana estructurada que garantice de forma válida y confiable, el éxito organizacional ante el constante cambio empresarial a través de sus colaboradores, partimos a formular la siguiente pregunta problema para el presente proyecto de desarrollo: ¿cuál es la estructura de gestión humana que se adecua a las necesidades del centro comercial cable plaza?

Justificación

La apropiada gestión del talento humano en las organizaciones es importante para agregarle valor y hacerlas más competitivas, partiendo de esto se propone el presente proyecto de desarrollo con el fin de que, mediante una propuesta para el diseño del área de gestión del talento humano, le permita al Centro Comercial cable plaza encaminar algunos procesos de gestión humana como, la selección, capacitación, formación de personal y gestión del desempeño, lo que se reflejará en la optimización y mejora de sus diferentes procesos. Mediante ejercicios de campo se evidenció la ausencia de una estructura organizacional y del área de gestión del talento humano en el centro comercial Cable Plaza, lo que ocasiona confusiones en los roles adquiridos

dentro de la organización generando con esto dificultades y retrasos en el cumplimiento de las actividades que se llevan a cabo, así mismo al no contar con una estructura organizacional conveniente, los empleados quedan desconcertados por desconocer su relación entre cargos superiores y pares, falla la comunicación y la toma de decisiones puede ser equivocada. La necesidad de contar con una estructura organizacional que cuente con un área de talento humano definida, permite crear la división del trabajo entre los integrantes de la organización y facilitar que se utilicen los talentos, capacidades o aptitudes de los mismos para alcanzar sus objetivos. Una estructura organizacional bien planificada le servirá al centro comercial cable plaza en enfocar esfuerzos hacia los objetivos y que todos los departamentos crezcan en la misma dirección.

Para el centro comercial cable plaza contar con un área de Gestión Humana, le beneficiará en la planeación, control y seguimiento en sus procesos administrativos, productivos, a la vez que se podrá percibir satisfacción de sus colaboradores y clientes, al estar contribuyendo en la obtención de beneficios en términos de crecimiento, ya que cada vez se debe tomar más conciencia de que la gestión del talento humano en la organización es una estrategia de vital importancia, porque le permite alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad. En este sentido, este proyecto es relevante porque permitirá direccionar el área de talento humano de cable plaza para abordar los cambios que impone su razón de ser toda vez que pretende, propiciar cambios en la estructura organizacional para responder a las nuevas necesidades estratégicas de la organización. En síntesis, disponer de un diseño del área de talento humano potencializará el desempeño de la organización con el objetivo de buscar un equilibrio entre el bienestar del personal y los intereses de la compañía.

Objetivos

Objetivo general:

Proponer una estructura para el Área de Gestión Humana que responda a las necesidades del Centro Comercial Cable Plaza de la ciudad de Manizales.

Objetivos específicos:

Diagnosticar las políticas y acciones existentes del centro comercial cable plaza en: estudio del trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación, motivación e integración grupal, compensación laboral.

Realizar un análisis de percepción de los colaboradores sobre las practicas de gestión humana actuales en el centro comercial.

Diseñar una propuesta de los procesos de gestión humana requeridos en el Centro Comercial Cable Plaza de la ciudad de Manizales, de acuerdo a las necesidades evidenciadas en el diagnóstico organizacional.

Marco Teórico

A continuación, se abordarán las definiciones de los conceptos utilizados en la presente investigación desde diferentes perspectivas de pensamiento, las cuales servirán para una mejor contextualización y comprensión del lector en el desarrollo de la misma.

Gestión Humana

Según Calderón (2009), la gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las

prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas.

Peláez (2019) refiere que hoy en día la gestión humana hace parte del comité de presidencia, comité ejecutivo de dirección o como se denomine; el argumento principal es la importancia de la gente para la compañía y la cabeza de la gestión humana la representa de alguna manera. Específicamente quien este al frente de gestión humana debe estar posicionado ante sus colegas como el socio al que hay que consultar y con quien hay que reunirse para diseñar la estrategia y su correspondiente ejecución.

De acuerdo a Cuesta (2010) por gestión estratégica de recursos humanos se entiende el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial.

Chiavenato y Villamizar (2009), define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Arias (2008) por otra parte, brinda otra definición acerca de la gestión del talento humano, en donde se relaciona el concepto de gestión con la acción de dirección conectándola a la integración de recursos, procesos y dirección para conseguir objetivos. El nuevo enfoque

enfátiza en la importancia de la gestión del talento humano desde la dirección de manera integradora.

De igual forma Eslava (2004), afirma que “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el enfoque actual y futuro”.

Para Londoño (2014), la gestión humana es un conjunto de procesos estratégicos o prácticas que permiten el desarrollo de los seres humanos y en consecuencia el desarrollo de la organización: este modelo basado en el desarrollo y autorrealización del sujeto también lo plantearon Decenzo y Robbins (2001). Se observa según lo dicho por el autor una relación entre el desarrollo humano y el empresarial, el individuo al entrar en una esfera laboral pone a disposición de la organización sus habilidades y competencias, la organización a su vez debe seguir formando a ese empleado y darles las herramientas necesarias para que se adapte a su cargo y a su entorno laboral (Valencia Mejía, 2016).

Por otra parte, Ulrich (1996) define las funciones de recursos humanos, en la cual las empresas deben alinear sus recursos humanos con la estrategia, replantear los procesos de la organización escuchando y respondiendo a los colaboradores, y gestionar la transformación y el cambio.

Para Johnason (2009) la gestión de recursos humanos (HRM, o simplemente HR) es una función en las organizaciones diseñada para maximizar el desempeño de los empleados al servicio de los objetivos estratégicos de su empleador.

A continuación, se presenta la definición de algunos procesos de gestión humana que consideramos pertinente para la presente propuesta de área de gestión humana para el centro comercial cable plaza.

Procesos de Gestión Humana

A través de definiciones propuestas por diferentes autores, quisiéramos exponer descripciones y ventajas de algunos procesos relacionados en gestión humana que sirven como base para el establecimiento de la estructura de un área de talento humano.

Estudio del trabajo

De acuerdo al autor, el estudio del trabajo delimita las competencias que cada desempeñante debe aportar para la correcta ejecución de su oficio, y se elabora mediante una monografía ocupacional de cada puesto de trabajo, donde se especifican las tareas, las operaciones de estas y los pasos de cada operación, delimitando funciones con base en objetivos y ubicando el puesto de trabajo dentro del sistema operativo de la organización. Zuluaga (2000).

En la misma línea del autor, se encuentra la evaluación de desempeño, la cual propicia la satisfacción del personal en el trabajo al tomar en cuenta su aporte laboral y aumentar su competencia, responsabilidad y eficiencia. Posibilita en el personal la certeza de su idoneidad, indispensable para mantener e incrementar la autoestima personal y la satisfacción de la motivación de logro.

Según Niebel (2009) El diseño del trabajo es una ciencia relativamente nueva que se refiere al diseño de tareas, estaciones de trabajo y del ambiente laboral para que se acoplen mejor al operador humano. Por lo general, en Estados Unidos se conoce como factores humanos,

mientras que internacionalmente se denomina ergonomía, palabra que proviene de los términos griegos para trabajo (erg) y leyes (nomos). En el mismo sentido, el autor refiere los objetivos primordiales a los que apunta el diseño del trabajo:

- 1) incrementar la productividad y la confiabilidad en la seguridad del producto.
- 2) reducir los costos unitarios.

De acuerdo con Niebel (2009) esto permite que se produzcan más bienes y servicios de calidad para más gente tanto como oportunidades de empleo.

Por otra parte, Garcia () define el diseño del trabajo como la técnica que tiene por objetivo aumentar la productividad del trabajo, mediante la eliminación de todos los desperdicios de materiales, tiempo y esfuerzo; además procura hacer más fácil y lucrativa cada tarea. Por otra parte, aumenta la calidad de los productos poniéndolos al alcance del mayor número de consumidores.

En el mismo sentido, la OIT (1996) define el estudio del trabajo como: el examen sistemático de los métodos para realizar actividades con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y de establecer normas de rendimiento con respecto a las actividades que se esté realizando.

Evaluación del desempeño

En cuanto la evaluación del desempeño, Alles (2005) nos brinda una definición muy acertada, al decir que el análisis del desempeño o la gestión de una persona, es un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los Recursos

Humanos.

A su vez, Londoño (2013) menciona algunas características de la evaluación del desempeño, donde establece que permite a la organización tener una visión más amplia de los procesos previstos y las funciones anteriormente asignadas, con el fin de hacer correcciones y así lograr los objetivos que se tenían propuestos. Por otra parte, hace énfasis en la calificación cualitativa de la evaluación, la cual permite dar una correcta retroalimentación al esfuerzo del colaborador.

Autores como Hartle (1993) complementan la definición anterior, refiriendo que la evaluación del desempeño se debe concebir como un proceso o conjunto de procesos que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir con la participación de la dirección de personal que incremente las posibilidades de que se pueda lograr.

Por otra parte, McGregor (1994) sostiene que las evaluaciones de desempeño ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas.

Capacitación

Según Zuluaga (2000) la capacitación tiene como objetivo desarrollar el potencial productivo de los recursos del factor humano mediante el suministro de conocimientos tecnológicos, buscando el perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes necesarias en el desempeño eficiente, dentro de una perspectiva de ética y responsabilidad frente al trabajo, preparando al personal para "hacer" y "llegar a ser".

En el mismo sentido, autores como Tovallino (2011) Mencionan que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos.

Alles (2019) refiere que la formación debe ir en todos los casos, de la mano con la estrategia de la organización, tanto en aquellos aspectos a corto plazo que deben alcanzarse lo antes posible, como en otros a corto y mediano plazo, mirando al futuro.

Selección de personal

Verttice (2007) refiere que el proceso de selección de personal es enfrentarse a la toma de decisiones cruciales para una empresa, dado su importancia no debe dejarse a la elección de libre albedrío, sino que debe formar parte de una política y lineamientos establecidos de la propia empresa.

De acuerdo con Cancinos () el criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

Nebot (1999) propone una definición del concepto, características, objetivos y condiciones especiales para que la selección de personal sea efectiva.

Según Nebot (1999) la selección de personal es un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada por sus características personales, aptitudes, para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada. Algunas condiciones indispensables para que el proceso sea efectivo son las siguientes Nebot (1999):

- A. Delimitación clara de las características del puesto.
- B. Delimitación precisa de los requisitos que debe cumplir el candidato.
- C. Objetividad a la hora de evaluar y valorar los datos y puntuaciones de los candidatos.

Por otra parte, Londoño (2013) en su teoría del desarrollo humano y organizacional define el proceso de selección de personal, el cual comprende un conjunto de técnicas y procedimientos para la ubicación laboral, considerando la demanda real que el puesto exige y el potencial del desempeñante, con miras a la optimización de la eficiencia y al incremento de la satisfacción personal en el trabajo.

Referente Metodológico

Técnicas e instrumentos de recolección de la información:

Se utilizará la técnica de la entrevista semiestructurada para obtener los criterios de la gerente tanto colaboradores frente a la estructura que llevan manejando en el área administrativa del Centro Comercial Cable Plaza.

En términos de Díaz, Torruco, Martínez, Varela (2013) esta técnica de recolección de datos se define como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al

simple hecho de conversar”. Para los autores, es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos. En sus trabajos hace énfasis en la entrevista semiestructurada por ser flexible, dinámica y no directiva. En otras palabras, lo que se busca a través de estas conversaciones con una orientación académica.

Se empleará los métodos de observación participante y no participante en el desarrollo de procesos donde gerencia y colaboradores del Centro Comercial Cable Plaza permitan involucrarnos, a su vez se realizará búsquedas en el sitio web del centro comercial, con el fin de obtener registro fotográfico y audiovisual por parte de la empresa.

Según Angrosino (2007) la observación en el contexto de la investigación es un proceso considerablemente más sistemático y formal que la que caracteriza la vida cotidiana. En el rol de observador completo, u observación no participante, el investigador se mantiene lo más distante posible del entorno que se estudia. Por otra parte, el investigador que es observador como participante, lleva a cabo observaciones durante breves periodos, para establecer el contexto para las entrevistas u otros tipos de investigación.

Primera Etapa:

Para el desarrollo de la primera etapa en la cual se espera diagnosticar las políticas y acciones existentes del centro comercial cable plaza en: estudio del trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación, motivación e integración grupal, compensación laboral, se tiene pensado realizar dos visitas empresariales en las cuales se aplicarán ejercicios de observación participante y no participante, tanto como entrevistas semiestructuradas.

En la ejecución del ejercicio se procurará recolectar información textual y fotográfica lo más detallada y objetiva posible, de las dinámicas relacionadas en gestión humana en el centro comercial y como se desarrollan, a su vez, se revisará el material actual de la empresa, como manuales de funciones, organigramas, marco estratégico, con el fin de identificar su pertinencia o posibles actualizaciones. Los ejercicios de observación serán realizados en la jornada de la tarde, ya que es allí donde hay más flujo de colaboradores, y tendrán una duración de 2 horas.

A su vez, se tomará en cuenta las definiciones propuestas por Londoño (2014) y Zuluaga (2000) de los procesos de gestión humana mencionados anteriormente, y a partir de allí, se consolidará una entrevista de 15 ítems con respuestas Sí/No, la cual abordará en sus preguntas las variables relacionadas con el estudio del trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación, motivación e integración grupal, compensación laboral. Se espera aplicar la entrevista consolidada al total de colaboradores de la organización, siendo 11 estos. Se dispondrá de 2 horas para la aplicación de la entrevista semiestructurada, después de realizados los ejercicios de observación.

Para finalizar, se accederá al sitio web del centro comercial, con el fin de complementar información que sirva de insumo para el diagnóstico.

En cuanto el análisis de la información se tiene pensado graficar la información recolectada mediante entrevistas semiestructuradas, para facilitar la comprensión de las opiniones de los colaboradores entrevistados.

Segunda Etapa:

Para la segunda parte, la cual consiste en realizar un análisis de percepción de los colaboradores sobre las prácticas de gestión humana actuales en el centro comercial, se pretende programar una reunión con la gerente del centro comercial, en la cual se le realizará una entrevista semiestructurada de 41 ítems en donde se aborden los siguientes procesos de gestión humana: el estudio del trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación. La duración de la entrevista es de aproximadamente 2 horas, y se necesitará el apoyo de 2 facilitadores, quienes se encargarán respectivamente de preguntar y anotar las respuestas. Se planea grabar la sesión de la entrevista.

A partir de allí se pretende consolidar un análisis de percepción, de acuerdo a la información recolectada por colaboradores y gerente en donde se evidencien a su vez las necesidades percibidas en el centro comercial cable plaza en cuanto los procesos de gestión humana.

Tercera Fase:

Para la tercera etapa del proceso se realizará una propuesta para el área de gestión humana en el centro comercial cable plaza en base a las practicas tradicionales y a los criterios expuestos por Zuluaga (2000).

En primer momento es necesario realizar una sensibilización general al total de colaboradores del centro comercial acerca de la importancia de la gestión humana y a partir de allí involucrar a colaboradores, superiores en el proceso a realizar. Posterior, se deben presentar los hallazgos y soluciones pertinentes a cada proceso evidenciado mediante los diagnósticos

organizacionales referentes a gestión humana a aplicar y que dan a conocer la realidad del contexto empresarial del centro comercial.

Un tercer momento comprende la formulación de la propuesta de área de gestión humana para el centro comercial cable plaza, en bases científicas de la teoría moderna de gestión humana y de acuerdo a los procesos y acciones existentes de desarrollo de personal que requiere el centro comercial cable plaza, teniendo en cuenta las necesidades evidenciadas en las etapas anteriores.

Un último momento comprende en exponer la adhesión de la propuesta del área de gestión humana en el organigrama de la organización.

Resultados

Para el desarrollo del presente proyecto se planteó la posibilidad de contar con la participación de todos los colaboradores que ejercen funciones en el centro comercial cable plaza, siendo estas 11 personas, con el objetivo de recolectar información suficiente para una correcta ejecución de los objetivos planteados anteriormente.

Es apropiado mencionar que una integrante del presente trabajo se encuentra vinculada laboralmente al centro comercial antes de que se planteará el proyecto. Lo anterior fue de gran ayuda ya que se contaba desde el principio con una visión actual y posibles necesidades evidenciadas desde su rol en el centro comercial. A partir de la formulación de los objetivos descritos, se realizó una reunión con El/La gerente a cargo con el objetivo de explicar los procesos a realizar y solicitar autorización para el resto del grupo de trabajo.

Como se ha mencionado anteriormente se tomaron en consideración algunos procesos de gestión humana propuestos por Londoño (2014) y Zuluaga (2001) con el fin de estructurar 2 entrevistas semiestructuradas y a partir de allí recolectar información mediante ejercicios de observación participante, y observación no participante, que permitieron contar con una perspectiva inicial de la realidad actual del contexto del centro comercial cable plaza y en relación a los procesos relacionados con talento humano y la ejecución de estos.

A partir de los ejercicios de observación se pudo identificar información que posterior se verifico cuando se entrevistó a los colaboradores que se encontraban en la jornada, que eran el total de "11", y se les realizó una serie de preguntas que consistía de 15 de ítems de selección múltiple SI/NO previamente formuladas acerca de los siguientes procesos de talento humano: estudio del trabajo, selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación.

Por otra parte, se diseñó una entrevista semiestructurada que consistía de 41 ítems la cual abordaba los mismos conceptos de gestión humana que la entrevista anterior y que fue aplicada a la actual gerente.

El formato de las presentes entrevistas se anexará a continuación:

Entrevista semiestructurada

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Estudio del trabajo

1. ¿Tiene el manual de funciones a la mano?
2. ¿Cree que existe disociación de funciones entre algunos puestos de trabajo?
3. ¿Conoce la posición de su cargo en el organigrama de la empresa?
4. ¿Tiene claridad acerca de la misión, visión y valores de la empresa?

Selección de personal:

5. ¿En su proceso de selección se incluyó la realización de test psicológicos?

(Mencionar alguno de responder sí)

6. ¿Fue entrevistado por el gerente de la empresa?
7. ¿Le hicieron entrega de su respectivo manual de funciones al ser contratado?
8. ¿Utiliza con frecuencia el manual de funciones? (De ser contestada la pregunta

anterior sí formular esta)

9. ¿Le realizaron proceso de inducción?

Evaluación del desempeño:

10. ¿Alguna vez le han realizado evaluación del desempeño en el centro comercial?
11. ¿Le han realizado un proceso de evaluación del desempeño en el último año?

12. ¿Lo han retroalimentado con incentivos monetarios, días libres, bonos de regalo o compensación?

13. ¿Considera necesaria una mejora en la retroalimentación de los colaboradores?

Capacitación Integral:

14. ¿Ha recibido capacitación por parte del centro comercial cable plaza?

15. ¿Le han realizado un proceso de capacitación en el último año?

Entrevista semi-estructurada

Visita empresarial

Datos Generales de la Empresa

- 1- ¿Qué productos brinda la empresa?
- 2- ¿Cuántos años tiene la empresa?

Gestión humana

Estudio del trabajo:

1. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa? Total:
2. ¿Qué profesión y cargo tiene el empresario? (Cargo que ocupa en la empresa)
3. ¿Qué áreas existen en la organización?
4. ¿Tienen manual de funciones?
5. ¿En qué criterios se basaron para elaborar los requerimientos de cada cargo?
6. ¿Tienen en cuenta solo estudios y experiencia o también competencias?
7. ¿Consideran que sus trabajadores conocen los puestos de trabajo de manera real, completa y objetiva? (Descomposición del puesto en funciones, tareas, operaciones, y competencias requeridas para cumplir efectivamente con el puesto)
8. ¿Cree que ha habido disociación entre las funciones, requerimientos y objetivos en los puestos de trabajo?

9. ¿Qué inconvenientes encuentra que se pueden estar presentando en los puestos de trabajo? (Rutina, desempeño deficiente, estancamiento, inconformidad o rechazo del empleo, inequidad)

Evaluación del trabajo

10. ¿Cómo han definido las funciones de cada persona? ¿Creen que son equitativas con respecto a su salario?

11. ¿Existe un organigrama de la empresa?

12. ¿Está bien definido jerárquicamente (el organigrama) según la complejidad y dificultad de cada cargo?

13. ¿Siente que algún puesto de trabajo se encuentra sub o sobrevalorado?

14. ¿En qué se basan para definir el salario de cada uno de los empleados?

Selección de personal

15. ¿Cómo han realizado los procesos de selección cuando han requerido de un nuevo empleado? (En bolsas de empleo, página web, o por medio de procesos informales como recomendaciones de amigos o de los mismos empleados)

16. ¿En qué se basan para decidir contratar a alguien en particular? (Estudios, experiencia, competencias, recomendaciones)

17. ¿Qué inconvenientes se han presentado a la hora de realizar un proceso de selección de personal? (Durante o después de haber contratado a la persona)

18. ¿Qué sentido tiene para usted el proceso de selección de personal? ¿Cumple una función meramente procedimental?
19. ¿Considera usted que hay un equilibrio entre potencial personal y la demanda del trabajo de los empleados?
¿De no ser así que respuestas de inseguridad o inconformidad han mostrado sus empleados al sentido de no pertenencia en la organización?
¿Existe insatisfacción laboral? ¿Resignación?
20. ¿Han sufrido costos innecesarios por mano de obra? (Subir los salarios, constante rotación, capacitaciones etc.)

Evaluación de méritos en el desempeño

21. ¿Realizan evaluación de desempeño?
22. ¿Cuándo fue la última vez que realizaron una evaluación del desempeño?
23. ¿Con qué propósito realizan la evaluación del desempeño?
24. ¿Cómo recompensan o retroalimentan a sus empleados?
25. ¿Por qué es importante reconocer sus méritos individuales para él y para la organización?
26. ¿En qué herramientas se basan para realizar la evaluación de desempeño de sus empleados?
27. ¿Quién se encarga de revisar y retroalimentar el desempeño?
28. ¿Con qué frecuencia hacen evaluación de desempeño?
29. ¿Considera que ha causado algún tipo de dificultades el no recompensar a sus empleados? (Pierden la iniciativa para fijarse metas, motivación hacia el logro)

Capacitación Integral

30. ¿Han hecho capacitaciones? ¿Por qué?
31. ¿Cómo determinan las necesidades reales del individuo para realizar capacitación?
(Mediante la evaluación de desempeño)
32. ¿Cada cuánto hacen capacitaciones?
33. ¿Los tipos de capacitaciones que han realizado se limitan a aprendizajes de habilidades y destrezas operativas o toman en cuenta el desarrollo de competencias?
34. ¿Cómo es la participación de los empleados cuando realizan estos procesos?
35. ¿Tienen sistemas de medición para evaluar los resultados de la capacitación? ¿Cuáles?
36. ¿Qué factores consideran pueden llegar a dificultar la realización de procesos de capacitación? (Dinero, tiempo, falta de apoyo para realizarlas, desconocimiento de su realización)

Motivación y dinámica de integración grupal

37. ¿Cree que retroalimentar a los empleados los puede motivar a desempeñarse con eficiencia?
38. ¿Qué aspectos considera usted que motivan a sus empleados? (Crecimiento que le brinde la empresa a nivel personal y profesional, responsabilidades delegadas, reconocimiento, capacitación, creer en el potencial de la persona “efecto Pigmalión”)
39. ¿Siente que sus empleados han reducido el rendimiento y aprendizaje por falta de motivación?
40. ¿Considera que sus trabajadores se encuentran frustrados laboralmente?

Explíqueme por favor:

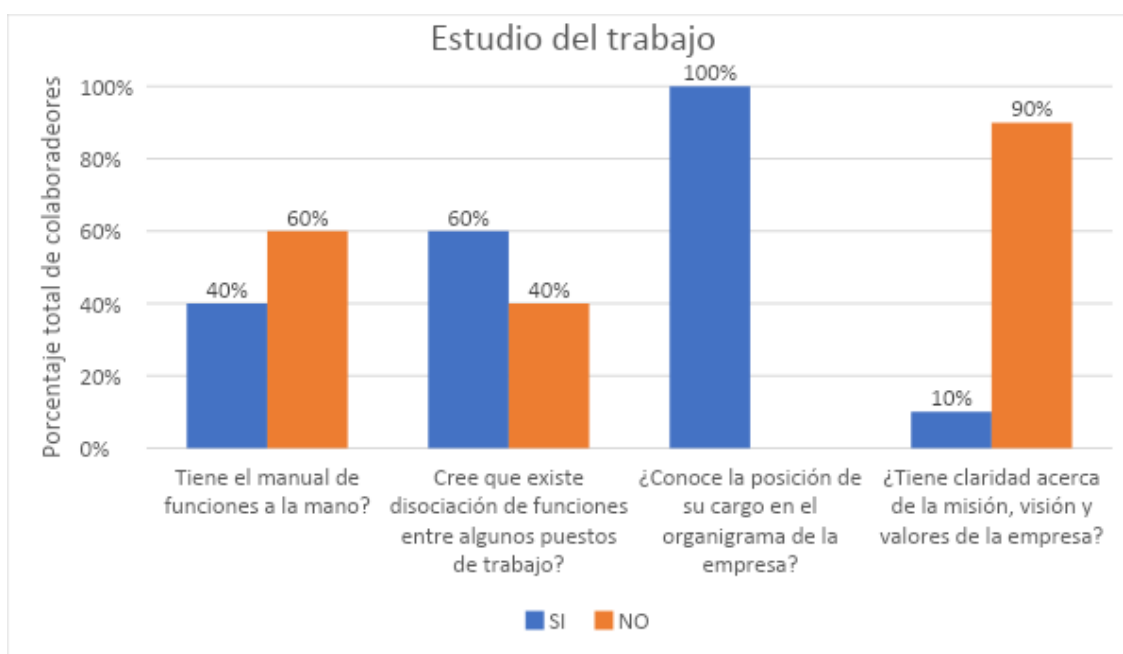
41. ¿Los trabajadores de su organización suelen realizar dinámicas grupales?

Se realizaron 2 visitas empresariales por parte de los integrantes del proyecto, en donde se apreció lo siguiente respecto a cada proceso:

Visita empresarial N°1

Propósito: Diagnosticar las políticas y acciones existentes del centro comercial cable plaza respecto a los procesos de gestión humana propuestos.

A continuación, se expresarán los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas en forma cuantitativa y posterior se realizará un resumen al respecto de cada proceso:

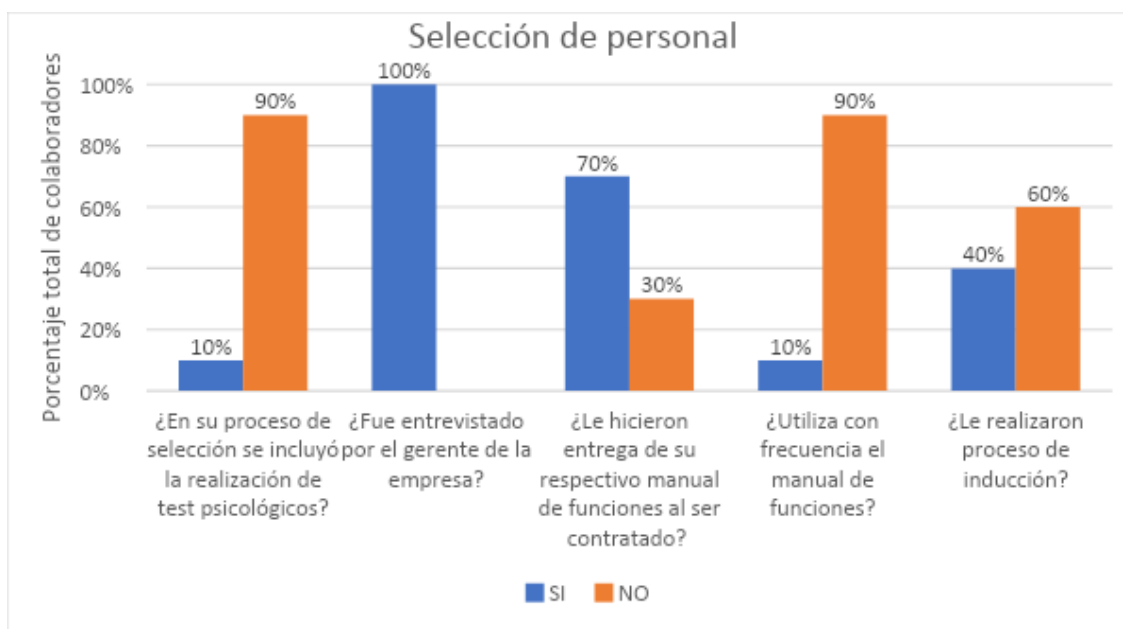


Respecto al estudio del trabajo se puede inferir que un 40% de colaboradores del centro comercial cable plaza entrevistados, tiene consigo los manuales de funciones en sus puestos de

trabajo, lo que evidencia que gran parte de colaboradores restantes no suele prestarle la importancia necesaria y tenerlo consigo a la hora de necesitarlo como lo evidencia el grafico.

Por otra parte, el 60% de colaboradores del centro comercial cable plaza, consideran que existen dificultades a la hora de realizar alguna función en un puesto de trabajo, siendo no tan claras las instrucciones al respecto. Lo anterior reafirma lo expuesto en el planteamiento del problema, en cuanto las dificultades que conlleva el asumir múltiples roles, tal y como sucede actualmente en el centro comercial cable plaza.

En cuanto sí conocen su posición en el organigrama de la organización, el 100% de colaboradores dijo mencionar que sí, por otra parte, el 90% de colaboradores entrevistados menciona no tener claridad acerca de los lineamientos estratégicos de la organización.



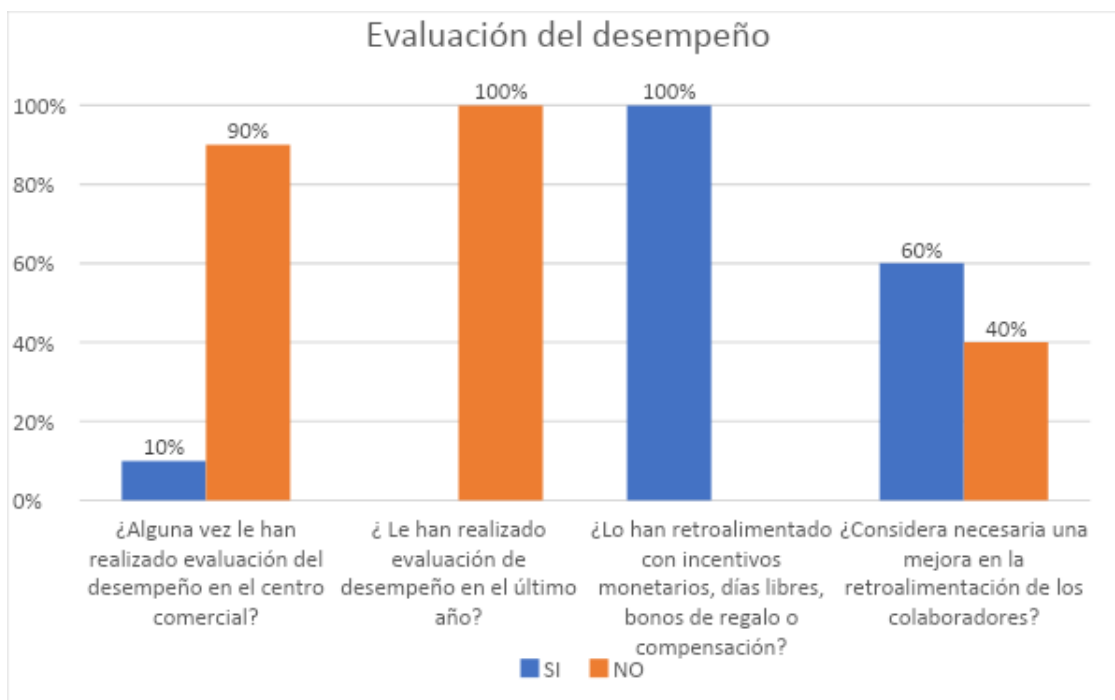
Respecto a la selección de personal se evidencia que por lo general los procesos llevados a cabo para vincular un nuevo talento se realizan sin la necesidad de pruebas psicológicas, siendo solamente 1 colaborador quien corresponde al 10% del total de colaboradores quien refiere haber

realizado su proceso de selección en dirección de un experto en el área. El 90% de colaboradores restantes refiere que su proceso de selección se realizó sin necesidad de pruebas psicológicas.

Llama la atención que el 100% de colaboradores refiere haber sido entrevistado por la gerente cuando quiso vincularse a la empresa. Es importante recordar que una dificultad que presenta el centro comercial cable plaza es la fuerte resistencia por parte del consejo administrativo y la asamblea general, quienes no consideran importante el impacto positivo de una correcta selección de personal, por ejemplo, imposibilitando a gerencia en su afán por avanzar y obligando a asumir la función por sí misma sin la experiencia necesaria.

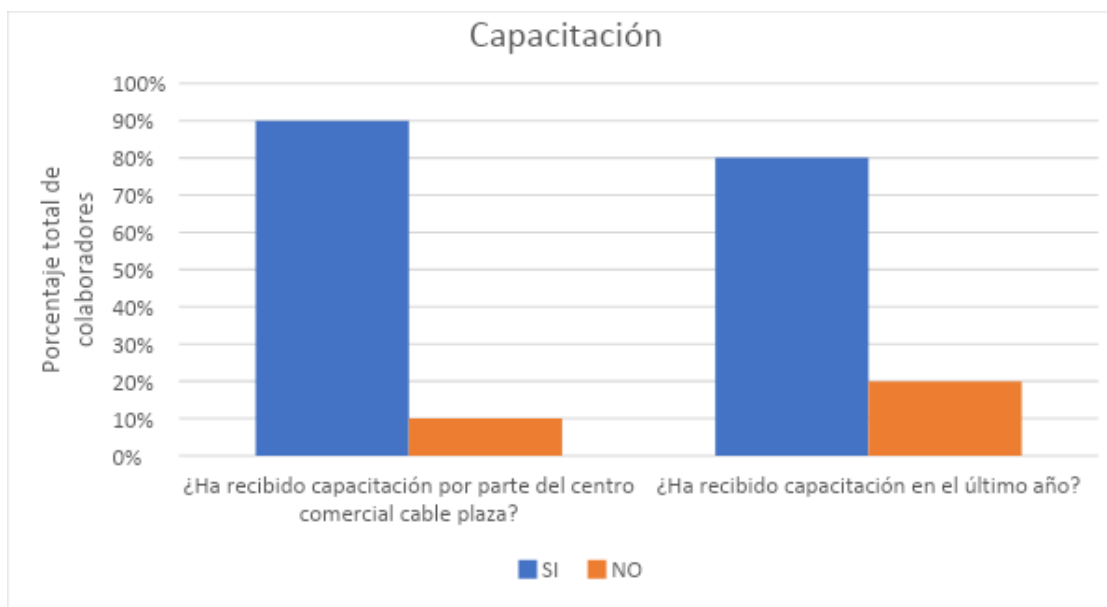
En cuanto si se han suministrado los pertinentes manuales de funciones al ingresar a la organización se evidencia que el 70% de colaboradores entrevistados en su momento, tuvo acceso al manual de funciones. En el mismo sentido, el 90% de colaboradores menciona no utilizar con frecuencia el manual de funciones. Al respecto se podría inferir, que al asumir múltiples roles como se evidencia en el planteamiento del problema, puede no ser de mucho interés la revisión de los manuales, debido a la gran cantidad de trabajo por el que deben responder, imposibilitando un estudio de los mismos por falta de tiempo.

Por otra parte, se evidencia que más de la mitad de colaboradores del centro comercial cable plaza no fue capacitado en un proceso de inducción después de ser vinculado a la organización. El resultado anterior evidencia que al ser gerencia quien se encarga de adherir un nuevo talento a la organización en la mayoría de los casos, omite por falta de experiencia aspectos fundamentales como el proceso de inducción, limitándose en muchos casos a solamente facilitar el manual de funciones y dando por hecho que hay conocimiento del puesto de trabajo.



En cuanto la evaluación del desempeño, el 90% de los colaboradores entrevistados refirieron no haber participado de un proceso de evaluación del desempeño llevado a cabo por el centro comercial cable plaza, tan solo el 10% quien representa un colaborador, refiere haber sido evaluado al menos una vez. En la misma línea se evidencia que hace más de un año el 100% de los colaboradores entrevistados no han sido partícipes de una evaluación del desempeño.

Las respuestas suministradas por los colaboradores reafirman la necesidad del centro comercial en considerar adherir a su estructura un área de gestión humana que se encargue de realizar correctamente una retroalimentación del desempeño. Un dato al respecto para finalizar, es que en cuanto si se considera necesaria una mejora en los procesos de retroalimentación del desempeño, el 60% de colaboradores entrevistados refiere en sus respuestas que sí.



El apartado de capacitación evidencia que el centro comercial cable plaza suele realizar procesos de capacitación a sus colaboradores con frecuencia, donde se observa que más del 90% de trabajadores han recibido una capacitación, y además el 80% ha sido participe de una capacitación al menos en el último año. Como se mencionó anteriormente llama la atención que, en el postulado de selección de personal, 60% de colaboradores refirió no haber recibido inducción al ingresar a la empresa, lo que da a entender que los procesos de capacitación llevados a cabo por el área de seguridad y salud en el trabajo no tienen relación necesariamente con el puesto de trabajo, limitándose a normativas impartidas por el gobierno.

Por último, se evidencia que el 100% del personal entrevistado del centro comercial, considera pertinente la creación de un área de talento humano.

Posterior, se realizó una segunda visita empresarial en donde se tuvo la oportunidad de entrevistar a quien gerencia el centro comercial cable plaza en los últimos años con el objetivo de realizar un diagnóstico organizacional. Previamente se utilizó un instrumento de entrevista semiestructurada el cual se construyó en base a los procesos de gestión humana expuestos

anteriormente por Zuluaga (2001) y Londoño (2014). Dicho instrumentó cuenta con alrededor de 41 preguntas, y sirvió de insumo para el complemento de información obtenida anteriormente por parte de los colaboradores

A continuación, se describen los resultados evidenciados a partir del análisis de percepción de los colaboradores sobre las prácticas de gestión humana, realizado en el centro comercial cable plaza:

Estudio del trabajo

El centro comercial cable plaza es una empresa que cuenta con 11 colaboradores, han diseñado los respectivos manuales de funciones de acuerdo a los cargos existentes, pero sin tener en cuenta algunos aspectos importantes como las funciones a realizar. Se evidencia poca actualización de los manuales de funciones de acuerdo a las teorías actuales, según refiere el gerente. Su gerente cuenta con formación profesional de y considera que no existen disociaciones de funciones entre los puestos de trabajo.

Selección de personal

En el centro comercial cable plaza los procesos de selección de personal son realizados en su mayoría por la gerente, quien a través de bolsas de empleo y por medio de procesos informales como recomendaciones toma la decisión de vincular un nuevo talento a la organización, sin tener en cuenta la opinión de un consultor experto en el tema. Se realiza una entrevista informal en la cual se toman decisiones en base a estudios y experiencia por lo general, omitiendo en la mayoría de ocasiones las competencias reales para el cargo. No se contrata ningún consultor o experto del tema, ni se ven involucrados colaboradores de otros cargos en el proceso de selección de personal. Por otra parte, el gerente de la empresa considera

que existe un equilibrio entre el potencial personal y la demanda del cargo de todos los colaboradores, refiriendo no evidenciar problemáticas y costos innecesarios por mano de obra.

Evaluación del desempeño

El centro comercial cable plaza no realiza evaluaciones del desempeño, se tiene conocimiento de una situación donde se utilizó la evaluación de desempeño con fin a despedir un colaborador. Acerca de la retroalimentación a sus colaboradores se evidencia que en fechas especiales suele brindarse un incentivo monetario. La gerente se encarga del proceso de retroalimentación, pero no suele utilizar reconocimientos verbales.

Capacitación Integral

Las capacitaciones se realizan desde el área de salud y trabajo y se vienen realizando aproximadamente hace un mes con constancia en el sentido de capacitar a sus colaboradores para cumplir con auditorias del ministerio de trabajo. Las capacitaciones se limitan a la normatividad actual y no se han registrado procesos de capacitación donde se adquieran aprendizajes, habilidades, competencias.

Respecto a la participación de los colaboradores se percibe aversión al proceso, donde en su mayoría de veces asisten al proceso por orden de gerencia.

Para finalizar, se presenta el diseño de la propuesta para el área de gestión humana del centro comercial cable plaza, teniendo presente las necesidades evidenciadas de acuerdo al desarrollo de los resultados según cada objetivo propuesto. La actual propuesta se construyó en base a algunas prácticas tradicionales de gestión humana que son oportunas para el centro comercial, como lo son, el estudio del trabajo, la selección de personal, la capacitación y finalmente la evaluación de desempeño, esto debido a la relación que guarda cada uno de los

procesos con los otros y a la capacidad actual del centro comercial en términos de mejora. Se tomó en consideración a Zuluaga (2000) para la presente propuesta, quien refiere minuciosamente como implementar correctamente cada una de las prácticas tradicionales de gestión humana mencionadas anteriormente, tanto la metodología para relacionar cada uno de los procesos en el área de gestión humana, explicitando los objetivos, relación de los procesos tradicionales, actores, instrumentos, conflictos y soluciones.

Proyecto: Área de gestión humana centro comercial Cable Plaza

Objetivo general:

- Fundamentar con bases científicas de la teoría moderna de la organización, las acciones de administración y desarrollo de personal, para poderlas integrar en un conjunto coherente, capaz de lograr el desarrollo de la empresa a través del crecimiento evolutivo de sus recursos humanos.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar y evaluar las políticas y acciones existentes del: estudio del trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación.
- Diseñar los modelos científicos de alta confiabilidad y validez, ajustado en sus metodologías, procedimientos y técnicas a las necesidades actuales y futuras del centro comercial.

Método:**Diseño:**

- Estudio del trabajo
- Selección de personal
- Evaluación de desempeño
- Capacitación

Instrumentos:

Se utilizarán pruebas, encuestas, entrevistas de diagnóstico, test proyectivos, de inteligencia y aptitudes, tanto inventario de personalidad, entre otros necesarios.

Sujetos:

Para el desarrollo del proyecto, se involucrará al personal directivo y demás colaboradores que hagan parte del centro comercial, y que tengan relación directa con la toma de decisiones, para efectos de la sensibilización básica de los principios implicados en cada proceso.

Procedimiento:**Estudio del trabajo:**

Conflicto: Estancamiento o disfuncionalidad del proceso integral de producción referidos a la disociación entre las funciones, métodos, recursos, requerimientos y objetivos de los cargos.

Solución: Se propone un método integral, sistemático y continuado de análisis de los puestos de trabajo que comprende, de una parte, la descomposición del puesto en sus elementos constitutivos: funciones, tareas, operaciones y pasos; identificándolos, explicándolos e integrándolos en función del objetivo central de producción y/o servicio, de otra parte, se hace la

inferencia de las competencias que el individuo debe cumplir para responder efectivamente a las demandas del empleo.

Selección de personal:

Conflicto: Desaprovechamiento del potencial real de desempeño del individuo por descompensación entre lo que puede aportar y lo que le demanda el trabajo y la organización; con respuestas o comportamientos de inseguridad e inconformidad expresadas en exigencias de mejor retribución salarial.

Solución: Implementación de un modelo válido, confiable y altamente predictivo de la eficiencia en el desempeño, el cual permita seleccionar el candidato más adecuado para cubrir un puesto de trabajo, buscando un equilibrio entre las competencias que demanda el cargo y el potencial de la persona.

Evaluación del desempeño

Conflicto: Inexistencia de un método de retroalimentación confiable del desempeño.

Solución: Establecimiento de un sistema válido y confiable de calificación del desempeño laboral, donde se determinen factores esenciales y complementarios del desempeño, para asignarles valores ponderativos que denoten el grado de aporte hecho por el personal en materia de aptitud, idoneidad y valores. Se debe tener en consideración las competencias cardinales para el diseño de herramientas evaluativas e involucrar la participación de colaboradores y supervisores.

Capacitación

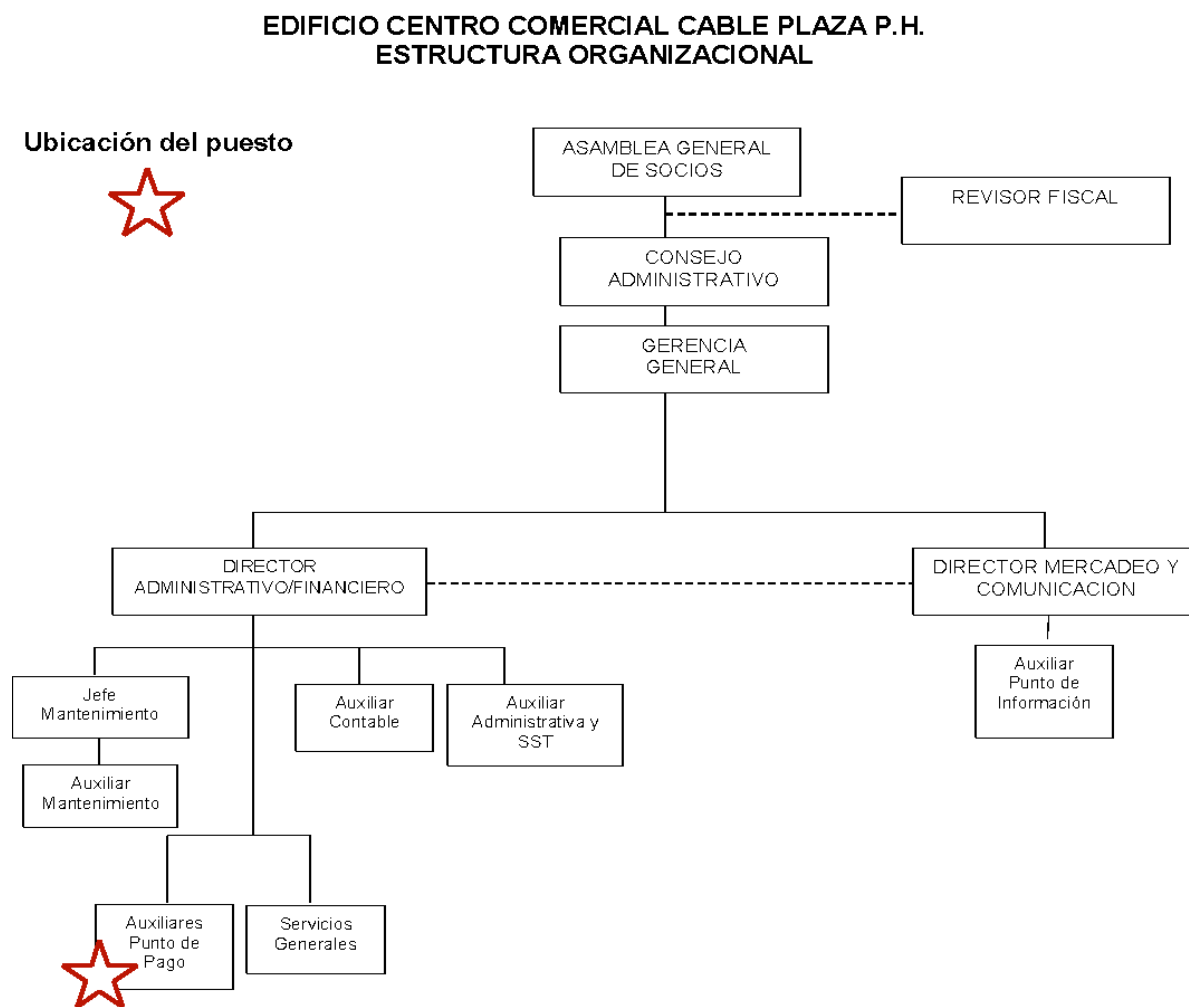
Conflicto: Disfuncionalidad de las acciones de enseñanza aprendizaje que carecen del poder suficiente para promover el perfeccionamiento del trabajo y el desarrollo evolutivo del personal, siendo significativamente inferiores los resultados en materia de ejecución eficiente, comportamiento laboral adecuado y logro de las metas organizacionales.

Solución: La solución que se propone está basada en el principio psicológico de la necesidad humana de conocer el medio, experimentarlo y transformarlo. Es un modelo de formación integral para el trabajo, dirigido al propósito de que el personal aprenda a ejecutar la tarea eficientemente (aprenda a hacer) y simultáneamente logre perfeccionar su potencial afectivo e intelectual - racional (llegue a ser) para que pueda responder en términos de eficiencia, idoneidad, responsabilidad y sentido ético, a las demandas del trabajo y de la organización.

Para finalizar se presenta la adhesión de la propuesta del área de gestión humana al organigrama del centro comercial cable plaza.

Como se ha podido evidenciar, algunas áreas del centro comercial suelen desarrollar procesos de gestión humana empíricamente como lo es el caso de gerencia general y director administrativo bajo el cargo de auxiliar en seguridad y salud en el trabajo. Si revisamos el organigrama actual del centro comercial cable plaza, se podría inferir que fue diseñado para ejercer jerárquicamente la toma de decisiones, excluyendo de participar a cargos que se encuentran tercerizados o que en su defecto solamente son operativos u administrativos. No es quien gerencia actualmente el centro comercial quien puede inferir en la toma de decisiones, limitando su intención de avanzar en pro del desarrollo de la organización y llevando por consecuencia asumir algunos procesos de gestión humana por su parte, los cuales, no han demostrado algún efecto positivo primero en la mejora de las condiciones de los colaboradores y segundo, en el desarrollo de la organización.

A continuación, se presenta el organigrama actual del centro comercial cable plaza.



Organigrama actual CC cable plaza

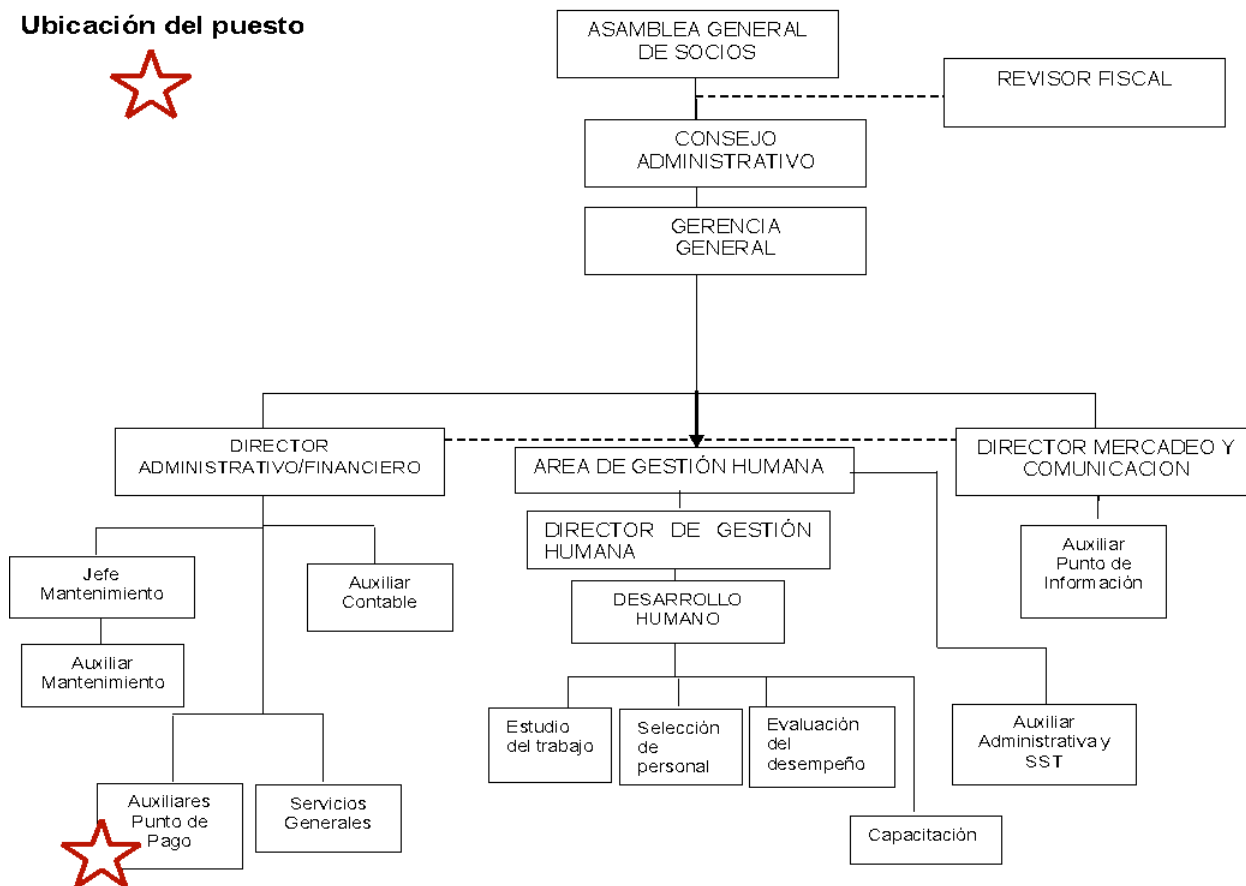
Por otra parte, la propuesta del área de gestión humana aquí presentada integra lo anteriormente expuesto por Beer (1997) donde la gestión humana es un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja sostenida. A su vez, se tiene en cuenta lo expuesto por Calderón (2006), donde las áreas de gestión humana generan valor en cinco dimensiones, proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y responsabilidad.

El área de gestión humana del centro comercial cable plaza debe tener íntima relación con las demás dependencias horizontales y verticales ascendentes y descendentes que se perciban en el organigrama, aun evidenciando limitaciones en posibles tomas de decisiones entre los gerentes como evidencia Corpes (1995). Quien asuma el cargo de director de gestión humana debe contar con la capacidad de trabajar en conjunto en pro del éxito organizacional.

A continuación, se presenta el organigrama con la propuesta del área de gestión humana para el centro comercial cable plaza.

EDIFICIO CENTRO COMERCIAL CABLE PLAZA P.H. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ubicación del puesto



Organigrama CC cable plaza, con el área de gestión humana y sus debidos procesos propuestos.

Discusión

De acuerdo a los resultados evidenciados y expuestos anteriormente se podría inferir que si bien el centro comercial cable plaza cuenta con una estructura interna que responde a las necesidades del mercado y que a su vez realiza esfuerzos en términos de mejora de sus procesos internos, podría no ser suficiente en un mundo en constante transformación, donde cada vez toma más importancia una correcta gestión del talento humano y de sus procesos estratégicos. Al respecto sería pertinente recordar en palabras de Londoño (2014) la definición de gestión humana y algunas ventajas de una correcta ejecución de sus procesos, “la gestión humana es un conjunto de procesos estratégicos o prácticas que permiten el desarrollo de los seres humanos y en consecuencia el desarrollo de la organización. A partir de lo anterior, podemos realizar una correlación entre los resultados y necesidades evidenciados de acuerdo a los ejercicios de observación y entrevista a colaboradores y gerente realizadas.

El centro comercial cable plaza evidencia inexistencia de una estructura de gestión humana que se encargue de los procesos de estudio del trabajo, selección del personal, evaluación del desempeño y capacitación integral. No obstante, es evidente que en el centro comercial Cable plaza se realizan los procesos mencionados anteriormente, de forma empírica e informal, mediados por la autorización del actual gerente y la junta directiva. Lo anterior tiene relación con lo expuesto por Cuesta (2010), quien refiere que la gestión estratégica de recursos humano es un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional, que influyen en las personas buscando el mejoramiento. Sin embargo, es importante recordar que estas acciones llevadas a cabo en el centro comercial, carecen de una correcta planeación, por lo

que implementarse y controlarse de acuerdo a las estrategias organizacionales no se logran en su mayoría de veces.

Lo anterior ha generado problemáticas en cuanto la comunicación interna y la resolución de problemas y toma de decisiones, dificultando el correcto desarrollo de funciones de algunos colaboradores, debido en principio a que el colaborador desconoce su relación con los diferentes procesos y no tiene claridad de sus funciones, por otra parte, al realizarse procesos empíricamente no se puede contar con certeza del potencial real de la persona para la demanda del cargo. Al respecto, llama la atención que, el 90% de colaboradores refirió no haber sido participe de ningún test psicológico mientras se realizaba su proceso de selección. Los criterios utilizados por la gerente de la organización, contrastan con opiniones de autores como Verttice (2007), quien refiere que dada la importancia del proceso de selección no debe dejarse a la elección de libre albedrio, sino que debe formar parte de una política y lineamientos establecidos de la propia empresa.

Destaca entre los resultados evidenciados que gran porcentaje de colaboradores (100%) consideran pertinente la creación de un área de talento humano. Sí bien estas necesidades son expresadas por los colaboradores y gerencia cuenta con el conocimiento de ello, se imposibilita un avance en términos de mejora debido a múltiples factores como económicos, sociales y de autoridad. Lo anterior expuesto, se relaciona con lo mencionado por Johnason (2009) quien refiere que la gestión de los recursos humanos está en función en las organizaciones para maximizar el desempeño de los empleados al servicio de los objetivos estratégicos de su empleador.

Por parte de gerencia es notable la voluntad de querer mejorar y estar comprometido al desarrollo de sus colaboradores, pero la decisión es tomada finalmente por la junta de asociados,

quienes no parecen tener una sensibilización acerca de la importancia de muchos procesos de su organización, por no ser específico en cuanto el área de talento humano. Sí bien el centro comercial carece de un área de gestión humana, va muy de la mano con el estudio realizado por Corpes (1995), donde se evidenciaron limitaciones entre los gerentes y las áreas de recursos humanos para el trabajo conjunto en pro del éxito organizacional.

En cuanto las implicaciones financieras que requiere la presente propuesta se pueden inferir que las directivas del centro comercial consideran actualmente innecesario realizar una inversión para implementar el área de gestión humana, desconociendo el impacto positivo que tendría en sus colaboradores y por ende en sus procesos, un correcto procedimiento. Al respecto sería pertinente traer a colación una investigación realizada por Cueva y Hernández (2015) en el centro comercial Elektra en Perú, donde se aplicó un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral. Entre las conclusiones presentadas se percibe un mejoramiento de las habilidades de competencias en el equipo de vendedores.

De acuerdo a lo anterior, si las implicaciones son netamente financieras para las directivas del centro comercial, la presente propuesta puede ser puesta en marcha mediante la adhesión de un nuevo talento que se encuentre realizando su práctica organizacional y que curse alguna de las carreras afines a la psicología o administración. Para finalizar y de acuerdo a Zuluaga (2000) el resultado del estimativo será que los costos del proyecto para hacerlo, serán cuantitativamente mínimos, en comparación con los costos cualitativos de no hacerlo, que serían incalculables en términos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad y productividad organizacional.

Las evidencias muestran que los colaboradores tienen conocimiento acerca de los manuales de funciones, pero llama la atención la relación de porcentajes entre su uso, donde el 90% no suele usarlo frecuentemente, a la vez que se observa una percepción de disociaciones en algunas funciones y puestos de trabajo del 60%. Al revisar los manuales de funciones se perciben vacíos en cuanto un correcto diseño, excluyendo características necesarias del desempeñante y delimitando funciones en forma general, es importante recordar que Zuluaga (2000) define algunas características necesarias para un correcto estudio del trabajo, en donde se deben delimitar las competencias que cada desempeñante debe aportar para la correcta ejecución de su oficio, mediante una monografía ocupacional de cada puesto de trabajo, se especifican las tareas, las operaciones de estas y los pasos de cada operación, delimitando funciones con base en objetivos y ubicando el puesto de trabajo dentro del sistema operativo de la organización.

Un dato de interés evidencia que el 90% de colaboradores no han sido participes de un proceso de evaluación del desempeño, algunos de ellos se encuentran vinculados al centro comercial hace ya bastante años. Recordemos que según McGregor (2004) la mayoría de personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Al respecto, los datos obtenidos reflejan la necesidad del centro comercial en avanzar en la construcción de herramientas evaluativas del desempeño, tal y como refieren el 100% de los colaboradores al ser entrevistados. Al avanzar en la aplicación de una correcta evaluación del desempeño, se facilitará el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de recursos, tal y como refiere Alles (2005).

Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados en el presente proyecto de desarrollo se puede concluir lo siguiente:

Hablar de gestión humana en centro comerciales supone un gran reto para la comunidad académica ya que el panorama evidenciado no muestra mayor esfuerzo por parte de las directivas en tomar en consideración estructurar sus áreas de talento humano con sus respectivos procesos encaminados al desarrollo empresarial y humano. No obstante tener conocimiento de las necesidades evidenciadas ya es generación de valor para quien gerencia estas empresas, ya que puede contar con mecanismos de acción oportunos a problemáticas que devengan de una mal ejecución de algún proceso.

Las necesidades evidenciadas en la ejecución del presente proyecto de desarrollo corresponden a una gestión del talento humano a partir de la experiencia y sin fundamento científico que garantice exitosamente el desarrollo de los procesos de gestión humana diagnosticados.

Cable plaza al ser una organización pyme por su estructura y numero de colaboradores, puede encaminar sus esfuerzos al mejoramiento de la calidad sus procesos, pudiendo destacar entre su competencia mediante la generación de un área de talento humano teniendo en cuenta la propuesta del diseño para el área de talento humano presentado y los procesos que la componen. Los esfuerzos que se realicen por parte de gerencia y la junta directiva en pro de avanzar a la implementación de la presente propuesta, encaminará los objetivos del centro comercial a un mejoramiento de las condiciones laborales de los colaboradores tanto como su estructura.

Recomendaciones

Se recomienda a las directivas del centro comercial cable plaza adoptar la presente propuesta del área de gestión humana, y que direccionen sus esfuerzos a implementar el diseño con miras a un crecimiento organizacional a partir del desarrollo de sus colaboradores. Por otra

parte, se recomienda en la medida de lo posible mientras no se cuente con el área de gestión humana, desarrollar los procesos propuestos con asesoría de un experto en el tema, o en su defecto un consultor.

Es recomendable sensibilizar a toda la empresa en cuanto la importancia del talento humano, se recomienda tener en cuenta las opiniones de los colaboradores y establecer espacios para la escucha, para posibilitar un mejoramiento en el desarrollo de los procesos que se efectúen en el centro comercial.

Se recomienda a las directivas del centro comercial cable plaza, retroalimentar a su personal con mayor frecuencia, utilizando incentivos verbales y reconociendo el esfuerzo de sus capacidades.

Se recomienda realizar actualización de los manuales de funciones existentes en el centro comercial, debido a que actualmente se omiten aspectos y características fundamentales para una correcta selección de personal y desempeño del colaborador en el cargo.

Se recomienda que el área de salud y trabajo redireccionen las capacitaciones al desarrollo integral de sus colaboradores, teniendo en cuenta las necesidades reales de sus colaboradores y haciendo énfasis en su mejoramiento en cuanto sus competencias, no solamente limitándose a capacitaciones que son exigidas por regulación.

Por otra parte, se invita a la sociedad académica a contribuir con el mejoramiento de la propuesta expuesta en el presente proyecto, y que se complemente a través del conocimiento multidisciplinario la metodología aquí utilizada. Se recomienda profundizar al respecto en el tema de investigación propuesto, ya que consideramos oportunos esfuerzos que contribuyan al mejoramiento de muchos más centros comerciales a partir de los procesos de gestión humana.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.
- Alles, M. A. (2005). Gestión por competencias: el diccionario. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2019) Formación. Capacitación. Desarrollo. Diseñar, planificar e implementar actividades formativas y eficaces mirando al 2030/2040.
- Andrade Vega, C. (2018). Estado del arte de los modelos de gestión del talento humano y algunos casos de Colombia en el periodo de 2000 a 2015.
- Barrera, Y., Vallejo, C. (2013). Propuesta de un modelo de administración de recursos humanos para el Centro Comercial Único.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: Características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de administración, 13-36.
- Castro, F.(2011) Manual de Gestión de Recursos Humanos. Primera edición. Ediciones C aballer Bustamante S.A.C.Lima.
- Cacinos, K. () Op. Cit., p.2
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). Gestión del talento humano.
- Cuesta, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento.

Cueva, B., Célene, K. (2015). Aplicación de un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra del óvalo mochica, Trujillo 2015.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.

Recuperado de : <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Eslava, E. (2004). *Gestión del talento humano en las organizaciones*.

Gómez, C., Gómez, G. (2010). La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira.

Hartle, F. (1993). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Madrid. Editorial Deusto

Johnason, P. (2009). *HRM in changing organizational contexts*. London.

McGregor (1994). *El lado humano de las organizaciones*.

Nebot, J. (1999). *La selección de personal. Guía práctica para directivos y mandos de las empresas*

Núñez, J., Brochero, M. (2019) **EL TALENTO HUMANO COMO EJE FUNDAMENTAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS.**

Pardo, C., Díaz, L. (2013). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión de los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá d.c*

Peláez, J. (2019). *La nueva gestión humana. Cómo liderar el cambio en un mundo empresarial con marea emocional*.

Quecedo, Rosario; Castaño, Carlos Introducción a la metodología de investigación cualitativa Revista de Psico didáctica, núm. 14, 2002, pp. 5-39 Universidad del País

Vasco/Euskal España Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>

Rihan, I., (200?). What is Human Resources Management

Rodriguez, J., & Morales, S. (2008). La Capacitación en las Organizaciones Modernas. México: UACH

Siliceo, A. (2004). Capacitación y Desarrollo del Personal. México: Limusa Noriega

Ulrich, D. (1996). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results.

Valencia Mejia, L. H. (2016). Gestión humana en organizaciones de educación superior: "una aproximación a la gestión humana, en universidades públicas y privadas de la ciudad de Manizales Colombia. Manizales: Universidad de Manizales.

Verttice, S. L. (2007) Recursos Humano: Selección de personal