

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**  
**Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas**  
**Programa de Administración de Empresa**

**MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LAS**  
**PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO: CASO DE LA EMPRESA**  
**INMOBILIARIA MANIZALES S.A.S. DE LA**  
**CIUDAD DE MANIZALES CALDAS**

**Estudiantes**  
**Wendy Lorena Usma Melo**  
**Jessica Narváez Villamil**

**Proyecto de investigación presentado al profesor:**  
**Andres Alberto Osorio Londoño**

**Manizales, Colombia, 2020**

## Tabla De Contenido

Introducción .....	7
Planteamiento Del Problema .....	9
Pregunta de la investigación .....	13
Objetivos De La Investigación .....	14
Objetivo General .....	14
Objetivos Específicos .....	14
Justificación .....	15
Aproximación A La Literatura .....	18
Marco Teórico .....	23
Gestión Humana .....	23
Papel Estratégico De La Gestión Humana En Las Organizaciones.....	25
La Planeación De Recursos Humanos Ligada A La Estrategia.....	27
Prácticas De Talento Humano .....	28
Modelo AMO .....	30
Mejora En El Desempeño Organizacional (Competitividad) .....	31
Motivación Laboral.....	33
Objetivos Estratégicos .....	33
Auditoría De La Gestión Humana .....	34
Clasificación De La Auditorías.....	35
Evaluación Del Desempeño .....	35
Conceptos Claves.....	36
Incentivos .....	36
Trabajo En Equipo .....	36

Clima Organizacional .....	37
Compensaciones Y Beneficios .....	38
Capacitación .....	38
Comunicación Organizacional .....	39
Diseño De Cargos.....	39
Gestión Participativa .....	39
Conocimiento Compartido .....	40
Promoción Y Desarrollo De Carrera .....	40
Seguridad Laboral.....	41
Marco Metodológico .....	42
Diseño Metodológico .....	42
Tipo De Investigación .....	43
Población Y Muestra.....	43
Etapas Del Proyecto.....	44
Sistema De Variable.....	45
Instrumento De Recolección De Datos.....	46
Técnicas Y Procedimientos Para La Recolección De Datos .....	48
Técnicas De Análisis De Los Datos .....	49
Administración Del Proyecto.....	50
Análisis y Desarrollo .....	52
Evaluación Del Estado Actual De Las Prácticas De Talento Humano Que Hay En La Inmobiliaria Manizales S.A.S. De La Ciudad De Manizales, Caldas .....	52
Identificación De Los Objetivos Estratégicos Que Persigue La Inmobiliaria Manizales ...	67
Diseño De Prácticas De Gestión Humana Alineadas Con Los Objetivos Estratégicos De La Inmobiliaria Manizales. ....	68

Conclusiones.....	72
Referencias.....	74
Anexos.....	77

### **Índice De Tablas**

Tabla 1. Distribución de la Muestra.....	44
Tabla 2. Sistema de variables.....	45
Tabla 3. Formato para la Validez del Contenido del Instrumento.....	46
Tabla 4. Cronograma.....	50
Tabla 5. Presupuesto.....	51
Tabla 6. Modelo de negocios CANVAS.....	67
Tabla 7. Estrategias de prácticas de gestión humana alineadas con los objetivos estratégicos .....	68

## Índice De Figuras

Figura No. 1. Indicador: Reclutamiento.....	53
Figura No. 2. Indicador: Selección.....	54
Figura No. 3. Indicador: Formación.....	55
Figura No. 4. Indicador: Gestión del desempeño.....	56
Figura No. 5. Indicador: Compensación.....	57
Figura No. 6. Indicador: Incentivos.....	58
Figura No. 7. Indicador: Promoción.....	59
Figura No. 8. Indicador: Desarrollo de carrera.....	60
Figura No. 9. Indicador: Beneficios laborales.....	61
Figura No. 10. Indicador: Seguridad laboral.....	62
Figura No. 11. Indicador: Cargos laborales.....	62
Figura No. 12. Indicador: Equipos de trabajo.....	63
Figura No. 13. Indicador: Enfoque participativo.....	64
Figura No. 14. Indicador: Conocimiento compartido.....	65

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal Proponer prácticas de talento humano que mejoren el desempeño organizacional de la Inmobiliaria Manizales S.A.S. de la ciudad de Manizales, Caldas, la cual se sustentó en el diseño de investigación cuantitativo, bajo el método no experimental descriptivo, utilizándose como instrumento un cuestionario, aplicado entre el personal de la empresa. Se tomó una muestra de diez empleados, a fin de determinar el estado actual de las prácticas de talento humano que hay en la Inmobiliaria. Así mismo, se siguió un lienzo CANVAS para •identificar los objetivos estratégicos que persigue la compañía. Así, y tomando los resultados obtenidos en el desarrollo de los anteriores objetivos, se construyeron una serie de estrategias con base en el modelo AMO, para delinear las prácticas de gestión humana.

De tal forma, la investigación se sustentó en textos, investigaciones previas y legislaciones vigentes. Finalmente, se concluye que la empresa tienen notorias debilidades en cuanto a las prácticas de talento humano, ya que si bien es cierto existen políticas diseñadas, éstas no han sido actualizadas en miras a utilizar mejores estrategias gerenciales y además no se dan a conocer a los empleados los objetivos estratégicos organizacionales. De esta manera, para un crecimiento organizacional (competitividad) es indispensable seguir el modelo descrito en el trabajo para la mejora de las prácticas de gestión humana.

**Descriptor:** Desempeño Organizacional, Objetivos Estratégicos, Prácticas De Talento Humano.

## **Introducción**

El contexto actual de las organizaciones exige una adecuada gestión de sus planes y recursos, orientados al aseguramiento de excelentes resultados de acuerdo con la actividad productiva que realice en un sector en específico de la economía y dentro del aparato productivo nacional y regional.

En tal sentido, una de las exigencias de las organizaciones frente a las circunstancias activas de la economía es gerenciar adecuadamente su capital humano y por tanto aplicar un proceso capaz de direccionar las acciones hacia una óptima relación entre los beneficios esperados y los beneficios obtenidos, lo cual se materializa en resultados positivos de gestión.

Por lo tanto, analizar las prácticas de talento humano que mejoren el desempeño organizacional de la Inmobiliaria Manizales S.A.S. de la ciudad de Manizales, Caldas, resulta indispensable para la efectiva comprensión de los diferentes procesos de planificación, reclutamiento y selección, capacitación, política de compensación y evaluación entre otros; así como para el logro de sus metas y objetivos como empresa del sector del área de inmobiliarias a nivel nacional; lo cual es objeto de interés en la presente investigación distribuida en las siguientes secciones.

En primer lugar, el planteamiento del problema, que incluye la sistematización del problema y la pregunta de investigación (la cual debe responder a la caracterización del planteamiento del problema). Seguidamente, se presentan los objetivos (general y específicos) y la justificación del trabajo. A continuación, se hace una aproximación a la literatura, en donde se abordan trabajos recientes que también tratan sobre el tema planteado en este documento.

A continuación, se expone el marco teórico, en donde se explica teóricamente cómo alcanzar el objetivo general, lo cual se sustenta en autores claves. Luego, se presentan los conceptos claves, aquellos que se consideran relevantes y que enriquecen la comprensión del proyecto.

Luego, se incluye el marco metodológico, que comprende la naturaleza de la investigación, la población y la muestra, el instrumento y técnica de recolección de datos, además de las técnicas de análisis de los datos, la validación del instrumento y las etapas del proyecto. Seguidamente, se presenta la administración del proyecto, que incluye los recursos utilizados y el cronograma del trabajo.

Además, se presenta el análisis y desarrollo, que consiste en la visualización de los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento utilizado en la recolección de la información y posterior interpretación, en conjunto con las estrategias a aplicar para solucionar el problema del proyecto.

Por último, se describen las conclusiones que se obtienen para lograr la aplicación del proceso de la investigación, destacando el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos planteados, como medios para conseguir el objetivo general que enmarca el presente estudio. Además, se exponen las recomendaciones, anexos y bibliografía utilizada.



## **Planteamiento Del Problema**

En Colombia, es evidente que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) han tomado gran fuerza como lo indica Padilla (2018) referido a que las mismas constituyen el 35 % del PIB, representan el 80% del empleo del país y el 90% del sector productivo nacional, según estadísticas aportadas por el DANE (2019). Igualmente, indica Bliet citado por Padilla (2018) “En los países andinos este sector representa más del 94% del universo empresarial, siendo el motor más importante de empleo” (p.31). Así como en Colombia, en América Latina el principal aporte de las MiPymes es generar empleo.

En efecto, como se explica en el análisis económico realizado por Confecámaras (2019), en Colombia, más del 32% del tejido empresarial está conformado por startups – empresas que no han cumplido más de 2 años, el 24% son empresas jóvenes con edades entre 3 y 5 años, 20% empresas maduras entre 5 y 10 años y 23% empresas con más de 10 años de consolidación empresarial en el mercado.

Así, estos startups se concentran principalmente en el segmento de microempresas (34,4%), lo cual es reflejo de un comportamiento racional del emprendedor de iniciar sus negocios con una escala de operación pequeña, buscando minimizar pérdidas, en caso de no lograr sobrevivir y/o posicionarse exitosamente en el mercado. A medida que las firmas van madurando, se empiezan a consolidar como unidades productivas mucho más grandes y ganan participación las firmas maduras y competitivas.

Dentro de este contexto, surge la necesidad del mejoramiento del desempeño organizacional tomando en cuenta la ventaja competitiva para que las MiPymes puedan hacer frente tanto a la incertidumbre generada por factores diversos en el entorno como a los cambios sostenidos en la tecnología y en la economía. Así, Porter (2008) menciona que la

mejora en el desempeño organizacional “es un indicador que mide o cuantifica la capacidad de una nación de competir frente a sus socios comerciales” (p.36), por lo que se puede decir este concepto es reflejo del buen desempeño de las organizaciones.

De la misma manera, Porter (2008) indica que en un ente empresarial son muchos los pasos que se deben seguir para lograr un mejor desempeño organizacional, visualizado por medio de los objetivos estratégicos del ente entre los cuales están: la misión, la visión y las metas organizacionales relacionadas a las áreas de producción, ventas, compras, mercadeo, finanzas y la gestión del capital humano.

En relación al último elemento señalado, las MiPymes están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se relaciona el capital humano y la ejecución de las actividades a través de las partes que la integran; es necesario que dentro de la misma se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas al control.

Partiendo de la relación señalada entre mejora en el desempeño organizacional y gestión humana, Matos (2017) explica que existe la preocupación actual en muchas empresas modernas ya que el personal presenta falta de pro actividad en sus labores, es decir, solo se abstienen a cumplir con las labores específicas sin intención alguna de ir más allá; esto, se une a la falta de interés de crecimiento personal, puesto que, aun cuando las organizaciones ofrezcan planes para dicho crecimiento, la gestión del capital humano no se anima por cuenta propia a realizar ningún tipo de curso, taller y/o profesionalización para que la organización pueda tener otro nivel de mejora en el desempeño organizacional.

Bajo este contexto, dentro de toda organización es necesario establecer estrategias de gestión de personal que generen mejora en el desempeño organizacional a través de prácticas

de talento humano, que de acuerdo con Arias (2012) son: “Prescripciones que orientan a la gerencia en el efectivo desarrollo de la planificación del capital humano, estableciendo los procedimientos de ejecución y control de las relaciones en la empresa previendo los resultados esperados” (p.25).

Dentro de este orden de ideas, las prácticas de talento humano más importantes toman en cuenta en el desempeño de los empleados la habilidad-competencias, la motivación y la oportunidad de contribución (Jaramillo-Naranjo, 2005). Así, las prácticas de gestión humana deben diseñarse con el propósito de mejorar dichas variables, que son resultados estratégicos del recurso humano.

Pese a estos hallazgos, a nivel latinoamericano, los estudios sobre la relación entre gestión humana y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas son escasos, lo cual origina en muchas de esas organizaciones problemas diversos ya que no se compaginan los objetivos estratégicos con la labor en el área de gestión de personal.

En efecto, una de estas empresas es Inmobiliaria Manizales S.A.S, la cual constituye una MiPyme del sector inmobiliario dedicada a prestar servicios inmobiliarios en arrendamiento, venta y avalúo de propiedad raíz, orientada a la satisfacción del cliente y el cumplimiento de requisitos legales, que tiene su sede física en Manizales, Colombia.

En este sentido, aunque en el mundo empresarial la gestión de personal es importante y necesario, la MiPyme mencionada ha venido funcionando con una división de gestión humana básica y todas las estrategias de gestión en el área se han realizado desde la administración general.

De tal forma, a través de la observación y de conversaciones informales con la Gerencia de la compañía, se han detectado diversos síntomas de problemas entre las cuales

se encuentran que no se ha logrado el crecimiento empresarial adecuado para el tiempo que lleva operando en el sector, además no se realiza una política de capacitación y adiestramiento del personal, lo cual es importante ya que logra el desarrollo y crecimiento del trabajador dentro de la organización. Cabe destacar también, que en la organización mencionada existen también problemas de comunicación entre el personal, además de que no se visualiza una clara política tanto de trabajo en equipo como de incentivos laborales.

Al efecto, existen quejas de los clientes y proveedores, motivado a la mala atención y poca preparación de algunos de los empleados, lo que puede implicar una deficiente política en la captación y evaluación de personal. Es oportuno mencionar, que según la Gerencia también se presenta una rotación alta de empleados en el último año mayor del 20% con respecto al lapso pasado, lo cual puede ser ocasionado por desmotivación y falta de pertinencia con los objetivos organizacionales.

Bajo este contexto, el deber ser en el mundo empresarial de hoy en día es que las MiPymes deben tratar de obtener un mejor desempeño organizacional a través de métodos de práctica de talento humano que se compaginen con sus objetivos estratégicos, por lo cual es indispensable el establecimiento de estrategias y evaluaciones de las mismas a fin de determinar la situación real, en función de plantear una efectiva toma de decisiones en esa área.

Por lo tanto, una de las causas de los síntomas problemáticos detectados puede ser la inexistencia de prácticas de talento humano, lo cual trae como consecuencia que no se logre efectividad en el área y una debilidad en su gestión, asimismo la eficacia de la misma no es la máxima que se espera alcanzar; esto puede traer el impacto en un futuro cercano de no lograr obtener ventaja competitiva en el mercado.

En este sentido, el deber ser está dado por la necesidad de una investigación de campo interna para establecer las condiciones iniciales de las prácticas de la empresa, que permitan detectar la debilidades y fortalezas que afectan las habilidades-competencias de los empleados, la motivación laboral y la oportunidad del trabajador para contribuir hacia los objetivos empresariales.

Por consiguiente, resulta pertinente como posible solución a los síntomas detectados el diseño de prácticas de talento humano que mejoren el desempeño organizacional de la Inmobiliaria Manizales S.A.S. de la ciudad de Manizales, Caldas. Lo anterior expuesto conduce a sistematizar el problema, formular la pregunta de investigación y los objetivos del trabajo que se presentan en los siguientes apartados.

### **Sistematización Del Problema**

- ¿Cuál es la situación actual de las prácticas de gestión humana que se implementan en la empresa Inmobiliaria Manizales S.A.S?
- ¿Cuales son los resultados o los objetivos estratégicos que pretende alcanzar la Inmobiliaria Manizales S.A.S?
- ¿Cuáles son las prácticas de gestión humana que mejorarán el desempeño organizacional de la Inmobiliaria Manizales?

### **Pregunta de la investigación**

¿Cómo se pueden implementar las prácticas de talento humano en la Inmobiliaria Manizales S.A.S. para mejorar el desempeño organizacional?

## **Objetivos De La Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer prácticas de talento humano que mejoren el desempeño organizacional de la Inmobiliaria Manizales S.A.S. de la ciudad de Manizales, Caldas.

### **Objetivos Específicos**

- Evaluar el estado actual de las prácticas de talento humano que hay en la Inmobiliaria Manizales S.A.S. de la ciudad de Manizales, Caldas.
- Identificar los objetivos estratégicos que persigue la Inmobiliaria Manizales S.A.S. de la ciudad de Manizales, Caldas.
- Diseñar prácticas de gestión humana que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la Inmobiliaria Manizales.

## **Justificación**

La mejora en el desempeño organizacional depende en gran medida de la forma como se cumplen los diversos procesos que tienen lugar para la mejora del desempeño organizacional. Para esto, utiliza métodos, procedimientos y técnicas adecuadas que permitan lograr las metas y los objetivos trazados. Uno de esos métodos lo constituyen las prácticas de talento humano, las cuales tienen como objetivo fundamental de acuerdo a la visión de Chiavenato (2011), orientar los objetivos organizacionales considerando tanto las necesidades de la empresa como las aspiraciones del capital humano, con la finalidad de lograr el crecimiento de la entidad y así garantizar un mejoramiento del proceso interno de utilización de los diferentes recursos que la conforman.

Por consiguiente, Chiavenato (2011) considera que el gerente y los trabajadores involucrados en la gestión de personal deben poseer un alto conocimiento en lo que a la actividad de capital humano se refiere, ya que deben manejar las funciones fundamentales que se llevan a cabo para poder garantizar el éxito de la misma conforme a la visión, misión y objetivos pertinentes.

Por lo antes expuesto, el presente trabajo tiene como finalidad proponer prácticas de talento humano que mejoren el desempeño organizacional de la Inmobiliaria Manizales S.A.S. de la ciudad de Manizales; dicho trabajo se justifica por cuanto la acción en el campo de la administración de personal según la perspectiva de Stoner (2015) requiere que sus actividades sean sometidas a una investigación sistemática que permita la evaluación permanente de los resultados a fin de proponer los cambios deseables para incrementar los niveles de mejora en el desempeño organizacional.

A tal efecto, a través de esta investigación, se persigue establecer una acción coordinada con un efecto operativo en la búsqueda de una adecuada orientación para atender eficientemente los diferentes aspectos que engloban la labor de administración de personal, que permita convertir su enfoque en un proceso que interpretando la perspectiva de Stoner (2015) es dinámico, reflexivo, holístico, participativo, globalizante, integral y objetivo. Se aspira lograr, que los actores humanos con funciones gerenciales en dicho campo, se apropien de una nueva concepción de la administración de personal, con herramientas, técnicas y estrategias tendientes a lograr el incremento de la mejora en el desempeño organizacional a través de los procesos de gestión humana en la empresa mencionada.

En el ámbito social, la investigación es relevante ya que la empresa estudiada debe permitir cambiar o mejorar el desempeño organizacional para así producir desde el punto de vista de Sallenave (2008) un mejor servicio a toda la comunidad a la cual se encuentra circunscrita. Así mismo, para los trabajadores, el trabajo resulta beneficioso ya que se espera que éstos se sientan motivados e identificados con los cambios que surjan a nivel de gestión del capital humano, para de esa forma realizar de forma más efectivas sus labores y contribuir al logro de sus aspiraciones de superación y bienestar laboral dentro de la compañía.

De la misma manera, con los resultados que se obtengan se espera un impacto económico, en virtud de que la compañía estudiada una vez desarrolle la estrategia funcional desde gestión humana que se requiere podría fortalecer según considera Sallenave (2008) sus operaciones comerciales para mantenerse competitivos en el mercado y generar mayores fuentes de empleo, colaborando así con el progreso socio-económico regional. Finalmente, en el campo metodológico y de acuerdo con su importancia, este estudio se ubica en la línea de investigación de gestión del capital humano correspondiente al programa de



Administración de Empresas y puede contribuir en calidad de antecedentes, y/o apoyar en la consulta de otras investigaciones que se formulen a futuro en el ámbito de esta misma temática dentro de los espacios universitarios, de acuerdo con su importancia en la temática abordada.

## **Aproximación A La Literatura**

En esta sección, se presentan algunas de las contribuciones hacia la literatura más relevantes sobre la relación entre gestión humana y el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas. Así, se plantea una revisión exhaustiva en herramientas bibliográficas sobre el fenómeno de la gestión humana mejor clasificadas.

En esa perspectiva, Nguyen y Bryant (2005) realizaron un estudio cuantitativo sobre la relación entre la gestión humana estructurada de manera formal y el desempeño de pequeñas y medianas empresas de Vietnam. Esta relación fue evaluada en 89 pequeñas y medianas empresas vietnamitas. Se encontró mediante la investigación que la formalidad y la estructuración de prácticas de gestión humana se relaciona con el desempeño organizacional medido de manera perceptual. Asimismo, los resultados de la investigación sugieren que el tamaño de la organización se asocia con el nivel de estructuración de la gestión humana.

Igualmente, Jaramillo-Naranjo (2005) realizó un análisis acerca de la implementación de sistemas de gestión humana estratégicos en 48 pequeñas y medianas empresas del sector alimentos y confecciones de la ciudad de Barranquilla, Colombia. La investigadora encontró que la capacidad financiera, la estructura y la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas no permiten que en este tipo de empresas se despliegue una gestión humana estratégica. En conclusión, el estudio señala que este tipo de empresas no tienen establecida de forma estructurada la función de gestión humana, por lo que se depende de la competencia del líder general, dueño, gerente o administrador para implementar procesos como la inducción, la formación, el reclutamiento, el bienestar y la salud ocupacional.

Así mismo, Calderón (2016) investigó a través de un estudio cualitativo la relación entre la gestión humana y las capacidades distintivas en 16 pequeñas empresas del sector manufactura en Colombia. El investigador encontró que las pequeñas empresas no implementan su sistema y prácticas de gestión humana para fortalecer dichas capacidades. En este sentido, el artículo de Calderón (2016) concluye que, en las pequeñas empresas, no se lleva a cabo una gestión estratégica de los recursos humanos. Es decir, que vincule el esfuerzo en gestión humana con las capacidades estratégicas de las pequeñas empresas.

En este mismo orden de ideas, Juncos (2008) presentó una investigación cuyo objetivo principal fue lograr diseñar una planificación estratégica de recursos humanos en una organización de salud, en Córdoba, Argentina. Así, uno de los objetivos específicos fue demostrar la importancia de una gestión estratégica de los recursos humanos (denominado núcleo operativo), orientado al lineamiento de la misión y visión de la empresa.

De esta forma, el autor ilustró el problema desarrollando su trabajo bajo los lineamientos de un estudio de campo descriptivo, tomando como muestra a una empresa de salud, cuyo instrumento establecido fue la realización de una encuesta para los clientes externos y otra para clientes internos.

En relación con este antecedente, el trabajo concluyó que la organización no se ha adaptado a un ente flexible capaz de aprender rápidamente y continuamente, chocando sus objetivos con las necesidades del entorno. Se recomendó seguir un modelo de práctica de talento humano que contribuya a la planificación de la mejora de procesos, información al alcance de todos y búsqueda de acciones con un agregado de valor.

Es así, que del citado estudio de Juncos (2008) se extrae como aporte para la presente investigación que es fundamental comprender las amenazas y fortalezas de la organización

en relación con el medio ambiente para de esa forma adaptarse a los cambios y diseñar un modelo de práctica de talento humano para la óptima ejecución de las principales actividades y procedimientos de la empresa.

Siguiendo este orden de ideas, González y Rojas (2011) presentaron en la Universidad de Oriente de Venezuela, un estudio cuyo objetivo general fue el análisis de la planificación estratégica de los recursos humanos en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), Maturín, Estado Monagas; así mismo uno de los objetivos específicos fue diseñar un modelo estratégico en la entidad para de esa forma determinar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el área de personal.

De igual modo, la investigación fue desarrollada bajo los lineamientos de una investigación de campo descriptivo, en donde la muestra escogida estuvo constituida por un total de cuatro (4) trabajadores; además se utilizó la observación directa, análisis documental y la entrevista estructurada como instrumentos de recolección de datos, ya que estas técnicas permitieron conocer la profundidad de la problemática que presenta la unidad de personal de la entidad señalada.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluyó que existen una serie de fallas en los procesos de selección y reclutamiento, además que no hay controles eficaces en las áreas de evaluación y compensación. Se recomendó establecer un modelo de planificación estratégica que ubique a la institución a un nivel competitivo donde los objetivos y metas puedan establecerse mirando hacia la excelencia en la prestación del servicio y reorientar las actividades que se deriven de los procesos administrativos de recursos humanos.

En resumen, del estudio del mencionado autor se puede tomar como aporte para la presente investigación la importancia de aprovechar un modelo estratégico en el área de

gestión de personal para disminuir la incertidumbre del medio y que éstos se conviertan en una oportunidad para que la empresa y los trabajadores puedan armonizar sus intereses y objetivos.

Asimismo, Murga (2015) presentó en la Universidad Tecnológica Latinoamericana de Colombia un trabajo cuyo objetivo principal fue demostrar la importancia de la técnica del Coaching para el mejoramiento del desempeño organizacional en la empresa RHINOX de Colombia, por medio de la motivación laboral.

En este orden de ideas, la investigación fue desarrollada bajo el enfoque de una investigación de campo de tipo descriptivo, en donde la población escogida fue la totalidad del personal de mercadeo de la entidad. A efectos de la investigación se tomó como muestra, la totalidad de la población definida anteriormente, es decir, quince (15) sujetos los cuales incluye al gerente, ya que éstos están directamente relacionados con las variables en estudio.

Bajo esta visualización, el estudio concluyó que hay una gran debilidad en cuanto a las relaciones interpersonales de los empleados además que en el ambiente laboral de la compañía prevalece una inconformidad por parte de los empleados, dejando en evidencia que la eficacia, la eficiencia, la productividad y la mejora en el desempeño organizacional han sido descuidados, por lo que se recomendó implementar el Coaching como herramienta para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Del citado estudio de Murga (2015), se puede obtener como aporte para la presente investigación la importancia que tiene el análisis de técnicas y herramientas para el área de gestión de personal de una empresa, convirtiéndose la división de capital humano no solamente en un área dentro de la empresa que se encarga de cancelar beneficios a los

empleados, sino que también busca integrarlos hacia el logro de los objetivos de eficiencia y productividad en la empresa.

De la misma manera, Tursini (2018) llevó a cabo en la Universidad de Medellín un trabajo cuyo objetivo principal de la investigación estuvo orientado a diagnosticar la situación actual del proceso de compras y los factores externos e internos que influyen en el área, para luego proponer prácticas de talento humano tendientes a mejorar las compras en la empresa Hidromáticos Kiko CA, ubicada en Bogotá.

De esta manera, el proyecto se desarrolló bajo los lineamientos de una investigación cuantitativa, de tipo descriptiva de campo. El universo de estudio que se utilizó lo constituyeron los trabajadores de la empresa, siendo escogida como muestra la totalidad del universo en estudio, dado que la población era finita y pequeña, controlable por la investigación.

En tal sentido, se llegó a la conclusión que existen debilidades en el proceso de planificación y en el ambiente interno de la compañía; al igual que se evidencia que el ambiente externo es manejado adecuadamente, ya que poseen las herramientas y mecanismos apropiados para enfrentar cambios en el entorno. En este caso la empresa lo ha realizado de manera satisfactoria. Se recomendó aplicar el modelo AMO como mecanismo de planificación estratégica de recursos humanos destinada al área de compras.

En síntesis, se puede tomar como aporte de la citada autora para la presente investigación la aplicación de prácticas de talento humano para diagnosticar la situación actual de una empresa, así como detectar las debilidades y fortalezas del medio interno, como también las amenazas y oportunidades del entorno; ideas importantes si se quiere crear tendencias y proyecciones en miras a mejorar la eficiencia y eficacia del área de recursos humanos para que incida en un área particular de la compañía.

## **Marco Teórico**

A continuación, se establecen los elementos teóricos y referenciales, en los cuales se fundamenta el presente estudio centrado en proponer prácticas de talento humano que mejoren el desempeño organizacional de la Inmobiliaria Manizales S.A.S.

### **Gestión Humana**

De acuerdo a Valencia (2011), define la gestión humana como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía del capital humano idóneo para cada división, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. De tal manera, el objetivo general de la gestión humana es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los objetivos indicados a continuación.

En primer lugar los objetivos sociales: la contribución de la gestión del capital humano a la sociedad según la visión de Valencia (2011) se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

En segundo lugar, de acuerdo a Valencia (2011) se encuentran los objetivos corporativos: El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. Así, la división de gestión humana existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos. De igual manera, se encuentran los objetivos funcionales: Mantener la contribución de la gestión humana en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la gestión del capital humano. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

Seguidamente, Valencia (2011) considera los objetivos personales: la gestión del capital humano es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

### ***Funciones De La Gestión Humana***

La división de gestión humana cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones de acuerdo a la visión de Zullivan (2000) consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una



adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

### **Papel Estratégico De La Gestión Humana En Las Organizaciones**

Las estrategias gerenciales de acuerdo a la visión de Chiavenato (2011) son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

De este modo, una definición de estrategia la provee Hernández y Pulido (2011), “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique” (p.31). Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. De acuerdo a Vásquez (2014), “la estrategia competitiva trata sobre ser diferente; es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor” (p.44).

De tal manera, la empresa debe contar con estrategias en todas sus áreas, incluyendo la de gestión de capital humano. A continuación algunas características que debe reunir una estrategia gerencial de capital humano de acuerdo a la visión de Chiavenato (2011). Según el autor, deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos en cuanto a

gestión humana; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos, lo que se conoce como eficacia.

Igualmente, Chiavenato (2011) indica que las estrategias de capital humano deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible y esto es eficiencia. Además deben ser claras y comprensibles para todos y estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa, considerando adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa, representando un reto para el ente en el cual debe ejecutarse en un tiempo razonable. Ante lo expuesto, los pasos a seguir para formular estrategias de gestión humana y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes, ya que implica varios pasos.

En primer lugar, determinar dónde está la empresa en materia de recursos humanos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Así, son útiles herramientas como la matriz FODA. En segundo lugar, Zullivan (2000) considera que es relevante determinar a dónde quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio. En tercer término, determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico, la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores que inciden en el capital humano tales como la tecnología a utilizar o desarrollar, método de ventas a utilizar, forma de distribución, área geográfica.

Finalmente, se debe tomar en cuenta la implementación de la estrategia en el área de capital humano; ,de nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Así, implementar el plan implica una serie de pasos desde el punto de vista de Zullivan (2000), tales como: asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo,

tecnología; establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multifuncionales, y de responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo; manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

### ***La Planeación De Recursos Humanos Ligada A La Estrategia***

Todos los directivos de una organización, en especial los de línea deben considerar según la perspectiva de Laudon (2012) a la planeación estratégica como una de las responsabilidades más importantes. En la actualidad, esto no ocurre así, puesto que la mayoría de los directivos consideran a la planeación de gestión humana como algo que queda por hacer una vez que se ha hecho todo lo demás; incluso consideran que es una obligación sólo de la división de gestión humana, lo cual es incorrecto ya que la misión de dicha planeación consiste en ayudar a los directores a elaborar sus planes respectivos y a integrarlos en un plan general.

Así, son estos directivos, los que deben aportar los datos básicos para elaborar este plan. Se requiere un esfuerzo conjunto con la división de gestión humana. Una vez que se ha determinado la estrategia, es necesario eslabonar las diferentes unidades de la organización, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia dicha estrategia, proceso que se denomina según Laudon (2012) alineamiento estratégico, esto no es mas que vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la organización.

En síntesis, la filosofía central del alineamiento estratégico, es que las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto , por esta razón es que cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculados y alineados en el logro de metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en el logro de los resultados esperados por la organización.

### **Prácticas De Talento Humano**

Actualmente, los modelos de gestión han sido reemplazados por prácticas de talento humano que se fundamentan en competencias, están bien formalizados y con estructuras claramente definidas y además son conscientes y reconocen la heterogeneidad de las personas (Goncalves, 2010). Es importante hacer énfasis en un concepto que no podría estar aislados en la afectación de las prácticas de gestión humana el cual es la teoría de recursos y capacidades de gestión humana. Sobre este aspecto, trata la forma eficiente como se gestionan los recursos humanos ya que estos se pueden convertir en ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Una función primordial de la organización es la de desarrollar habilidades específicas independientemente de las que proveen sus empleados.

De este modo, para construir ventaja competitiva a través de los individuos, se requiere que no se pueda copiar, ni imitar nada. Esto se consigue con mecanismos autóctonos, que distinguen a una organización de otra y para imitarlos se pretende seguir el mismo camino, de tal forma que a la competencia le resulte difícil y establezca la llamada “ambigüedad causal”, es decir la relación causa efecto surgiendo en ella inquietud sobre lo que define la ventaja competitiva (Goncalves, 2010).

De tal forma, el área de gestión humana en la organización desarrolla capacidades dinámicas, con el fin de adaptarse a las exigencias del medio y del mercado, situación que se consigue con el aprendizaje organizacional. De nada sirve tener o aplicar las mejores prácticas de gestión humana o que existan ventajas competitivas si no se está organizado, solo así se logra capitalizar el valor potencial de las personas (Goncalves, 2010).

Por otro lado, las prácticas de gestión del talento humano son descritas y clasificadas por Liquidano (2006) como: prácticas de entrada o integración (las cuales constituyen el reclutamiento, la selección, la inducción o integración del personal, análisis y descripción de puestos, contratación); prácticas de permanencia (como la formación de personal, evaluación del desempeño, responsabilidad social, programas de calidad, capacitación y adiestramiento, sueldos y salarios, criterios de promoción, relaciones laborales y negocios colectivos);

Así mismo, Liquidano (2010) agrega: prácticas de planeación (planeación de recursos humanos, planeación estratégica de recursos humanos); prácticas de controles estratégicos (registros y controles, índices de rotación y ausentismo, gráficas y estadísticas de rh, auditoría de rh); prácticas de gestión de recursos humanos ante la globalización (como la administración internacional de rh y la planeación de carrera); y por último; prácticas de salida (finiquitos, renuncias, despidos).

De tal manera, las prácticas de gestión de talento humano son relevantes ya que se consideran como las funciones que realizan los responsables o encargados de la gestión de recursos humanos para atraer, integrar, mantener, y retener al personal talentoso que reúne rasgos y competencias necesarios para mejorar el desempeño organizacional, mantener la ventaja competitiva de la empresa, y generando, transmitiendo y difundiendo su

conocimiento dentro de la organización. En síntesis, las prácticas de gestión de talento humano constituyen la administración del capital intelectual y de la fuerza de trabajo, es decir que constituyen todas las funciones que deben ejercer los gestores para el buen aprovechamiento de su fuerza de trabajo, lo cual traerá como consecuencia que la empresa tenga un desarrollo competitivo.

### **Modelo AMO**

El modelo AMO de la gestión humana según Casimiro (2018) establece que el desempeño de los empleados depende de tres variables: la habilidad-competencias, la motivación y la oportunidad de contribución. Según este modelo, las prácticas de gestión humana deben diseñarse con el propósito de mejorar dichas variables, que son resultados estratégicos del recurso humano. De acuerdo con el modelo AMO, las prácticas de gestión humana se dividen en las dimensiones siguientes: las prácticas para mejorar las competencias del individuo, las prácticas para mejorar la motivación del individuo y las prácticas para mejorar la oportunidad de contribución del individuo hacia los objetivos empresariales.

De tal forma, comenta Casimiro (2018) que la primera dimensión incluye prácticas como el reclutamiento, la selección y la formación; en la segunda dimensión se incluyen prácticas como la gestión del desempeño, la compensación, los incentivos y las recompensas, la promoción, el desarrollo de carrera, los beneficios y la seguridad en el trabajo; y la tercera dimensión se compone de prácticas como el diseño flexible de cargos, los equipos de trabajo, la participación de los empleados y compartir conocimiento. Así pues, las principales dimensiones del modelo AMO son explicadas en las siguiente líneas.

### ***Mejora En El Desempeño Organizacional (Competitividad)***

De acuerdo a Lasinio (2018, p.49), define competitividad como “la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad” (p.34). Concebida de esta manera, se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

Dicho de otro modo, para el autor mencionado, es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo. Por lo tanto, la competitividad empresarial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores.

Por otro lado, Mata (2017), comenta que la competitividad es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo. Por lo tanto, la mejora en el desempeño organizacional es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete atractivo para mantenerse en el área específica a que se dedique la organización.

Desde este punto de vista, la mejora en el desempeño organizacional se crea desde elementos como la ejecución de las organizaciones, su talento humano, su desarrollo, su criterio como empresa, su creación de valor, entre otros componentes fundamentales en ellas;

sin dejar a un lado los conocimientos que al interior de ellas se desarrollan como la utilidad que ha obtenido, el rendimiento, el precio, la intervención con sus clientes, la introducción de nuevos productos, servicios o procesos. (Mata, 2017).

De acuerdo a Matos (2017), establece que en la “competitividad sistémica” se debe tener en cuenta algunos elementos que no necesariamente son temas financieros pero que si son transversales a las empresas, como la ciencia, la educación, la firmeza política y los sistemas de valor. Para el autor, es sistémica porque las organizaciones que son competitivas, necesitan un entorno de organizaciones proveedoras de bienes y servicios encaminados a la creación de productos. Ahora bien, también se debe tener en cuenta desde el abordaje de la fase micro, el cual está adaptado a políticas nacionales o entidades que dan la pauta para los estímulos, provocando que este sector (micro) se perturbe o se vea involucrado.

Según González y Rojas (2015), en virtud de la “competitividad sistémica”, abarca tres elementos como: analítico: este involucra la mejora en el desempeño organizacional en cuatro fases: “meta, macro, meso y micro”. En la meta se analiza la capacidad de una sociedad para la unificación y la estrategia. En el macro se tienen en cuenta temas económicos, jurídicos y políticos. El meso, hace un diagnóstico al bienestar de los individuos, la evolución de la ciencia y la tecnología, economía circular y desarrollo regional.

Igualmente, el micro estudia el cómo a las organizaciones les afecta lo que necesita del entorno. Político: referente a organización de un país. Funcional: todas las regiones y sus entidades administrativas, propenden por dar de una manera satisfactoria al entorno de las entidades y empresas. (González y Rojas, 2015).



### ***Motivación Laboral***

De acuerdo a Robbins (2005), es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento.

De tal modo, mientras que la motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, Robbins (2005) considera que varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

### ***Objetivos Estratégicos***

Según Chiavenato (2011), se refiere a las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente la alta dirección. También, expone Barroso (2013), que son los escalones inmediatos. Lo que hay que hacer para colocarse en esa dirección (misión) y llegar a la visión. los objetivos serán estratégicos si empujan a la organización en el sentido de alcanzar la dirección y posteriormente la visión.

De acuerdo a Chiavenato (2011), la misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta que se formular objetivos detallados que son los que guiaran a la empresa u organización. Por tanto, resulta imprescindible que empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cual es el concepto de misión, y mejor aún, cuáles son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de

negocio y definición de términos, para que tengan una visión más completa y aplicable del mismo.

Así mismo Barroso (2013), expone que la llamada visión de la empresa, es casi siempre pareja de la misión, y esta conjunción no siempre es saludable cuando se vuelve poco entendible. A diferencia de la misión, que debe establecerse en términos lo más realistas posibles, la visión es un concepto que debe visualizarse o verse en un futuro, usualmente en un futuro mediano, de ahí el nombre de visión.

En este sentido, la utilidad de la visión es fungir como complemento de la misión. si en la misión se define el qué, cómo y para qué, en la visión según Mata (2017) se tiene que definir hacia donde es que la organización debe dirigirse; así, la misma es redactada en términos más bien existenciales con verbos (simples o compuestos) tales como: llegar a ser, convertirse, lograr, ubicarse, sobresalir, entre otros. De esta manera, a la visión se le dará una connotación que tiene que ver con el futuro de la empresa y en relación con lo que hace en este momento.

### **Auditoría De La Gestión Humana**

La Auditoría de la gestión humana se define de acuerdo a Vásquez (2014) como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de sus funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar” (p.52). El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. Así, la auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la

eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado.

### ***Clasificación De La Auditorías***

En primer lugar se tiene la auditoría externa; según Vásquez (2014) es el examen crítico, sistemático y detallado hecho por una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

En segundo lugar la auditoría interna; comenta Chiavenato (2011) que es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la organización.

### ***Evaluación Del Desempeño***

Un elemento primordial en la auditoría de gestión humana lo constituye la evaluación del desempeño organizacional la cual se visualiza a través de construcción de indicadores. Según Stoner (2015), en el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También, comenta Stoner (2015) que se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. Así, el indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Por otro lado, Stoner (2015) opina que los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. Igualmente existen indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficacia y de gestión.

### **Conceptos Claves**

A continuación, se presentan conceptos que se consideran relevantes y que enriquecen la comprensión del proyecto.

#### **Incentivos**

De acuerdo a Chiavenato (2011), los trabajadores toman en cuenta si los beneficios tangibles o intangibles que perciben por su labor satisfacen sus necesidades básicas. Así, los empleados esperan un reconocimiento social justo por la profesión que desempeñan, de tal forma que se compaginen los intereses patronales con las necesidades individuales del trabajador, tomando en cuenta sus intereses, grupo familiar, vivienda, entre otros factores.

#### **Trabajo En Equipo**

Según la visión de Méndez (2002) en su trabajo de investigación define que trabajar en equipo implica compromiso, no es solo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar sus metas comunes, si no que también es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación de cada uno de sus miembros.

De este modo, en las empresas se visualiza en forma efectiva según Méndez (2002) cuando un grupo de personas no trabajan en equipo. Las diferencias son claras e indudables, ya que es fundamental tener un objetivo común a alcanzar y que ese objetivo sea aceptado y compartidos por todos. Muchos equipos no son tales, porque no existe ese objetivo en común o quizás pueda existir en teoría, pero ese objetivo esta formado por palabras vanas que no inspira a los componentes del equipo de trabajo. Es importante conocer, que en un equipo de trabajo existe una persona que ejerce liderazgo sobre todo el equipo de trabajo; ese liderazgo se muestra en múltiples manifestaciones que afectan en casi todas las actividades del grupo y que en ocasiones no son fáciles de describir.

### **Clima Organizacional**

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, entre otros. Según Koontz y Donnell (2003) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

De acuerdo con Goncalves (2010), el clima organizacional se define como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras”. No obstante Chiavenato (2011) plantea que el fenómeno se refiere a las características del medio ambiente de trabajo las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.

## **Compensaciones Y Beneficios**

Según Juárez (2014), las organizaciones ofrecen compensaciones a sus empleados por los servicios prestados, es decir, por el tiempo, intelecto y capacidad física que ponen a disposición mientras que podrían realizar en su lugar otra actividad. La compensación no sólo se refiere al aspecto monetario, sino que también incluye otros incentivos o beneficios no monetarios que complementan la remuneración económica.

De tal forma, dependiendo del tipo de empresa y de sus políticas, de acuerdo a la visión de Juárez (2014) pueden ser de diversos tipos, tales como: monetarias, sueldo, pago anual único, bonos, porcentajes de ganancias, créditos, asignaciones frente a nacimientos o casamientos, descuentos en productos o servicios de la empresa, convenios con obras sociales, salas para cuidado de hijos, acceso a instalaciones de ocio como clubes o campings, planes de retiro, telefonía celular, uniformes, licencias aumentadas frente a las presente en la legislación o convenios laborales.

## **Capacitación**

Según Chiavenato (2011), la capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. En efecto, la buena capacitación de sus trabajadores puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

## **Comunicación Organizacional**

Es un mensaje, una noticia, una información, un significado cualquiera. Es un puente que permite a ese algo pasar de una persona a otra o de una organización a otra. En este sentido Chiavenato (2011) define: “Es la transmisión de una persona a otra, de una organización a otra, el fenómeno mediante el cual un emisor influye y aclara algo a un receptor, o el proceso mediante el cual se intercambia, se comprende y se comparte información entre dos o más personas, con la intención de influir en comportamiento” (p. 521). En síntesis, las organizaciones pueden llegar a tener un alto grado de calidad en sus comunicaciones mediante una rica mezcla de canales que faciliten las oportunidades para que la información circule tanto en Dirección ascendente como descendente u horizontal.

## **Diseño De Cargos**

Un cargo describe las actividades, responsabilidades y deberes desempeñados por una persona. Ocupa cierta posición en el organigrama que define su nivel jerárquico, la subordinación y la división a la que pertenece (Chiavenato, 2011). La descripción y análisis del cargo relaciona deberes, funciones, actividades y responsabilidades, además define las especificaciones del cargo, es decir, lo que se requiere de la persona que lo ocupará, en términos de conocimientos, habilidades, capacidades y competencias para desempeñarlo adecuadamente.

## **Gestión Participativa**

Gestión participativa significa según la perspectiva de Casimiro (2018), que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización. No es lo mismo que gestión comunal o cooperativa, en las que cada

miembro del personal tiene el mismo peso en el proceso de toma de decisiones. En la gestión participativa, los dirigentes (o dirigente) designados todavía tienen (o tiene) la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones.

### **Conocimiento Compartido**

De acuerdo a la publicación Dadamedia (2018), se trata de una forma de transferencia de tecnología y de compartir conocimientos. En el caso de una empresa o organización, se dice que es la experiencia con que cuentan, para desarrollar correcta y eficientemente sus actividades: logística, producción, administración, aspectos legales, financieros, comerciales y/o de control.

### **Promoción Y Desarrollo De Carrera**

La promoción de acuerdo a Stoner (2015), es el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel más elevado en la organización, o varios de esos aspectos. Al promocionado le supone una mejora en su situación económica y social. En definitiva, mayor prestigio.

Igualmente, Stoner (2015) piensa que el desarrollo de carrera comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial de los trabajadores, evaluar la motivación de los mismos, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación y estudiar el absentismo y sus causas.



## **Seguridad Laboral**

La seguridad en el trabajo de acuerdo al pensamiento de Stoner (2015) es la disciplina encuadrada en la prevención de riesgos laborales cuyo objetivo es la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. Se trata de un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como resultado eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan accidentes. La empresa, es un lugar de trabajo que debe guardar unas normas y tener unas condiciones óptimas para que los empleados puedan desarrollar su actividad laboral de la mejor forma posible y con la mayor seguridad.

## **Marco Metodológico**

En el presente capítulo se especifican los aspectos procedimentales a través de los cuales se orientó la situación planteada en relación a proponer prácticas de talento humano que mejoren el desempeño organizacional de la Inmobiliaria Manizales S.A.S.; partiendo del diseño que delinea la investigación.

### **Diseño Metodológico**

Este estudio fue elaborado bajo el diseño de una investigación de campo debido a que se tomaron datos provenientes de la realidad. Al respecto, Arias (2012) indica que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos provenientes directamente de la realidad donde ocurren los hechos” (p. 94). En la investigación presente, los datos de las variables fueron obtenidos directamente del sitio de estudio en donde se produjeron los hechos, en este caso en Inmobiliaria Manizales S.A.S. de la ciudad de Manizales Caldas, Colombia.

También, la investigación se enmarca en el paradigma positivista (cuantitativo) con apoyo bibliográfico. En cuanto al enfoque de las investigaciones cuantitativas, Hurtado (2011), señala que los estudios bajo este paradigma “son aquellos que predominantemente, tienden a usar instrumentos y comparaciones que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística” (p.11). Con referencia a lo anterior, la presente investigación es cuantitativa ya que requirió de un instrumento para medir datos estadísticos.

Así mismo, el trabajo se apoyó en una investigación de tipo documental, en relación a la cual Bavaresco de Prieto (2010) señala que constituye prácticamente la exploración que da inicio a casi todas las demás, cuanto permite un conocimiento previo con el soporte

documental bibliográfico vinculante al tema de estudio. En la presente investigación, el apoyo documental sirvió para dar respuesta a la aproximación literaria y marco teórico del estudio.

### **Tipo De Investigación**

Con respecto al presente proyecto, constituye una investigación de tipo no experimental y descriptiva. Así, Hurtado (2011) señala que en las investigaciones no experimentales, “el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque los hechos no pueden ser intrínsecamente manipulables” (p.26); en el presente trabajo los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador no tiene la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos.

De igual forma, Sabino (2011) considera un estudio descriptivo como aquellos que se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento; por lo tanto, no se ocupan de la verificación de hipótesis sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. Con referencia a lo anterior, el trabajo es descriptivo ya que buscó características de situaciones específicas; comprende entonces la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y los factores que influyen en el entorno estudiado.

### **Población Y Muestra**

Se entiende por población, según Hernández Sampieri (2014) “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”

(p.196). Para efectos del estudio, la población de interés estuvo estructurada por todo el personal perteneciente a la empresa, conformada por veinte (30) individuos.

Con respecto a la muestra, Arias (2012) señala que “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permiten hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido. Por lo tanto, se tomó para la presente investigación una muestra representativa de diez (10) individuos, pertenecientes al área gerencial y de gestión humana. De allí, que la muestra del estudio se visualiza en la tabla siguiente.

**Tabla 1. Distribución de la Muestra**

<b>Descripción</b>	<b>N° de personas</b>
Gerencia	05
Trabajadores de Gestión humana	05
Total	10

**Fuente: Gerencia de Inmobiliaria Manizales S.A.S. (2020).**

### **Etapas Del Proyecto**

En relación al primer objetivo, relacionado con evaluar el estado actual de las prácticas de talento humano que hay en la Inmobiliaria Manizales S.A.S.; éste se pretende alcanzar mediante una investigación de campo en donde se aplicará un instrumento previamente diseñado para recabar los datos, dando así respuesta a dicho objetivo.

En cuanto al segundo objetivo, referido a identificar los objetivos estratégicos que persigue la Inmobiliaria Manizales; el mismo se pretende lograr mediante la exploración teórica, en donde el autor de la presente investigación interpreta la información documental

aportada por la Gerencia, para generar como respuesta la construcción de un modelo de CANVAS, que describa dicho objetivo.

Así mismo, el tercer objetivo inherente a proponer estrategias para el incremento de la mejora en el desempeño organizacional a través de los procesos de gestión humana en la empresa Inmobiliaria Manizales S.A.S. de la ciudad de Manizales, Caldas; se pretende alcanzar mediante la elaboración de un plan de ajuste en el área de talento humano utilizando la práctica de talento humano conocida como Modelo AMO.

### **Sistema De Variable**

Para poder dar respuesta a las diferentes etapas del proyecto, se construyó un sistema de variables que de acuerdo a Hernández Sampieri (2014) es donde se procede a aislar el problema (variable), los factores (dimensiones) más importantes que en él intervienen y se procede a esquematizarlo en un conjunto de elementos interdependientes (indicadores) a los cuales es posible medir. Al respecto, el sistema de variables se visualiza en la siguiente tabla.

**Tabla 2. Sistema de variables**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Cuestionario
			Ítems
Propuesta de prácticas de talento humano que mejoren el desempeño organizacional	Competencias	Reclutamiento	1
		Selección	2,3
		Formación	4
	Motivación	Gestión del desempeño	5,6
		Compensación	7,8
		Incentivos	9
		Promoción	10
		Desarrollo de carrera	11

		Beneficios laborales	12
		Seguridad laboral	13
	<b>Tabla 2. (continuación)</b>		
	Contribución hacia los objetivos empresariales	Diseño de cargos	14
		Equipos de trabajo	15, 16
		Enfoque participativo	17, 18, 19
		Conocimiento compartido	20

Fuente: investigación propia.

### **Instrumento De Recolección De Datos**

Dado que el estudio se enmarca en una investigación de campo y la misma basa su accionar en la recopilación de datos primarios obtenidos directamente de la realidad, se utilizó el instrumento conocido como cuestionario, en este caso dirigido al personal de la organización. Partiendo de lo anterior, dicho cuestionario estará estructurado en base a dos opciones cerradas (SÍ, NO) las cuales según Arias (2012) “establecen previamente las opciones de respuestas que puede elegir el encuestado” (p.72); a fin de recabar información relacionada con los ítems del cuestionario a aplicar.

De este modo, a partir de la información recabada, los datos se organizaron y se presentaron de tal forma que visualicen los porcentajes obtenidos utilizando la estadística descriptiva, para luego interpretarlos y responder de esa forma al objetivo relacionado. Así, el instrumento fue sometido a la validez de contenido mediante el juicio de expertos.

Para ello, se seleccionó un experto en la temática quien juzgó cada ítem por su adecuación con los objetivos y la teoría, por su congruencia y claridad en la redacción; a través de un formato de validación, con la finalidad de asegurar que reúnen condiciones para

su aplicación. Así, se visualizan a continuación tanto el formato de validez de contenido (Tabla 3) como el instrumento a aplicar en la investigación (Anexo 1).

**Tabla 3. Formato para la Validez del Contenido del Instrumento**

ÍTEMES	Pertinencia con los Indicadores		Claridad de la redacción		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
Firma del experto:					

Fuente: investigación propia.

De acuerdo al formato anterior, el experto debe marcar con una (X) en las casillas que aparecen para los criterios de pertinencia con los indicadores y claridad de la redacción de cada pregunta, según las siguientes categorías: SI y NO.

### **Técnicas Y Procedimientos Para La Recolección De Datos**

Para Sabino (2011), los instrumentos son los recursos de que puede valerse el investigador para acercarse a los problemas y fenómenos, y extraer de ellos la información: formularios de papel, aparatos mecánicos y electrónicos que se utilizan para recoger datos o información, sobre un problema o fenómeno determinado. Las técnicas de recolección de datos que guiaron la presente investigación son: la encuesta, la observación directa, la revisión documental y el Modelo CANVAS.

Sobre este aspecto, citando a Sabino (2011) se definen ciertos conceptos relacionados con las técnicas de recolección de datos. En primer término la encuesta; plantea que es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

Igualmente, se hace referencia a la observación directa; el autor explica que es la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, especialmente el de la vista, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas y hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente en el tiempo en que ocurren y con arreglo a las exigencias de la investigación científica.



De la misma forma, la revisión documental; según Sabino (2011), es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido objeto de mediciones hechas por otros o como texto que en sí mismo constituyen los eventos de estudio.

Finalmente, el modelo CANVAS; es una herramienta de acuerdo a Chiavenato (2011) para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales objetivos estratégicos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. Por tanto, este modelo tiene los beneficios de ser visual, bajo costo y colaborativa. Además, proporciona un lenguaje común para describir, visualizar y también adaptar modelos de negocio en un solo cuadro. Así, el lienzo fue utilizado para delinear el objetivo dos de la investigación presente.

### **Técnicas De Análisis De Los Datos**

Luego de recogidos los datos, estos fueron clasificados a través de las sumas totales en forma manual de los distintos tipos de datos referentes a las categorías o dimensiones de una sola variable para formar con ellos las tablas correspondientes. De esta manera, lo descrito se realizó a través de la estadística descriptiva, operando al conjunto de datos que se obtuvo por la aplicación de los instrumentos, previamente procesados y tabulados para hacer explícitas las propiedades, rasgos y relaciones respecto a la variable investigada. Se hará igualmente uso tanto de frecuencia como porcentaje y los datos se presentaron en cuadros y gráficos (utilizando la hoja electrónica de cálculo Microsoft Excel) con su correspondiente interpretación.

## Administración Del Proyecto

**Tabla 4. Cronograma**

Descripción de la actividad	SEMANAS								
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
Elaboración y aprobación de la propuesta	XX								
Planteamiento del problema		XX							
Realización del marco de referencia			XX						
Realización de marco metodológico, presentación y aprobación del anteproyecto				XX					
Recolección de la información			XX	XX	XX				
Interpretación y análisis de la información						XX			
Presentación de conclusiones y de la propuesta						XX			
Presentación formal del proyecto						XX			
Ajustes y /o Correcciones								XX	
Presentación formal del proyecto									XX

**Fuente: investigación propia.**

**Tabla 5. Presupuesto**

ÍTEMS	FINANCIACIÓN		
	PROPIA (\$)	UNIVERSIDAD	EXTERNA CON OTRAS INSTITUCIONES
2. Elementos de escritorio y papelería	15.210,00		
3. Comunicaciones (Internet, correo, llamadas)	20,310,00		
4. Fotocopias	50.200,50		
5. Bibliografía			
6. Transporte y gastos de viaje	210.200,00		
7. Software			
8. Materiales y equipos	25.315,00		
9. Otros	10.200,00		
<b>Total</b>			
<b>Valor Total del Proyecto</b>	<b>\$ 295.915,50</b>		

Fuente: investigación propia.

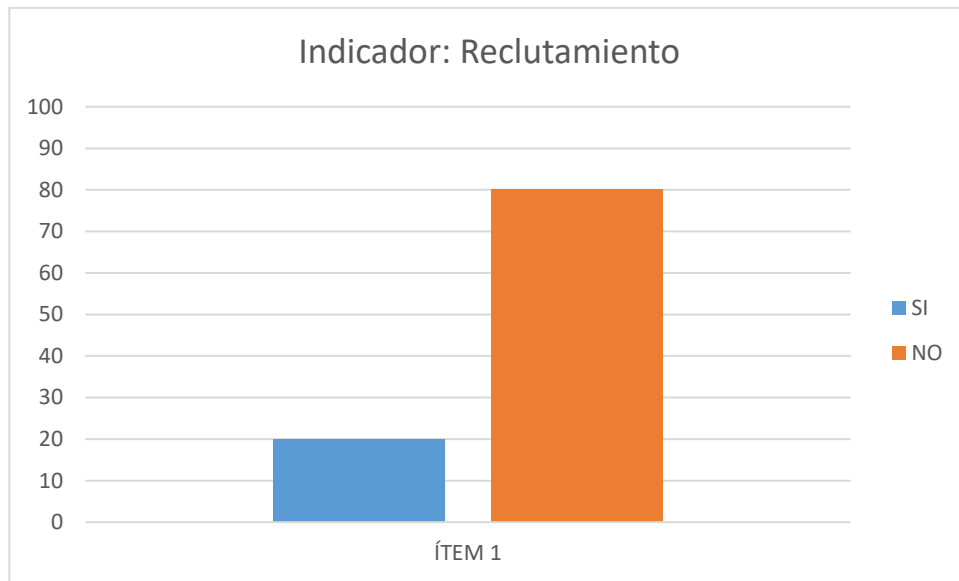
## **Análisis y Desarrollo**

### **Evaluación Del Estado Actual De Las Prácticas De Talento Humano Que Hay En La Inmobiliaria Manizales S.A.S. De La Ciudad De Manizales, Caldas**

El presente apartado comprende los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos a la muestra conformada por diez (10) integrantes del personal de la empresa. Los datos se encuentran organizados en gráficos en función de los indicadores comprendidos en las dimensiones expresadas en la operacionalización de la variable.

Consecuentemente, para la realización del análisis y la interpretación de los datos, se hizo necesaria la aplicación de un cuestionario como instrumento de levantamiento de información al personal de la empresa, con la finalidad de recoger la información precisa que permitió diagnosticar las prácticas de talento humano.

En este sentido, los datos obtenidos a través del cuestionario se tabularon en forma manual los cuales representan los valores calculados sobre la base de porcentaje que indican la forma como respondió la muestra a los planteamientos formulados, para luego construir los respectivos gráficos de barra. Posteriormente, se procedió a interpretar los datos arrojados por cada gráfico, destacando la frecuencia predominante en las cuales se presentan cada una de las opciones, seguidamente se describen los datos y se realiza el respectivo análisis de cada ítem.

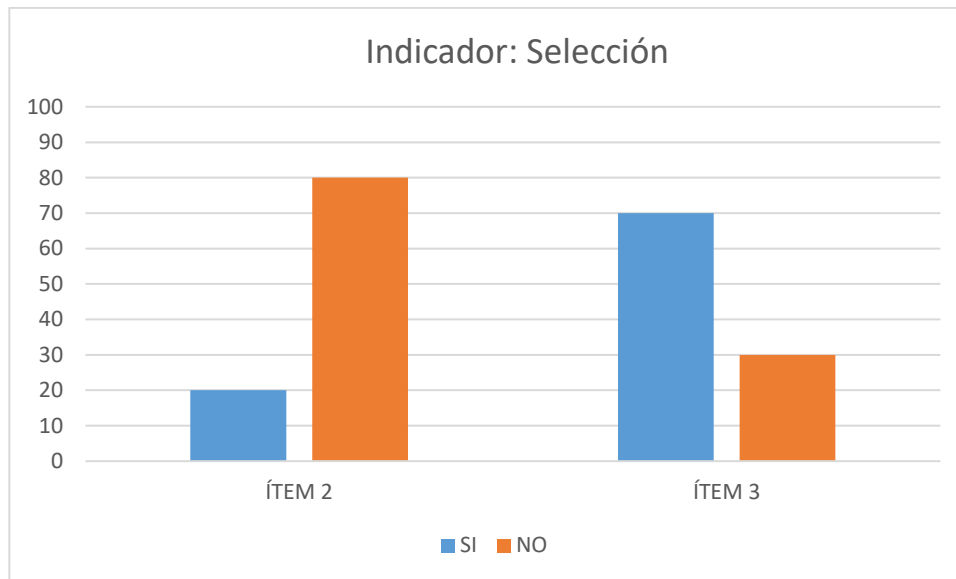


**Figura No. 1. Indicador: Reclutamiento**

**Fuente:** Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.

En relación a la figura 1; en el ítem 1 referido a ¿se lleva un estudio de la disponibilidad en el mercado para cumplir con las demandas de personal en la organización?, el 20% del personal encuestado respondió que sí se lleva a cabo dicho estudio mientras que el restante 80% piensa que no se hace.

En referencia a lo anterior, el reclutamiento según Laudon (2012) no debe convertirse en un proceso burocrático sino que debe contar con estrategia que le garantice a la empresa identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Así, se presenta una debilidad en la organización ya que al no contarse con una política apropiada en el área la oferta de candidatos no es la idónea y no se puede garantizar que dichos candidatos cumplan con la competencias deseadas.



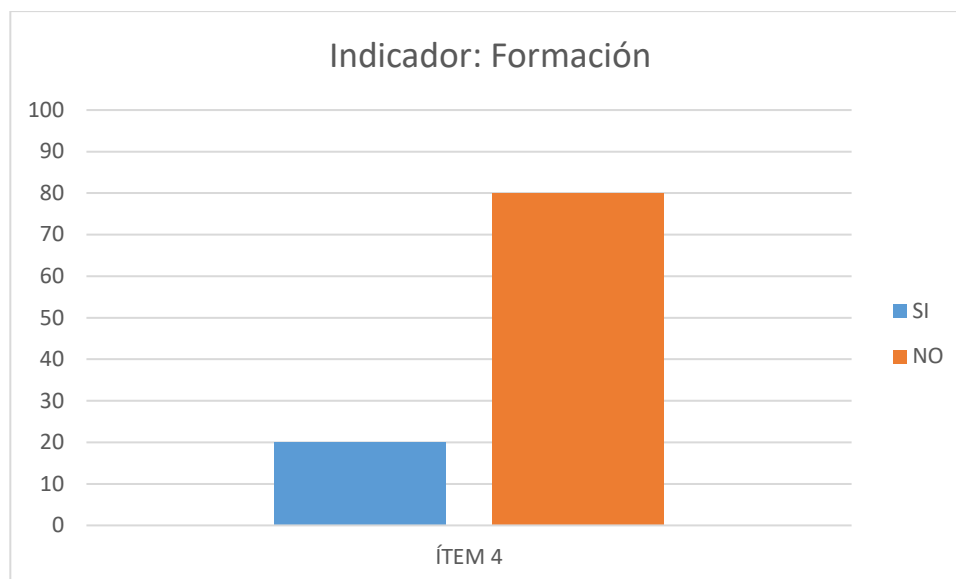
**Figura No. 2. Indicador: Selección**

**Fuente:** Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.

En cuanto al gráfico 2; en el ítem 2 referido a ¿se lleva a cabo una estrategia para seleccionar al personal requerido de acuerdo a sus competencias?, se visualiza que el 20% respondió que si se lleva a cabo dicha estrategia mientras un mayoritario 80% considera lo contrario. Así mismo, en el ítem 3 ¿en caso de vacantes la empresa prefiere contratar personal externo?, un 70% del personal contestó que sí, mientras que un 30% piensa que esto no sucede.

Al respecto, el proceso de selección es muy importante ya que esta fase implica una serie de pasos que de acuerdo a Montes y González (2006) añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona se le considera candidato al puesto y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Así, se produce una debilidad en la organización ya que no solamente no ejecuta un plan estratégico en el proceso sino que no hay una política tendiente a considerar

en primer término al capital humano interno, lo cual puede ahorrar costos en adiestramiento y así mismo incentivar al personal propio.

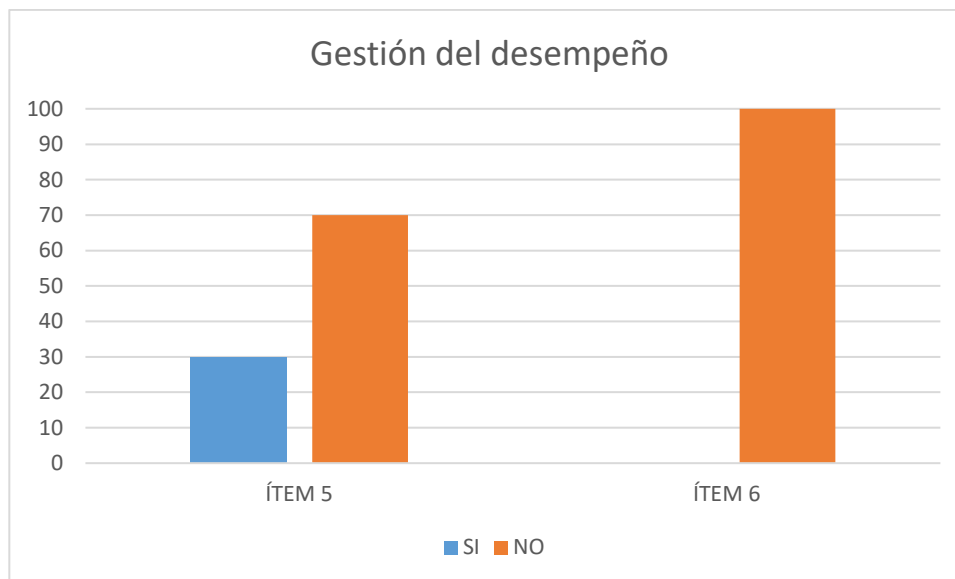


**Figura No. 3. Indicador: Formación**

**Fuente: Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.**

En relación al gráfico 3; en el ítem 4 referido a ¿se implementa en la empresa una política eficiente de capacitación del talento humano?, se muestra que un 20% de los encuestados sí considera que se realiza dicha política mientras que un 80% opina lo contrario. Al respecto, de acuerdo a Siliceo (2004), la capacitación o formación consiste en actividades planeadas y basadas en necesidades reales de una empresa u organización, orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Así, se presenta una debilidad organizacional ya que la función de capacitación colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado y desarrollado para el buen desempeño de sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa; lo cual no se está logrando en la Inmobiliaria Manizales S.A.S.



**Figura No. 4. Indicador: Gestión del desempeño**  
**Fuente: Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.**

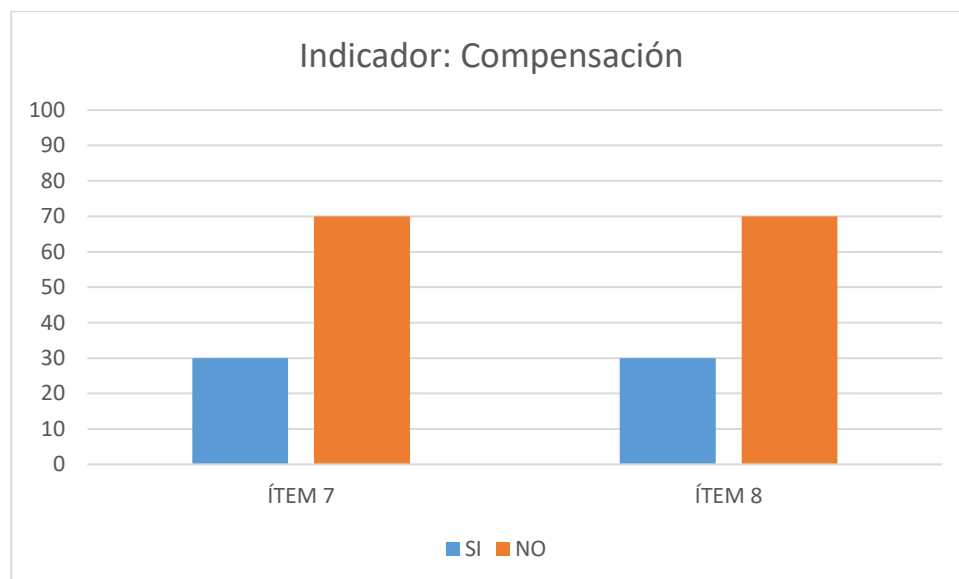
En cuanto al gráfico 4; en el ítem 5 referido a ¿considera que los planes de evaluación aplicados a los trabajadores logran incrementar el grado de pertinencia de éstos con la compañía?, se visualiza que un 30% de los encuestados observa que no se logra el objetivo mientras que un 70% opina que dichos planes logran su cometido. Así mismo, en el ítem 6 ¿se mide el impacto de los planes de gestión humana?, el 100% de la muestra consultada coincide en señalar que esto no sucede.

Al respecto, para Castaño (2005), la evaluación es de gran importancia como subsistema del área gestión humana ya que resume las actividades llevadas a cabo para analizar, por un lado, el cumplimiento de los objetivos previstos en el desempeño de los empleados (Gestión del Desempeño) y, por otro lado, las posibilidades de desarrollo profesional de cada uno de ellos (Evaluación del Potencial).

Por lo tanto, se percibe una debilidad en la empresa ya que no se logra compaginar los objetivos estratégicos de la compañía con la evaluación del desempeño, lo que denota



una falta de dirección y esto trae como consecuencia que se visualice el proceso como un tipo de control que no trae beneficios al trabajador.



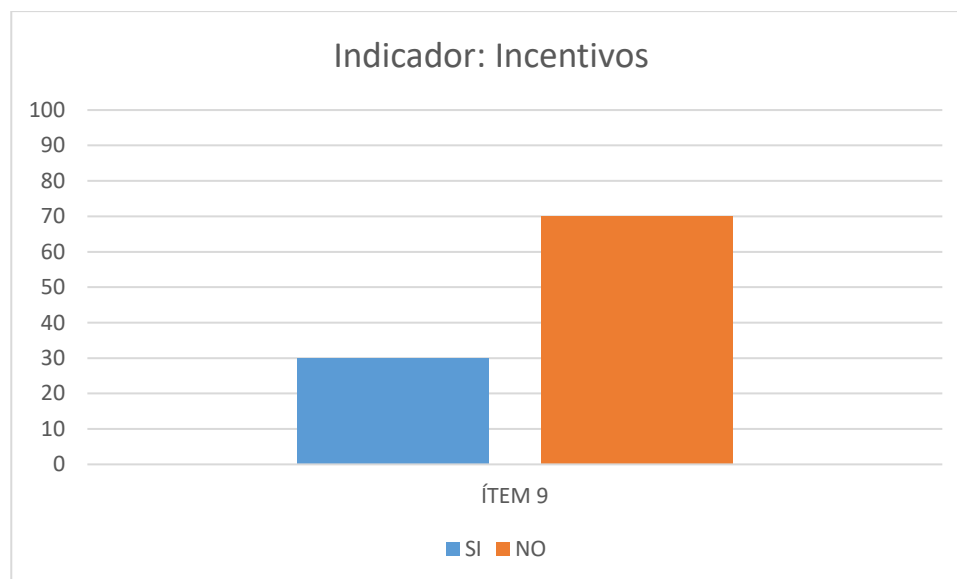
**Figura No. 5. Indicador: Compensación**

**Fuente:** Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.

En relación al gráfico 5; en el ítem 7 referido a si ¿existe participación de los empleados en la elaboración de los sistemas de remuneración de la empresa?, se visualiza que un 30% de los encuestados indican que los empleados sí contribuyen a dichos sistemas mientras que el otro 70% señala lo contrario. También, en el ítem 8 ¿existe una estrategia para que las aspiraciones de los trabajadores en cuanto a sueldos y salarios se compagine con las posibilidades de la organización?, un 30% de los individuos a los que se les aplicó el cuestionario observan que sí existe dicha estrategia mientras mayoritario 70% considera que esto no sucede.

Al respecto, Chiavenato (2011) señala que el sistema de compensación es relevante ya que juega un papel fundamental en el compromiso racional del trabajador ya que es el motivador extrínseco por excelencia y es determinante en cuanto a permanencia del mismo

en la organización. Así, se presenta una debilidad debido a que la empresa no abre las puertas para compatibilizar los intereses de los empleados con las necesidades de la organización.

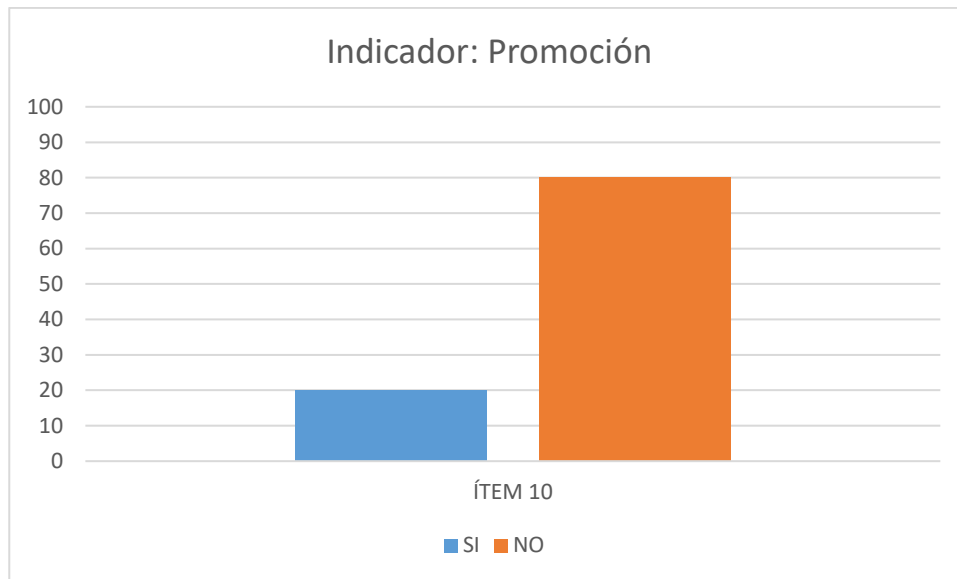


**Figura No. 6. Indicador: Incentivos**

**Fuente:** Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.

En cuanto al gráfico 6; en el ítem 9 referido a si ¿la empresa recurre con frecuencia a planes para incentivar monetariamente al personal?, el 70% de los encuestados piensan que no existen dichos planes, mientras que solo un 30% observan lo contrario.

Al respecto, Juárez (2014) señala que los incentivos son beneficios monetarios o no monetarios que complementan la remuneración económica; dependiendo del tipo de empresa y de sus políticas, pueden ser de diversos tipos, tales como: pago anual único, bonos, porcentaje de ganancias, créditos, asignaciones frente a nacimientos o casamientos, nombramiento como empleado del mes, reconocimiento con placas o medallas, entre otros. De este modo, se percibe una debilidad en la empresa debido a que se descuida la recompensa, que juega un papel importante de motivación laboral, sea ésta económica o no.

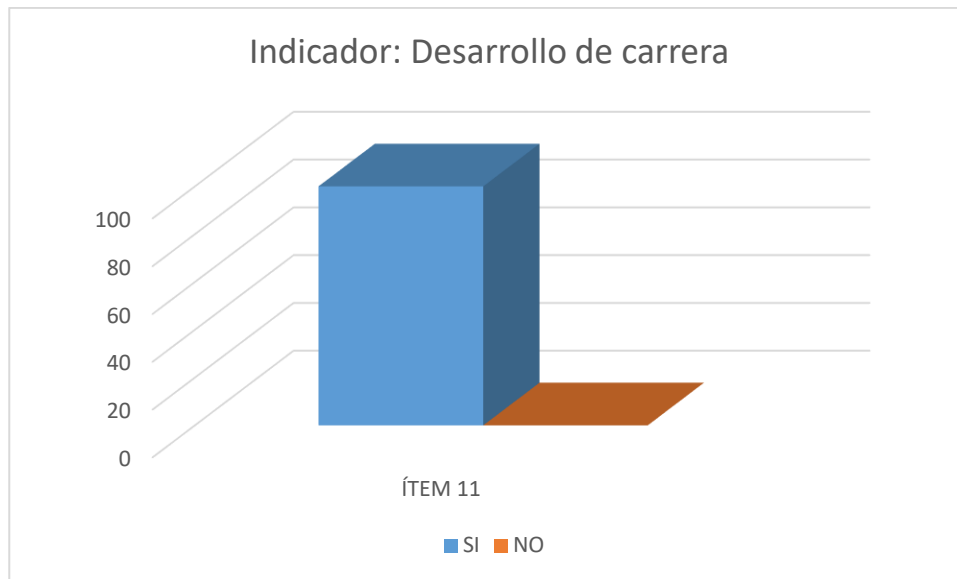


**Figura No. 7. Indicador: Promoción**

**Fuente:** Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.

En cuanto a la figura 7; en el ítem 10 que se refiere a si ¿existen oportunidades para que los trabajadores puedan ascender hacia puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización?, la gran mayoría encuestada en un 80% señala que dichos planes no existen, mientras que solo un 20% opina que sí está diseñados dichos lineamientos.

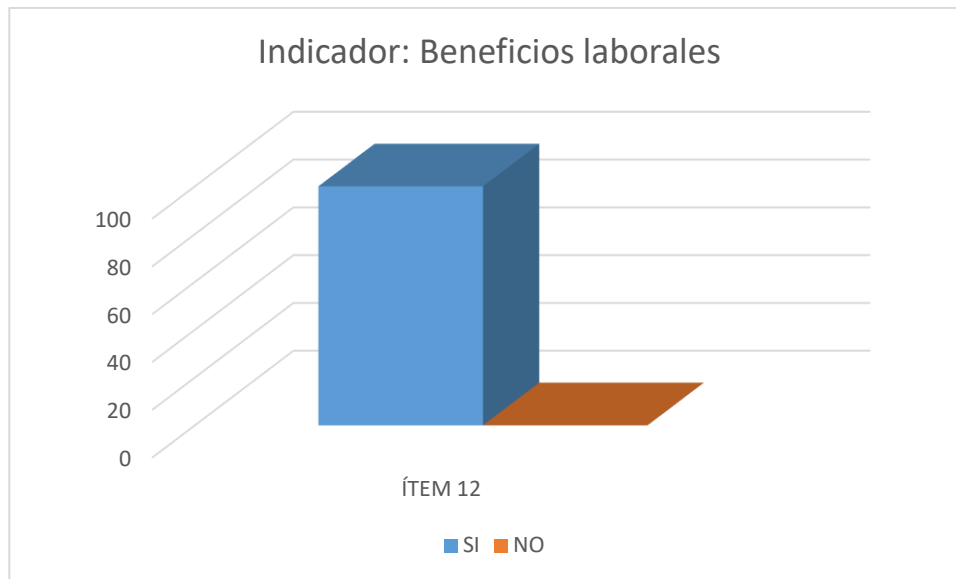
De este modo, Juárez (2014) señala que la promoción dentro de una empresa promoción está basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación y ascenso a posiciones de más responsabilidad. Así, se percibe una debilidad organizacional debido a esta variable influye en la motivación del trabajador e influye también en el liderazgo que hacia los empleados transmite la dirección. En otras palabras, se rompe el esquema bidireccional que debe prevalecer en toda compañía relativo a que las aspiraciones de los trabajadores deben ser compatibles con las necesidades empresariales.



**Figura No. 8. Indicador: Desarrollo de carrera.**

**Fuente: Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.**

En cuanto a la figura 8; el ítem 11 referido ¿Considera alto el índice de rotación de personal en la empresa?, un 100% de los encuestados piensan que estos es cierto. Al respecto, Chiavenato (2011) indica que una empresa debe tomar en cuenta que los trabajadores los motiva alcanzar puestos de relevancia internamente, la estabilidad laboral ofrecida por la compañía y un crecimiento profesional sostenido; para lo cual deben estar plenamente identificados con la cultura organizacional. Por lo tanto, se percibe una debilidad debido a que nuevamente los objetivos de la empresa no se compaginan con las aspiraciones de los trabajadores ya que éstos buscan mejores oportunidades en otras organizaciones.

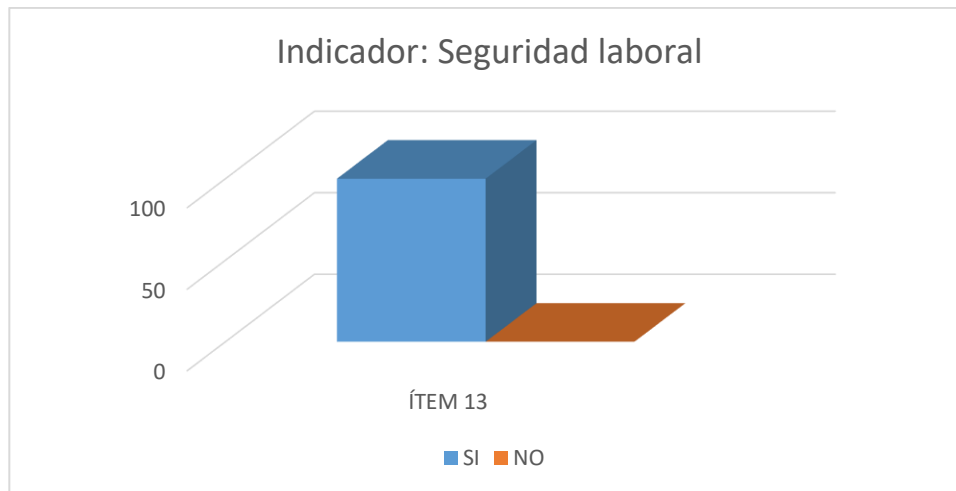


**Figura No. 9. Indicador: Beneficios laborales.**

**Fuente:** Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.

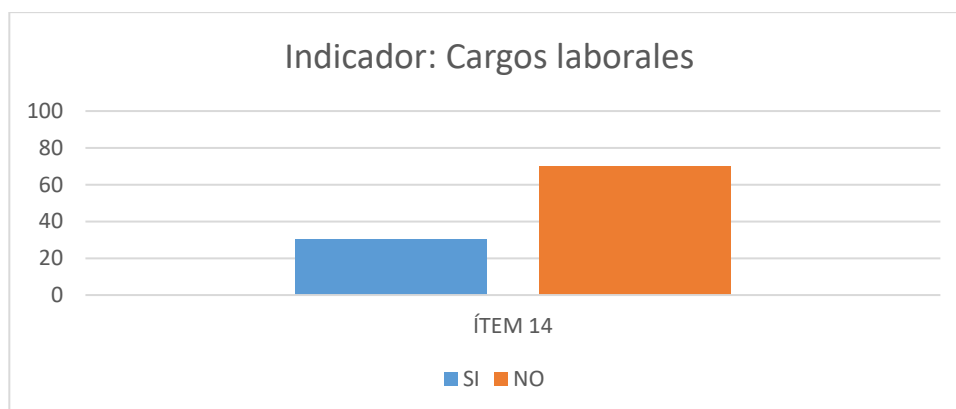
En relación a la figura 9; el ítem 12 referido a ¿el paquete de beneficios económicos que ofrece la empresa se adapta a las necesidades de los trabajadores?, un cien por ciento (100%) de los individuos respondió que sí. Al respecto, Castaño (2005) señala que entre los beneficios laborales más común en las empresas se encuentran los que están avalados por las normas y leyes vigentes como: seguros social, prima por hijos, prestaciones laborales, facilidades para acceder a vivienda, entre otras.

Cabe destacar, la fortaleza que presenta la empresa ya que es fundamental la buena respuesta de la gerencia ante las leyes y agentes reguladores que están evaluando a las empresas comerciales, ya que en caso negativo puede ser objeto de sanciones y hasta cierre del negocio ya sea temporal o definitivo, en caso de gravedad.



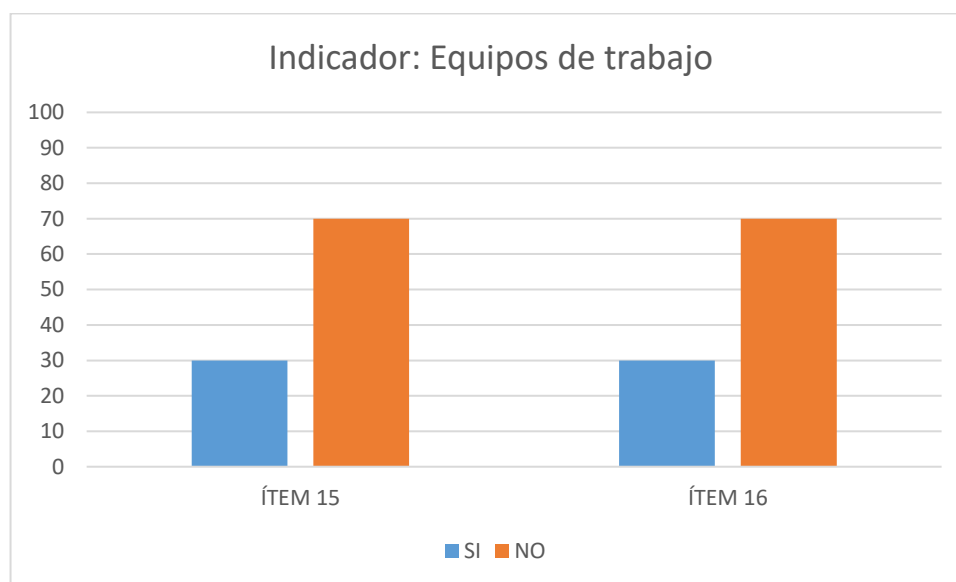
**Figura No. 10. Indicador: Seguridad laboral.**  
**Fuente: Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.**

En cuanto a la figura 10; el ítem 13 referido a ¿existe un plan eficiente para la prevención y protección del trabajador en el área de seguridad laboral?, el 100% de los individuos respondió a esta pregunta de manera afirmativa. Según Laudon (2012), un buen trabajo en Prevención y Seguridad Laboral beneficia la producción, debido a la disminución de las interrupciones del proceso productivo y la reducción del ausentismo y de los accidentes de trabajo, motivando también al empleado. Así, se presenta una fortaleza organizacional que contribuye a que el empleado se sienta seguro en el trabajo tanto en el uso de las herramientas como en el espacio físico disponible.



**Figura No. 11. Indicador: Cargos laborales.**  
**Fuente: Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.**

En relación a la figura 11; en el ítem 14 ¿existe flexibilidad en el diseño de cargos organizacional?, un 70% visualiza que no existe tal flexibilidad mientras que el otro 30% opina lo contrario. De acuerdo a Fonseca (2015), la multifuncionalidad se refiere “cuando la persona es capaz de asumir más funciones que la de alguien que sólo es capaz de hacer una función determinada”. Por lo tanto, en empresas pequeñas o medianas no es conveniente seguir un manual riguroso de funciones en el cargo que impidan una mayor dinámica en sus funciones, asumiendo varios roles o integrando equipos interdisciplinarios. Así, se presenta una debilidad en la empresa debido a que no se toma en cuenta esta variable para los modelos de cargo.

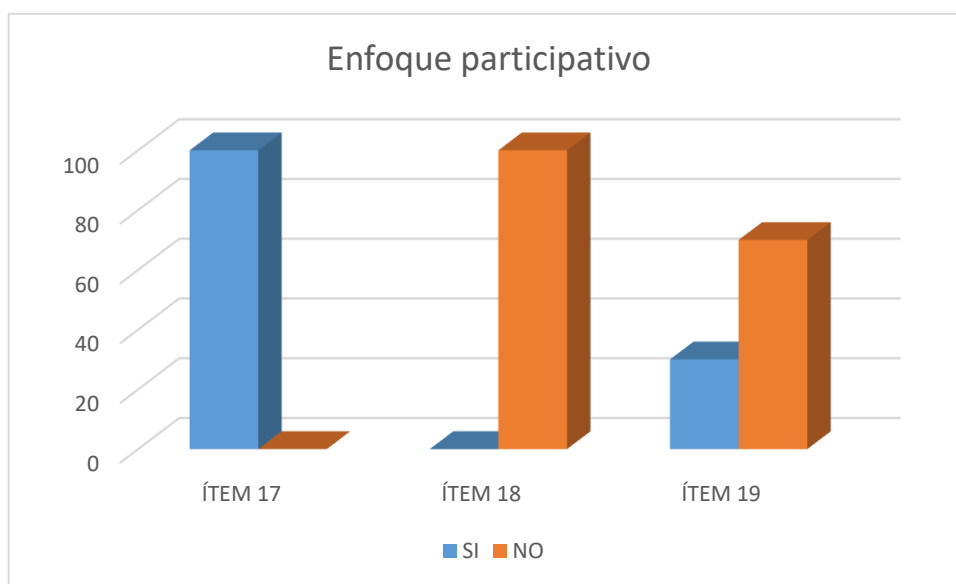


**Figura No. 12. Indicador: Equipos de trabajo.**  
**Fuente: Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.**

En cuanto a la figura 12; en el ítem 15 referido a ¿Se propicia la integración entre el personal orientado al logro de objetivos organizacionales?, un 70% de las personas a las que se les aplicó el instrumento señalaron que no se propicia dicha integración, mientras que solo un 30% piensa que sí. Igualmente, en el ítem 16 ¿la comunicación entre personal gerencial

y trabajadores, es fluida?, un 70% de los encuestados piensan que no fluye dicha información mientras que un 30% indica lo contrario.

Al respecto, según la visión de Siliceo (2004), el equipo de trabajo en una organización contribuye al proceso de formación de los empleados, atendiendo a sus necesidades, fomentando una cultura de trabajo y la resolución de conflictos entre los diferentes integrantes y directivos. De esta forma, se presenta una debilidad debido a que la comunicación, el liderazgo, la motivación y el sentido de pertinencia deben hacerse presente en la empresa para que puedan cumplirse los objetivos estratégicos trazados.



**Figura No. 13. Indicador: Enfoque participativo**  
**Fuente: Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.**

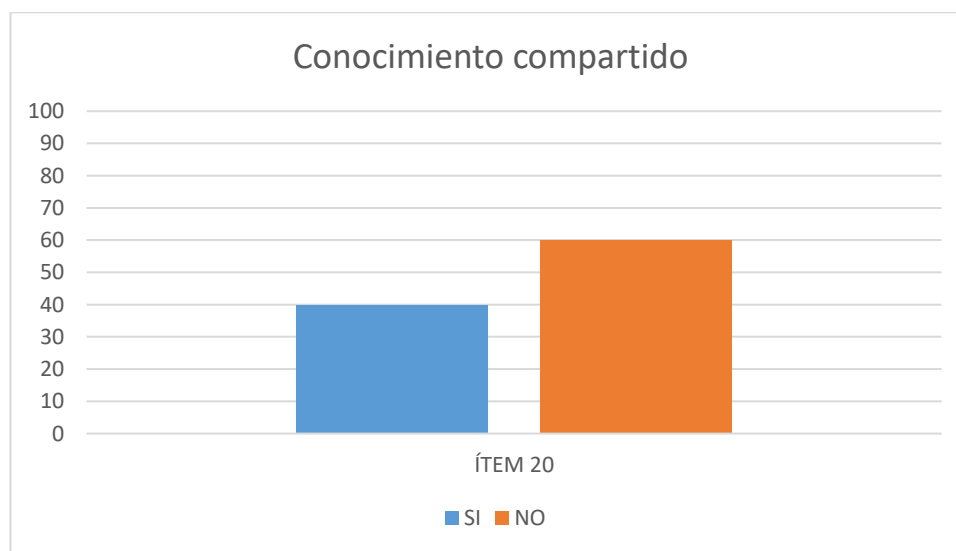
En cuanto a la figura 13; analizando el ítem 17 referido a ¿considera que los empleados conocen los objetivos estratégicos establecidos por la organización?, un 100% de los encuestados señala que sí se conocen; así mismo en el ítem 18 ¿participa el trabajador en las decisiones estratégicas de la empresa?, el 100% coincide que esto no sucede; igualmente en el ítem 19 ¿considera que los empleados se alinean con los objetivos estratégicos



establecidos por la organización?, un 70% indica que no se alinean, mientras que el restante 30% opina lo contrario.

Desde la perspectiva de Casimiro (2018), el enfoque participativo-estratégico en la gestión en las empresas modernas constituye una nueva filosofía de gestión proactiva, con la amplia implicación y compromiso de los todos los actores sociales de dichas empresas, sobre la base del conocimiento y aprovechamiento de las ventajas internas y externas para contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en herramientas que faciliten la adaptabilidad frente a los cambios constantes.

Así, se presenta una debilidad en la empresa ya que no hay un compromiso real de todos los actores que intervienen en la empresa para llevar a cabo un proceso que genere como resultado el logro de los objetivos estratégicos.



**Figura No. 14. Indicador: Conocimiento compartido.**  
**Fuente: Elaborado con la información obtenida en la aplicación del instrumento A.**

En cuanto a la figura 14; en el ítem 20 referido a ¿en el trabajo en equipo, las personas frecuentemente comparten la información relacionada a nuevas tecnologías?, se visualiza que

el 40% de los encuestados consideran que sí se sigue un lineamiento, mientras que un mayoritario 60% señalan que esto no sucede.

Según la página de Dadamedia (2018), el conocimiento compartido constituye un conjunto o un global de conocimientos adquiridos, tras la experiencia en distintos sectores, indispensables para poder enfrentar un proceso empresarial, que no están protegidos por ninguna patente, pero son determinantes para el éxito comercial de esa empresa. Por lo tanto, se presenta una debilidad en este proceso intangible pero que agrega valor a la eficacia de una organización, debido a que contribuye al trabajo en equipo y al liderazgo, agrupando a personas cualificadas y a la información correcta, para tomar las decisiones correctas, más rápidamente, y así alinearse con los objetivos estratégicos.

## Identificación De Los Objetivos Estratégicos Que Persigue La Inmobiliaria

### Manizales

Este objetivo se logró mediante la exploración teórica, en donde el autor de la presente investigación interpreta la información documental aportada por la Gerencia para generar como respuesta la construcción de un modelo de CANVAS, lienzo utilizado para analizar y crear el modelo de negocio organizacional de forma simplificada. Se visualiza así y en forma global un lienzo dividido en los principales objetivos estratégicos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece; según la tabla 6.

**Tabla 6. Modelo de negocios CANVAS**

<b>Socios Clave</b> -Clientes que traen más clientes -Banco acreedores -Supervisores -Vendedores -Inversión empresarial	<b>Actividades Clave</b> - Alta capacidad de resolución de problemas. -Participar, asesorar y orientar al cliente para la mejor compra del inmueble - Arrendamiento, venta y avalúo de propiedad raíz	<b>Propuesta de valor</b> -Redes sociales interactivas -Servicio de excelencia -Valores corporativos -Competitividad -Satisfacción del cliente -Normativas legales -Alineación de los objetivos empresariales con las aspiraciones de los trabajadores.	<b>Relaciones Clientes</b> -Excelente servicio al cliente -Interacción digital -Fidelización del cliente -Atracción del tráfico de clientes	<b>Segmento de Clientes</b> -Género: Hombres y mujeres -Edad: Mayores de 30 años -Ejecutivos (as) -Docentes Trabajadores Gerentes -Estratos: 3-6 -Manizales y alrededores -Capacidad de Compra de viviendas -Mayormente con educación superior
	<b>Recurso Clave</b> -Información primaria -Internet -Inversión financiera -Personal de atención al cliente -Publicidad -Cumplimiento de normas y leyes		<b>Canales</b> -Redes Sociales -Medios de comunicación tradicionales -Página web	
<b>Estructura de Costos</b> -Costos fijos: infraestructura , equipamiento, servicio, personal básico, página web, redes sociales y publicidad fija. -Costos variables: comisión ventas y beneficios laborales, promociones.		<b>Fuente de Ingresos</b> -Venta del servicio -Financiamiento bancario -Inversionistas -Proyección de ventas		

--	--

Fuente: elaboración propia.

### **Diseño De Prácticas De Gestión Humana Alineadas Con Los Objetivos Estratégicos De La Inmobiliaria Manizales.**

Con base en el diagnóstico que se realizó de las prácticas de talento humano actuales de la organización y la determinación de los objetivos estratégicos empresariales, se construye las siguientes estrategias de prácticas de gestión humana basadas en el Modelo AMO, tal como se visualiza en la tabla 7.

**Tabla 7. Estrategias de prácticas de gestión humana alineadas con los objetivos estratégicos**

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTRATEGIA</b> <b>(Relación del indicador con los objetivos estratégicos)</b>
<b>Habilidad- Competencias</b>	Reclutamiento	Reducir la rotación del personal, aprovechando estratégicamente las posibilidades que ofrece el entorno para la contratación de personal capaz y que desee hacer carrera profesional en la organización, buscando hacer más competitiva a ésta.
	Selección	Para seleccionar al personal, en el proceso se debe considerar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El candidato que tiene buena actitud y compromisos</li> <li>• Que su enfoque sea hacia el logro de los objetivos organizacionales.</li> <li>• Se requieren conocimientos en la carrera profesional.</li> <li>• Se requiere conocer sistemas o revisar para mejorar.</li> </ul>

	Formación	Elaboración adecuada de programas de capacitación y provisión oportuna de recursos presupuestarios para la implementación de los mismos; para alinearse así con el objetivo estratégico de ventaja competitiva de la empresa.
<b>Motivación</b>	Gestión del desempeño	Aprovechar la tecnología de punta que hay en el mercado para mejorar los procesos de evaluación al empleado en los mismos, Así, se debe aprovechar nuevas técnicas y métodos existentes en el mercado; para ser un referente en lo concerniente a competitividad laboral. Impulsar la auditoría de prácticas de gestión humana, para así evaluar, controlar y detectar desviaciones en relación a los objetivos estratégicos organizacionales.
	Compensación	Diseñar y reforzar continuamente planes de compensación para implementarlos en la empresa, para de esa forma contrarrestar la inflación creciente, buscando el equilibrio entre las necesidades organizacionales y las aspiraciones de los trabajadores.
	Incentivos	Elaborar planes para compensar con un bono de 20% sobre el salario a aquellos trabajadores sobresalientes tanto en su labor administrativa como en las ventas, previo estudio de factibilidad financiera. Se busca así, una motivación en el rendimiento laboral, con un indicador que ya está incluido en la estructura de costos (Ver CANVAS) pero no ha sido aplicado.
	Promoción	Elaborar planes para compensar con posibilidades de ascensos internos (y un mejor salario) a aquellos trabajadores sobresalientes tanto en su labor administrativa como en las ventas, previo estudio de factibilidad financiera. Se busca así, una motivación en el rendimiento laboral, con un indicador que ya está incluido en la estructura de costos (VER CANVAS) pero no ha sido aplicado.
	Desarrollo de carrera	Comenzar un plan de oportunidades para el

		trabajador de la empresa, mediante la difusión de la misión y visión empresarial alineada con las necesidades laborales en el área educativa, lo cual puede generar becas o flexibilización de carga horaria tendiente a la formación académica del trabajador y que éste puede retribuir sus conocimientos internamente.
	Beneficios laborales	Aprovechar el conocimiento de normativas laborales que tiene la organización para actualizar constantemente los cambios que se produzcan en las leyes así como dar a conocer en forma oportuna a todos los empleados la información derivada de las disposiciones de entes reguladores.
	Seguridad laboral	Aprovechar el buen uso de herramientas que se tiene en el espacio físico disponible, para preparar e impartir cursos de seguridad laboral a los trabajadores, buscando la disminución de accidentes y el reforzamiento de la imagen exterior de la empresa, alineándose así con los objetivos estratégicos planificados.
<b>Oportunidad de Contribución hacia los objetivos empresariales</b>	Diseño de cargos	Revisión (con la participación de los trabajadores) de los manuales de cargo de la empresa, para que éstos sean más flexibles y se adapten a las exigencias de un entorno competitivo y en donde se busca la captación, fidelidad y servicio de excelencia al cliente.
	Equipos de trabajo	<p>Incentivar planes relacionados a lograr la capacidad de trabajo en equipo, lo cual debe servir para desarrollar proyectos y planes interdisciplinarios que favorezcan el desempeño organizacional. De esa forma, se contribuye con el crecimiento y competitividad la empresa, en miras de lograr la excelencia en el servicio al cliente.</p> <p>Igualmente, la Gerencia debe demostrar liderazgo y comunicación pertinente para adaptarse a los cambios del entorno y mantener unido al grupo, manteniendo el espíritu de competitividad anhelado en sus</p>

		objetivos.
	Enfoque participativo	<p>Diseñar planes para la integración e interrelación entre el personal y la Gerencia, lo cual debe servir para enfrentar el contexto, recabando la División de gestión humana inquietudes de los trabajadores que puedan afectar su rendimiento en el trabajo y sus aspiraciones personales; lo cual se compagina con los valores corporativos que la organización quiere proyectar: honestidad, atención oportuna, ética y compromiso social.</p> <p>Igualmente, debe incentivarse la buena comunicación entre la Gerencia y la División de gestión humana para estar al día con leyes y regulaciones, en cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.</p>
	Conocimiento compartido	<p>La capacidad demostrada por el talento humano debe ser aprovechada por la organización para introducir herramientas tecnológicas e innovadoras para compartir la información necesaria en la mejora de los procesos organizacionales, buscando así la competitividad y por ende el crecimiento de la empresa.</p>

**Fuente: investigación propia.**

## Conclusiones

En relación al objetivo de evaluar el estado actual de las prácticas de talento humano que hay en la Inmobiliaria Manizales S.A.S. de la ciudad de Manizales, Caldas; se diagnosticó que no existe una política apropiada para reclutamiento, selección y formación del personal, por lo que no se toman en cuenta en forma eficaz las habilidades-competencias necesarias para el talento humano.

Igualmente, las compensaciones existentes no son suficientes, a pesar que la organización cumple con la seguridad laboral, así como con leyes y regulaciones establecidas en torno a los beneficios. Por otro lado, a pesar que la empresa cuenta con una provisión destinada a incentivos para los empleados, no existe una política al respecto; así mismo no se promueve la promoción y desarrollo de carrera internamente, además de poca flexibilidad de los puestos. En síntesis, no hay una estrategia de motivación, causando descontento y rotación de personal.

Por último, falla el liderazgo interno expresado en las debilidades de comunicación e integración de los equipos de trabajo; lo que demuestra la falta de pertinencia con los objetivos organizacionales. Así, las fallas en las tres variables anteriores (habilidad-competencia, motivación, contribución hacia los objetivos empresariales), genera bajos niveles de competitividad laboral, lo que conlleva a falta de crecimiento organizacional.

En cuanto al objetivo de identificar los objetivos estratégicos que persigue la Inmobiliaria Manizales; se determinó que la empresa tiene entre sus metas principales compaginar los intereses empresariales con las aspiraciones del trabajador, buscando siempre el servicio de excelencia, impulsar los valores organizacionales, la competitividad y la satisfacción del cliente.



Así mismo, en relación al objetivo de diseñar prácticas de gestión humana que estén alineadas con los objetivos estratégicos; se diseñó un plan en donde se relacionan diversas estrategias siguiendo el modelo AMO, a fin de reducir las debilidades detectadas y lograr una simbiosis entre aspiraciones del empleado y necesidades de la organización, mediante la interrelación de las tres variables estudiadas ((habilidad-competencia, motivación, contribución hacia los objetivos), con los objetivos estratégicos de la empresa.

Así, queda respondida la pregunta de la investigación relacionada a cómo se pueden implementar las prácticas de talento humano en la Inmobiliaria Manizales S.A.S. para mejorar el desempeño organizacional; por lo que se recomienda poner en práctica las estrategias derivadas de la presente investigación.

Finalmente, se recomienda a la empresa considerar la implementación de una Auditoría de la Gestión Humana, para de esa forma se disponga de un sistema de revisión, evaluación y control que permita informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa de prácticas de talento humano que se lleve a cabo.

## Referencias

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Bavaresco de Prieto, C. (2010). *Proceso Metodológico en la Investigación*. Cuarta edición: Universidad del Zulia. Maracaibo - Venezuela
- Barroso, M. (2013). *Meditaciones Gerenciales*. 3 era. Edición. Caracas: Galac.
- Calderón, J. (2016). *Relación entre la gestión humana y las capacidades distintivas en 16 pequeñas empresas del sector manufactura en Colombia*. Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Casimiro, F. (2018). *El enfoque participativo-estratégico*. Consultado: 31 de julio 2020. Recuperado de: <https://www.eumed.net/ce/2007b/fcl-b.htm>.
- Castaño, R. (2005). *La Gestión Integral de Recursos Humanos*. Madrid: Alcalá de Henares.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría de Administración*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Dadamedia (2018). *Compartamos el conocimiento; El Know-how*. Consultado: 31 de julio 2020. Recuperado de: <https://www.dadamedia.es/compartamos-el-conocimiento-el-know-how/#:~:text=En%20una%20empresa%2C%20el%20conocimiento,sabe%20realizar%20las%20tareas%2C%20etc>.
- Fonseca, R. (2015). *Coherencia y estandarización en el análisis de cargo*. Consultado: 31 de julio 2020. Recuperado de: <https://www.elmundoesnuestrameta.com/libro/multi-rol-flexibilidad-coherencia-y-estandarizacion-en-el-analisis-de-cargos/>.
- Goncalves, C. (2010). *Gestión humana*. Caracas: Fotolito Quintana.
- González, J. y Rojas L. (2015). *Análisis de la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS)*. Maturín, Estado Monagas.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hernández, S., y Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Ciudad de México. Editorial McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2011). *Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal.

- Koontz, H y O'Donnell (2003). *Administración una perspectiva global*. 12° edición. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Jaramillo-Naranjo, C. (2005). *Implementación de sistemas de gestión humana estratégica en MiPymes del sector alimentos y confecciones de la ciudad de Barranquilla, Colombia*. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Juárez, O. (2014). *Administración de la Compensación sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Ciudad de México: Mc Graw Hill México.
- Juncos, S. (2008). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Análisis de una organización de salud*. [http://lildbi.fcm.unc.edu.ar/lildbi/tesis/junco\\_silvia\\_b.pdf](http://lildbi.fcm.unc.edu.ar/lildbi/tesis/junco_silvia_b.pdf). Consulta: 2020, Julio 08. Córdoba, Argentina.
- Lasinio, C. (2018). *Productivity Growth and International Competitiveness: Does Intangible Capital Matter?* Revista Intereconomics. 20, (1), 230.
- Laudon Kenneth, J. (2012). *Administración de los sistemas de información*. 3ª Edición. Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- 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. Contaduría y Administración*. (220). Consultado: 30 de julio 2020. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/220/RCA22007.pdf>.
- Liquidano, M. (2010). *Las estructuras subyacentes de las prácticas de ARH, y prácticas compartidas de ARH con los gerentes de línea en empresas de Zihuatanejo e Ixtapa*. En. E. Carmona (Ed), De la educación a la Gestión Organizacional. Enfoques diversos (pp.223-256). Ciudad de México: Talleres de Juan Manuel Soto.
- Matos, M. (2017). *Las nuevas realidades organizacionales y las respuestas gerenciales*. Consultado: 31 de julio 2020. Recuperado de: <http://experienciarseuny20103.blogspot.com/>.
- Mata, S. (2017). *Gestión de Negocios*. Colombia: Norma.
- Méndez, C. (2002). *Gerencia en el Contexto Moderno*. Argentina: Ariel.
- Montes, M. y González, P. (2006). *Selección de Personal. La Búsqueda del Candidato Adecuado*. 1° Edición. Madrid: Corporación Eda-Ábaco Cía. Ltda.

- Murga, C. (2015). *El Coaching como Herramienta Gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral en el departamento de mercadeo de la empresa en la empresa RHINOX de Colombia*. Universidad Tecnológica Latinoamericana de Colombia, Colombia.
- Robbins, S. (2005). *Organizational Culture*. USA: Pearson Educacion.
- Sabino, J. (2011). *Proyecto de Investigación*. Caracas: Pearson Educacion.
- Sallenave, J. (2008). *Administración Empresarial*. España: Zalamandra.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 4° edición. Ciudad de México: Limusa.
- Stoner, J. (2015). *Administración de recursos humanos*. Tercera edición. Ciudad de México: Prentice-Hall.
- Tursini, M. (2018). *Prácticas de talento humano tendientes a mejorar las compras en la empresa Hidromáticos Kiko CA, ubicada en Bogotá*. Universidad de Medellín, Colombia.
- Valencia, E. (2011). *Propuesta de un plan estratégico para una cadena de video tiendas*. Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Vásquez, J. (2014). *Auditoría de Estado en los Municipios*. Barquisimeto: IDECEL.
- Zullivan, J. (2000). *Gerencia Organizacional*. México: Prentice Hall.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario

Instrucciones: Marque con una (x) la respuesta.

Ítem	SI	NO
1. ¿Se lleva un estudio de la disponibilidad en el mercado para cumplir con las demandas de personal en la organización?		
2. ¿Se lleva a cabo una estrategia para seleccionar al personal requerido de acuerdo a sus competencias?		
3. ¿En caso de vacantes la empresa prefiere contratar personal externo?		
4. ¿Se implementa en la empresa una política eficiente de capacitación del talento humano?		
5. ¿Considera que los planes de evaluación aplicados a los trabajadores logran incrementar el grado de pertinencia de éstos con la compañía?		
6. ¿Se mide el impacto de los planes de gestión humana?		
7. ¿Existe participación de los empleados en la elaboración de los sistemas de remuneración de la empresa?		
8. ¿Existe una estrategia para que las aspiraciones de los trabajadores en cuanto a sueldos y salarios se compagine con las posibilidades de la organización?		
9. ¿La empresa recurre con frecuencia a planes para incentivar monetariamente al personal?		
10. ¿Existen oportunidades para que los trabajadores puedan ascender hacia puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización?		
11. ¿Considera alto el índice de rotación de personal en la empresa?		
12. ¿El paquete de beneficios económicos que ofrece la empresa se adapta a las necesidades de los trabajadores?		
13. ¿Existe un plan eficiente para la prevención y protección del trabajador en el área de seguridad laboral?		
14. ¿Existe flexibilidad en el diseño de cargos organizacional?		
15. ¿Se propicia la integración entre el personal orientado al logro de objetivos organizacionales?		
16. ¿La comunicación entre personal gerencial y trabajadores, es fluida?		
17. ¿Considera que los empleados conocen los objetivos estratégicos establecidos por la organización?		
18. ¿Participa el trabajador en las decisiones estratégicas de la empresa?		
19. ¿Considera que los empleados se alinean con los objetivos estratégicos establecidos por la organización?		
20. ¿En el trabajo en equipo, las personas frecuentemente comparten la información relacionada a nuevas tecnologías?		