

**ESTRUCTURACIÓN DE ALGUNAS PRÁCTICAS DEL ÁREA DE TALENTO  
HUMANO EN LA EMPRESA ECOVIDA INTEGRAL S.A.S**

DANIELA CARVAJAL ALVAREZ

DIANA MARCELA HENAO TORO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN TALENTO HUMANO  
MANIZALES, NOVIEMBRE 2021

**ESTRUCTURACIÓN DE ALGUNAS PRÁCTICAS DEL ÁREA DE TALENTO  
HUMANO EN LA EMPRESA ECOVIDA INTEGRAL S.A.S**

DANIELA CARVAJAL ALVAREZ

DIANA MARCELA HENAO TORO

PROYECTO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTAS EN  
GERENCIA DE TALENTO HUMANO

ASESORES

LUIS HUMBERTO OROZCO NIETO

ÁNGELA OCAMPO MOSQUERA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN TALENTO HUMANO  
MANIZALES, NOVIEMBRE 2021

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

DIRECTOR DEL PROYECTO

---

JURADO

---

JURADO

---

JURADO

Manizales, Noviembre 2021

## Tabla de Contenido

1.	Referente Conceptual	6
1.1.	Antecedentes	6
1.2.	Planteamiento del problema	9
1.3.	Formulación del Problema	11
2.	Justificación	12
3.	Objetivos	14
3.1.	Objetivo General	14
3.2.	Objetivos Específicos	14
4.	Referente Teórico	15
4.1.	Marco Teórico	15
4.1.1.	Estructura organizacional	15
4.1.2.	Gerencia del Talento Humano.	18
4.1.3.	Descripción de cargos	21
4.1.4.	Selección del personal	23
4.1.5.	Contratación de personal	23
4.1.6.	Inducción	25
5.	Referente Metodológico	26
5.1.	Procedimiento	26
6.	Análisis de resultados	28
6.1.	Información sociodemográfica de los operarios	28
6.2.	Información sociodemográfica del personal administrativo	31

6.3. Falencias en el área de Talento Humano de la empresa Ecovida Integral S.A.S.	34
6.4. Prácticas y procesos de talento humano a implementar en la organización	45
6.5. Propuesta para estructurar el área de talento humano desde algunas prácticas del área de talento humano	51
7. Discusión	58
8. Conclusiones	61
9. Recomendaciones	63
10. Referencias	64
11. ANEXOS	68

### **Tabla de Gráficas**

<b>Gráfica 1:</b> <i>Sexo de los operarios de la empresa Ecovida.</i>	27
<b>Gráfica 2:</b> <i>Edad de los operarios de la empresa Ecovida.</i>	28
<b>Gráfica 3:</b> <i>Cargos de los operarios encuestados</i>	29
<b>Gráfica 4:</b> <i>Tiempo de los operarios en la empresa</i>	29
<b>Gráfica 5:</b> <i>Ciudad donde laboran los operarios</i>	30
<b>Gráfica 6:</b> <i>Sexo de los administrativos entrevistados</i>	31
<b>Gráfica 7:</b> <i>Edad de administrativos entrevistados</i>	31
<b>Gráfica 8:</b> <i>Cargos de los administrativos entrevistados</i>	32
<b>Gráfica 9:</b> <i>Ciudad donde residen los administrativos entrevistados</i>	32
<b>Gráfica 10:</b> <i>Respuestas pregunta 13 encuesta operarios</i>	34
<b>Gráfica 11:</b> <i>Respuestas pregunta 11 entrevista administrativos</i>	35
<b>Gráfica 12:</b> <i>Respuestas pregunta 14 entrevista administrativos</i>	35

<b>Gráfica 13:</b> <i>Respuesta pregunta 8 encuesta operarios</i>	36
<b>Gráfica 14:</b> <i>Respuesta pregunta 15 encuesta operarios</i>	37
<b>Gráfica 15:</b> <i>Respuestas pregunta 9 encuesta operarios</i>	39
<b>Gráfica 16:</b> <i>Respuestas pregunta 10 encuesta operarios</i>	40
<b>Gráfica 17:</b> <i>Respuestas pregunta 16 encuesta operarios</i>	41
<b>Gráfica 18:</b> <i>Respuestas pregunta 11 encuesta operarios</i>	42
<b>Gráfica 19:</b> <i>Respuestas pregunta 17 encuesta operarios</i>	43
<b>Gráfica 20:</b> <i>Respuestas pregunta 12 encuesta operarios</i>	43
<b>Gráfica 21:</b> <i>Respuestas pregunta 10 entrevista administrativos</i>	44
<b>Gráfica 22:</b> <i>Respuestas pregunta 12 entrevista administrativos</i>	45
<b>Gráfica 23:</b> <i>Respuesta pregunta 7 operarios</i>	47
<b>Gráfica 24:</b> <i>Respuestas pregunta 6 entrevista administrativos</i>	52

## **Tablas**

<b>Tabla 1:</b> <i>Diseño de propuesta de algunas prácticas del área del talento humano para la empresa Ecovida Integral S.A.S.</i>	53
---	----

## 1. Referente Conceptual

### 1.1. Antecedentes

En la búsqueda documental se realizaron varios estudios con respecto a la estructuración del área de talento humano en empresas de reciclaje, por lo tanto, a continuación, se mencionan diferentes aspectos importantes de cada uno para el desarrollo del presente trabajo:

- ✓ El siguiente artículo científico está relacionado con la importancia de establecer un manual de funciones, expuesto por Pinargote Ruth, del año 2018, acerca del “Manual de funciones para la empresa reciclaje Zúñiga”, donde la problemática principal consiste en el efecto que presenta la falta de un manual de funciones en la administración de Reciclaje Zúñiga de Ecuador, por lo tanto el objetivo principal radica en la utilidad para la empresa y los beneficios que se pretenden adquirir con la realización del manual de funciones, los cuales son; la determinación de los campos de actuación de los empleados, tener interacciones, integración y permitir que se desarrollen dentro de la empresa, adicional a esto se evidencian las técnicas de observación, encuestas y métodos utilizados, como el deductivo, una investigación con un enfoque cualitativo y de manera exploratorio y descriptivo, los cuales son herramientas que le aportaron al desarrollo del trabajo investigativo. Como conclusión se observa que el personal considera conveniente que se implemente y se cumplan todos los lineamientos de un manual de funciones en la empresa, este sería muy beneficioso para la empresa, así mismo las capacitaciones y retroalimentaciones.
- ✓ La presente investigación se relaciona con la creación de perfiles de cargo, presentado por Castillo Joel, Espino Gabriela, Romero Rommel, Valenzuela

Wilmer, del 2015 en el “estudio organizacional de una planta de reciclaje para el manejo de residuos sólidos” en Honduras, la problemática inicial radica en no tener especialización de puestos de trabajo para conformar una empresa competitiva con personal capacitado, donde su principal objetivo es establecer las bases de la estructura organizacional de la empresa en términos de jerarquización y definición de puestos. Es importante mencionar las técnicas utilizadas, como organigrama, cálculo de prestaciones laborales, descripción de cargos y desglose de funciones, procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, modelo de contrato individual de trabajo y como conclusión se presenta que establecieron las funciones para cada cargo dentro de la Empresa, así como su jerarquía dentro de la misma y también las metas y objetivos para cada una.

- ✓ El presente documento se relaciona con la categoría de cultura organizacional, presentado por Cortes Gelbert, Melo Rocio, Quevedo Yanis, en el año 2010 con la “Propuesta para el fortalecimiento y estructuración de la cultura organizacional en las pymes del sector del reciclaje de Bogotá.” Su problemática inicial radica en la falta de un direccionamiento adecuado, el cual se fundamenta en una adecuada cultura y estructuración organizacional proactiva, perjudicando cada vez más al rendimiento marginal del consorcio, a sus socios, como a sus empleados y con ellos a las demás personas que se encuentran vinculadas al mismo. Es importante mencionar las técnicas, las cuales fueron, observación, charlas y lecturas que se presentaron en la investigación, adicional a esto los métodos utilizados fueron de tipo descriptivo y cualitativo. Como conclusión se presenta la importancia y los beneficios de desarrollar un proceso de creación de un diagnóstico, planeación y mejoramiento, que son el soporte primordial y básico en la cultura organizacional.

- ✓ El siguiente trabajo se encuentra relacionado con la categoría de talento humano, presentado por Garzón Andrea, Méndez Sory, Porras Alexandra, Tacha Erika, en el año 2014, "Diseño de procesos de talento humano para la empresa Frigocárnicos Monserrate Ltda." donde la problemática principal consiste en la falta de procesos del área de talento humano como selección de personal, administración de personal, compensación, capacitación desarrollo y salud ocupacional, por lo tanto el objetivo principal radica en definir y estructurar los procesos de talento humano para la empresa Frigocárnicos Monserrate Ltda. enfocados en selección y administración de personal, compensación, salud ocupacional, seguridad industrial, capacitación y desarrollo, adicional a esto se observan las técnicas de observación y análisis DOFA, diagnóstico de necesidades para implementar procedimientos y formatos en cada subprocesso mencionado. Como conclusión se evidencia la importancia de fortalecer el área de talento humano y los procesos inherentes a éste y contar con un profesional especializado y capacitado, para brindar bienestar, motivación y compromiso con la organización.

Al analizar los antecedentes, se evidencia la importancia de gestionar adecuadamente el talento humano de una organización, estos en general tienen como base elementos básicos para realizar los diferentes procesos que subyacen del área, sin embargo en muchas empresas no poseen la experticia y conocimiento de llevar los procedimientos de una manera ordenada y completa, teniendo brechas y dificultades para la organización y los colaboradores, por lo tanto es importante estructurar un área de talento humano desde la descripción de cargos, selección, contratación e inducción de personal, resaltando estas entre todas las practican que conforman el área.

## 1.2. Planteamiento del problema

Ecovida Integral S.A.S es una empresa de la ciudad de Manizales con una trayectoria de 8 años con presencia en varias regiones del país, especializada en gestión de residuos aprovechables, está conformada por un equipo humano capacitado en la recolección, selección, almacenamiento y comercialización de estos productos, y altamente comprometidos con el mejoramiento continuo, el crecimiento humano, operacional y ambiental.

La empresa cuenta con un abanico de aliados estratégicos en todo el país, garantizando la operatividad en cualquier lugar del territorio nacional. En tal sentido su misión es disminuir el uso de materias primas vírgenes, generando fuentes de trabajo alternativo, garantizando la satisfacción de sus clientes.

De esta manera la empresa se encuentra comprometida con la responsabilidad social empresarial, teniendo como objetivo principal el cuidado del medio ambiente, generando rentabilidad y brindando garantías sociales, debido a esto el reciclaje cada vez toma más fuerza en razón al problema ambiental en el que estamos sumergidos, de allí parte el aprovechamiento de residuos, realizando transformaciones y convirtiendo productos de desechos en elementos aprovechables para un segundo uso, reduciendo así el volumen de los rellenos sanitarios y combatiendo el calentamiento global y así genera puestos de trabajo formales brindando garantías sociales.

Inicialmente la empresa contaba con 10 personas de planta y actualmente son 185 los empleados que la conforman, lo que demuestra un proceso de expansión a nivel nacional, en el momento tiene sedes en Pereira, Armenia, Funza, Manizales, Gachancipá, Barranquilla, Montería y Bogotá. Así mismo a nivel del eje cafetero es una de las empresas líderes en el manejo integral de toda clase de residuos, con el valor agregado que la empresa busca vincular laboralmente a personas con alta vulnerabilidad social y económica.

La empresa Ecovida Integral S.A.S se encuentra encaminada al mejoramiento de sus procesos en el área de talento humano, por lo cual se realizó un diagnóstico, en donde se evidenciaron falencias importantes; en un primer lugar la empresa desde su etapa inicial ha venido funcionando sin una estructura organizacional claramente identificada, que soporte debidamente sus procesos y que permita responsabilizar al personal contratado para cumplir con los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, no se tiene establecido un reglamento interno de trabajo, ni manual de funciones los cuales son fundamento y guía indispensable para el buen funcionamiento del área de talento humano y por ende de la empresa en general.

En tercer lugar se evidencia la omisión de soportes que certifiquen la veracidad de la información de las hojas de vida del personal, conceptos de los exámenes médicos de ingresos, soportes de incapacidades y demás historial del colaborador dentro de la empresa, en cuanto a la contratación, por desconocimiento de la norma existen contratos incompletos, sin firmar y de no ser subsanados pueden acarrear problemas legales a futuro, tampoco existen formatos preestablecidos para la elaboración de procesos disciplinarios, ni la selección de personal, por lo tanto es importante estructurar y consolidar el área de talento humano desde las prácticas de descripción de cargos, selección, contratación e inducción de personal, para formalizar las distintas actividades que surgen de allí, adicional a esto ejecutar una buena administración del personal y encaminar a los colaboradores brindando bienestar y estabilidad.

Como resultado se encuentra entonces que actualmente la estructura organizacional de la empresa Ecovida Integral S.A.S, no cuenta con un área de talento humano formalmente establecida, que permita la coordinación y ejecución de la administración de personal, orientada al desarrollo, bienestar y formación de los colaboradores, basado en las políticas, normas legales y directrices de la compañía, lo cual impacta de manera directa en el avance y

cumplimiento de los objetivos misionales de manera eficaz y con calidad, contribuyendo a rentabilidad y crecimiento, por tal motivo es inminente la generación de las medidas necesarias para lograr solucionar estos aspectos organizacionales.

Adicional a esto, la falta del área de talento humano formalmente establecida y los procesos empíricos que se presentan, afectan los procesos internos y externos de la compañía, notando una desventaja competitiva frente a las demás empresas, que poseen modelos de gestión del talento humano avanzados y estructurados, por lo que es necesario que exista una planeación para los procesos del área, con el fin de lograr mejores resultados.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Cómo estructurar el área de talento humano desde las prácticas de descripción de cargos, selección, contratación e inducción de personal, en la empresa Ecovida Integral S.A.S como parte fundamental en el crecimiento de la empresa y de los colaboradores?

## **2. Justificación**

En el entorno organizacional, es reconocida la importancia del talento humano calificándolo como uno de los principales elementos de la organización. Así pues, la gestión del talento humano se basa desde una concepción administrativa en la planeación, organización, desarrollo y coordinación.

En consecuencia, a lo anterior, es donde surge el interés de estructurar un área de talento humano, desde las prácticas de descripción de cargos, selección, contratación e inducción de personal, en la empresa Ecovida Integral S.A.S, que a pesar de llevar 8 años en el mercado presenta carencias en muchos procesos del área, por tal motivo repercute en el bienestar y clima organizacional, en la motivación y estabilidad de los colaboradores, que impacta en la forma de trabajar y ejecutar la gestión de residuos sólidos aprovechables.

En definitiva, la utilidad de la estructuración del área del talento humano es inherente a la administración de la empresa Ecovida Integral S.A.S., para generar rentabilidad y crecimiento, puesto que desde allí, se debe garantizar procesos de selección, contratación, retención y desarrollo humano adecuados para brindar personal capacitado e idóneo en el marco central de la empresa y por ende, es importante establecer una descripción de cargos, para formalizar las funciones de cada uno y así especializarse en los puestos de trabajo y generar un plan de carrera con actividades de formación y constantes capacitaciones, además dentro del proceso de aprendizaje es recomendable realizar evaluación de desempeño o feedback para aumentar la productividad.

Esta representará para la empresa Ecovida Integral S.A.S una oportunidad para mejorar competitivamente y potencializar el desempeño de la organización, lo que le permitirá posicionarse en el sector. De esta manera este trabajo se realiza para que, se reconozca la importancia en la organización del componente humano, desde una visión integral del individuo, donde no solo es importante el componente productivo y rentable que

le pueda generar a la empresa, sino el bienestar; además atender las necesidades y requerimientos de la organización de manera efectiva a través del aprovechamiento del capital humano.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Estructurar el área de talento humano en la empresa Ecovida Integral S.A.S, desde las prácticas de descripción de cargos, selección, contratación e inducción de personal.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar las falencias que tiene el área de talento humano a través de un diagnóstico organizacional.
- ✓ Definir las prácticas y los procesos de talento humano para implementar en la organización.
- ✓ Diseñar la propuesta frente a las prácticas y procesos necesarios para estructurar el área de talento humano.

## 4. Referente Teórico

### 4.1. Marco Teórico

#### 4.1.1. Estructura organizacional

Uno de los conceptos más simples que la palabra organización da, corresponde al hecho o acción de un grupo de personas medios u objetos, elementos que se estructuran o se esquematizan de una forma determinada para la consecución de fines determinados, sin embargo, desde la Teoría de las organizaciones (TO), teoría que estudia las estructuras organizacionales y su diseño; el estudio de las estructuras organizacionales toma una posición más relevante; de esta forma no solamente se pretende conceptualizar un simple término, sino más bien entender una categoría o área de conocimiento como lo son este tipo de estructuras; De la Rosa (2002) enfatiza entonces en la importancia del estudio de las estructuras organizacionales al exponer que “es fundamental para el desarrollo de las ciencias sociales y humanas en tanto la mayoría de los procesos sociales, culturales, económicos, políticos pasan por lo organizacional” (p.17), otra de las razones que contribuyen al porqué del estudio de las organizaciones puede verse de acuerdo a lo que plantea Etzioni (1986):

Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y en gran porcentaje de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones.

Empleamos nuestro tiempo libre gastando, jugando, y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas –el Estado– deberá otorgar su permiso oficial. (p. 1)

Así la vida en un mundo de organizaciones lleva a que los individuos estén relacionados de muy diversas formas con estas; llevando a que los procesos sociales, culturales, económicos y políticos, que se desarrollan en las diversas sociedades mantengan una estrecha relación con las organizaciones.

Desde el avance en el campo del análisis y organizacional puede verse como elemento de convergencia el hecho de que el diseño de la organización implica un doble proceso a través del cual se dimensiona la estructura de la organización, Idárraga (2012) expone así que estos dos procesos son: un primer procedimiento donde se crean o se elaboran los planes con los que se conciben, fragmentan y coordinan unidades de actividad constituyendo sistemas de significados para la consecución de un fin, y un ejercicio aplicativo mediante el cual se operacionalizan tales proyectos en acciones que convierten la forma representacional pretendida en una realidad objetiva.

De esta forma el diseño organizacional es la arquitectura que se aplica con el fin de la planificación de los componentes y protocolos que son necesarios en la construcción de una estructura organizacional.

En consecuencia, la estructura de la organización, determinada como el fin esperado del trabajo de análisis y diseño, comprenderá el establecimiento intencionado de una serie de parámetros formales que buscan la sincronía, consistencia o coherencia requerida entre los diferentes factores que integran la estructura organizacional. (Idárraga, 2012, p. 47).

Es de este modo que las empresas necesariamente requieren de una estructura organizacional, la cual le permitirá organizar las actividades y procesos, es decir al funcionamiento de la empresa como tal, de esta manera el concepto de estructura organizacional se desarrolla a través de diferentes autores y tiempos, destacando el planteamiento de Johnson y Scholes (1997), quienes consideran a la estructura organizacional como un esqueleto que define la forma general y facilitan o limitan ciertas actividades.

En tal sentido el éxito de una empresa depende en gran medida que la estructura organizacional se encuentre definida y organizada de tal forma que permita el logro de los objetivos misionales, es allí donde se agrupan todos los procesos que hacen posible el

funcionamiento y que deben estar alineados de tal manera que actúen como un engranaje en la empresa. En este mismo sentido Ríos, Sánchez, y Muñoz (2001) exponen que los procesos estratégicos y estructura organizacional son importantes dentro de la formalización de la empresa en la medida en que estos determinan relaciones recíprocas entre estrategia y estructura; dicha estructura determinará los canales de comunicación, la naturaleza de las interacciones, la configuración de contenidos y formas de coordinación, de poder y responsabilidad. La estrategia puede, a su vez, determinar la adopción de ciertos mecanismos estructurales; así, la planificación formal, el análisis metódico de las decisiones, entre otros. Es así como estrategia y estructura se complementan en función del mejor rendimiento de la empresa.

Cada empresa es diferente y de esta manera puede adoptar estructuras organizacionales que se acomoden a su necesidades e intereses, de tal manera que logren acoplarse y sincronizarse, para Strategor (1995) la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente lo que debe cumplir cada unidad y el modo de comunicación entre ellos.

Con referencia a la estructura organizacional Hall (1996) señala que está tiene en cuenta tres elementos clave: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía, aspectos que fundamentan los procesos y acciones realizadas.

Uno de los autores que más ha desarrollado el concepto de estructura organizacional es Mintzberg (1991), quien la considera como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación, dentro de esta la estructura organizacional se convierte en una organización intencional de roles, donde cada persona asume un papel el cual se espera sea cumplido con el mayor rendimiento posible. En esta misma línea Mintzberg, plantea que:

La estructura organizacional es importante para las funciones de una empresa, no se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad, ya que la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. (p.110)

Reafirmado entonces la importancia de la definición de la estructura organizacional que posibilita el norte de las acciones y los procesos y que a su vez brinda a otras áreas la posibilidad de realización de forma coherente. Para Aguilera y Riascos (2009) “las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia para crear una organización inteligente y ética” (p. 140).

En consecuencia, como lo afirman Parra y Del Pilar (2009) la estructura organizacional es de vital importancia en las empresas hoy en día, puesto que especifican la función que cada departamento debe cumplir, la manera de lograrlo y relacionarlo en el tiempo y espacio para formar la totalidad.

#### ***4.1.2. Gerencia del Talento Humano.***

La gestión del talento humano se considera un aspecto clave e importante dentro de las organizaciones, puesto que su objetivo abarca aspectos tales como las habilidades, las aptitudes y actitudes de los miembros que hacen parte de esta. Para antes de finalizar el siglo pasado, el talento humano era una tarea más de algún departamento y su importancia no era como lo es hoy día,

debemos conocer la evolución que este área de la empresa ha experimentado. Esta evolución puede ser descrita, de forma muy sintética, en base a tres aspectos: 1) su orientación administrativa y preocupación por el control (el departamento recibe el

nombre de departamento de personal); 2) su énfasis en las relaciones de trabajo, y 3) su enfoque estratégico. Cada uno de estos tres estados de la gestión de los recursos humanos se diferencian en el grado de implantación y desarrollo de las diferentes prácticas de gestión así como por el valor que la propia función y departamento tienen asignado en la empresa (Dolan, 2007, p.12)

La gerencia del talento humano en las organizaciones ha evolucionado desde las denominadas secretarías de bienestar de finales del siglo XIX, cuya preocupación se centraba en el bienestar físico y mental del trabajador (Barley y Kunda, 1960), pasando por los departamentos de personal encargados de atender problemas asociados a la eficiencia del taller (Ferguson, 1971) y, posteriormente, por los departamentos de relaciones industriales responsables del manejo de las negociaciones colectivas y de “ser abogados de los trabajadores”, hasta llegar a la denominada gerencia de recursos humanos (Miles y Snow, 1984) concentrada en encontrar y optimizar las buenas prácticas en este campo disciplinar, también conocidas como prácticas de alto rendimiento (U.S. Department of Labor, 1993). En la actualidad, es evidente el giro hacia lo estratégico, conectando los asuntos asociados a las personas con la estrategia de la empresa (Devanna, Fombrum y Tichy, 1984). (González, Pineda, Velásquez y Escobar, 2016, p.118).

De esta manera, la gerencia o gestión humana contemporánea resulta ser consecuencia de un proceso de resignificación propio, ya que

La creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización. (Dolan, 2007, p. 13)

En este orden de ideas, al mirar las interpretaciones hoy en día sobre este tema, estas no se quedan en un requisito técnico para la operación sino que contemplan aspectos importantes como el desarrollo concreto de las organizaciones desde el fortalecimiento de lo humano y la importancia de la sintonía fina entre la fuerza de trabajo con los objetivos de la empresa.

De este modo, dentro los objetivos de la gestión del talento humano, uno de los principales activos de la misma organización son las personas que hacen parte de esta como colaboradores, por ende, la necesidad de tener mayor conciencia y procesos de atención que mejoren las capacidades de estos, potencializando los procesos internos y externos de la misma organización. Según Werther (2001):

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y esté más atenta a los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. (p.8)

Así pues, para que las empresas puedan cumplir sus objetivos es indispensable por un lado contar con un grupo de colaboradores idóneos, que cuenten con las competencias personales, profesionales y laborales para el desempeño de sus funciones; y por el otro lado, que la empresa desde su estructura organizacional pueda administrar, planear, organizar, dirigir, controlar y gestionar su capital humano para obtener el máximo rendimiento y competitividad posible.

Teniendo en cuenta los cambios vertiginosos que han sucedido en la última década en todos los sectores de la sociedad, el tema del talento humano en las empresas ha cobrado mayor relevancia, pues en la actualidad no sólo se debe pensar en el empleado como un objeto, sino procurar atender todos los aspectos inherentes al ser humano y por tal razón las empresas deben

contar con un área lo suficientemente organizada para atender las necesidades de los colaboradores.

De acuerdo con Dessler y Varela (2017) la administración de recursos humanos es el proceso de “contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales su salud, seguridad y los aspectos de equidad” (p. 4). En ese orden de ideas, los objetivos de la gestión de talento humano definen las necesidades de la organización, buscan el mejoramiento continuo del capital humano y establece metas a corto, mediano y largo alcance, así como la aplicación de estrategias que logren cambios significativos mejorando los perfiles de acción y el alcance los objetivos organizacionales.

Para poder desempeñar eficientemente la gestión del talento humano es necesario:

- Dotar a los directores de recursos humanos de las competencias necesarias.
- Tener integrada la dirección de recursos humanos en la gestión general de la organización, participando en las decisiones, cualquiera que sea el nivel de las mismas.
- Aplicar unas políticas de recursos humanos para el conjunto de la organización.
- Que el departamento de recursos humanos tenga el poder y la autoridad suficientes como para que se garantice la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la legalidad. Los cuatro puntos señalados son los que a priori deben determinar la estructura del departamento de recursos humanos. (Dolan, 2007, p. 17)

#### ***4.1.3. Descripción de cargos***

Para llevar a cabo un buen proceso de selección y contratación es importante realizar y tener en cuenta la funcionalidad de cada cargo o la agrupación de puestos de trabajo, con el fin validar y entender el alcance de cada uno, “desde los planteamientos de la Teoría de Herzberg y, posteriormente, de la Teoría de las Expectativas se sabe de la importancia que el

diseño de los puestos de trabajo tiene sobre la satisfacción del individuo, su motivación y los niveles de rendimiento”. (Dolan, 2007, p.59)

De este manera, al obtener una descripción de cargos se puede llegar a la especialización de cada uno y entender quien puede desempeñar los puestos de trabajo desde las diferentes habilidades y conocimientos, para esto es importante entender que

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo. (Dolan, 2007, p. 57)

Por tal motivo la descripción de un puesto de trabajo debe ser una tarea rigurosa que abarque las competencias, riesgos, requisitos mínimos de experiencia laboral y estudios, adicionalmente que demuestre la dependencia o estructura organizacional.

Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender: 1) qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados); 2) qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo); 3) qué criterios de trabajo se aplican (es decir, calidad y cantidad); 4) bajo qué condiciones se realizará el trabajo y 5) las características de las tareas del puesto de trabajo. (Dolan, 2007, p. 65)

#### ***4.1.4. Selección del personal***

La selección del personal es considerada un proceso complejo de acuerdo a las necesidades de la organización, teniendo en cuenta los requisitos de la vacante para la consecución del personal más idóneo, por lo que se entiende que “el proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.” (Dolan, 2007, p. 129)

El proceso de selección incluye la realización de pasos tales como: la entrevista, pruebas de conocimiento, pruebas de personalidad, entre otros de acuerdo con la especificidad y funciones del cargo a desempeñar en la empresa, también es importante tener en cuenta para que el proceso de selección sea eficaz:

El gerente de recursos humanos debe emprender una serie de pasos. Más concretamente, deberá contar con información clara y precisa sobre tres parámetros, los cuales representan la esencia del proceso de selección: el contexto de la organización, el contexto del puesto de trabajo y del candidato al puesto de trabajo (Dolan, 2007, p. 130)

Para tal proceso es necesario que la empresa cuente con el departamento y las personas calificadas para realizar la selección y la contratación; “la selección y la contratación de personal se pueden considerar como procesos interrelacionados, debido a que una persona por lo regular no la contrata una empresa antes de pasar por un proceso de selección” (Rodríguez, 2000, p.150).

#### ***4.1.5. Contratación de personal***

Este proceso inicia con la definición del perfil del postulante, continúa con la búsqueda, selección y reclutamiento, luego la evaluación del proceso que finalmente se revierte en la contratación del personal.

La contratación de personal implica establecer legalmente el contrato de trabajo, documento a través del cual el empleador dejará claro al empleado sus funciones, sus obligaciones, su remuneración y finalmente sus derechos. El contrato, bien puede ser por tiempo determinado o indefinido.

El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que éste no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, ya que de hecho se considera que existe un contrato (aunque sea verbal) en toda relación de trabajo en la que exista subordinación. En la contratación es importante cuidar los requisitos legales fijados por las distintas autoridades, tanto laborales como fiscales. (Alfaro, 2012, p. 92)

Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal y a su vez la imagen de la compañía, por eso es importante tener presente los requisitos legales, además

Una contratación negligente es la responsabilidad en la que incurre un empleador cuando no realiza una investigación razonable de los antecedentes de un candidato, y después asigna a un individuo potencialmente peligroso a un puesto en el cual éste puede causar daños (Mondy, 2010, p. 184)

Dentro del proceso de contratación, al igual que en la selección, el departamento de talento humano es pieza clave, puesto que los procesos nombrados están a cargo de este, además que allí debe reposar la documentación legal, siendo este el finalmente encargado del proceso de inducción y reinducción del personal, capacitándose para su correcto desempeño.

#### **4.1.6. Inducción**

Este es el proceso mediante el cual la organización a través de gestión del talento humano debe garantizar a los colaboradores la presentación de la organización y de cada área, de tal forma que tengan pleno conocimiento de los procesos productivos y las políticas generales de la organización. Para Rodríguez (2000) la inducción es “el proceso de integrar al personal nuevo al ingreso de la empresa” (p.240). El cual consta de tres etapas:

1. Inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización.
2. Inducción específica sobre aspectos importantes del oficio a desempeñar tales como: Factores de riesgo a los que estará expuesto, estándares de seguridad, elementos de protección personal, especificaciones de calidad, costos y productividad.
3. La evaluación es fundamental para que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación.

El objetivo fundamental de la inducción, según Rodríguez (2000) es ofrecer facilidades de ajuste al nuevo colaborador en la organización, proporcionándole información relacionada con las funciones y desempeño en la empresa, para que pueda realizar con calidad y eficiencia las tareas asignadas.

De esta manera, la inducción y capacitación del personal son procesos necesarios para que el nuevo colaborador no solo conozca sus funciones en la empresa sino también para que comprenda su misión y visión y empiece a sentirse parte de esta, generando sentido de pertenencia contribuyendo al bienestar no solo personal sino también laboral.

## 5. Referente Metodológico

La propuesta metodológica para abordar el presente proyecto de desarrollo se realiza siguiendo una serie de momentos durante el proceso, además enfatiza en la utilización de instrumentos que permitan identificar el discurso que está presente en las personas que conforman el área de talento humano, a fin de consolidar una propuesta para su implementación que esté acorde al cumplimiento de los objetivos de este proyecto de desarrollo, en este sentido, se propone como instrumentos para la indagación y la obtención de información, la entrevista semiestructurada, que permite ver la posición de la personas, entendiendo que son sujetos activos que plantean posturas y que pueden dar respuesta a los cuestionamientos o problemas que propone una estructuración del área de talento humano. Así se busca entonces identificar las brechas a través del diagnóstico del discurso emergente de las entrevistas. La entrevista semiestructurada (anexo A y anexo B) está dirigida por una parte al área administrativa de la empresa y otra dirigida a los empleados y operarios de la empresa con el fin de obtener las dos visiones del proceso.

### 5.1. Procedimiento

**Fase 1. Diseño de los instrumentos:** En esta primera fase se establece la guía de preguntas para las entrevistas a administrativos y empleados- operarios, estas entrevistas permiten ver los distintos elementos que subyacen en el discurso de los entrevistados, y así evidenciar las posiciones o saberes, respecto a las falencias del área de talento humano, y poder utilizar estos datos conjunto a los marcos de referencia en cumplimiento a la definición de las prácticas y los procesos; para implementar en la organización y por último el diseño y puesta en marcha de una propuesta frente a las prácticas y procesos necesarios para estructurar el área en cuestión, desde las prácticas ya mencionadas.

**Fase 2. Aplicación de los instrumentos:** Se realiza la aplicación del instrumento de entrevista semiestructurada sobre condiciones y necesidades de la empresa, con el fin de determinar el punto de partida de la estructuración e identificar parámetros para la construcción de la misma. Este proceso se realiza a través de un encuentro concertado con los empleados seleccionados, en el cual, a través de la guía de preguntas, el investigador indaga sobre situaciones referentes al área del talento humano de la empresa.

Para tal efecto se seleccionaron 10 administrativos y 40 empleados-operarios para participar en dicho proceso.

**Fase 3. Análisis de datos:** Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información se procede a la codificación y procesamiento de los datos obtenidos. El análisis de los datos se someterá a un proceso que seguirá tres momentos:

- a) Registrar y organizar la información recolectada.
- b) Reducir los datos en categorías y subcategorías.
- c) Triangular la información recolectada.

## 6. Análisis de resultados

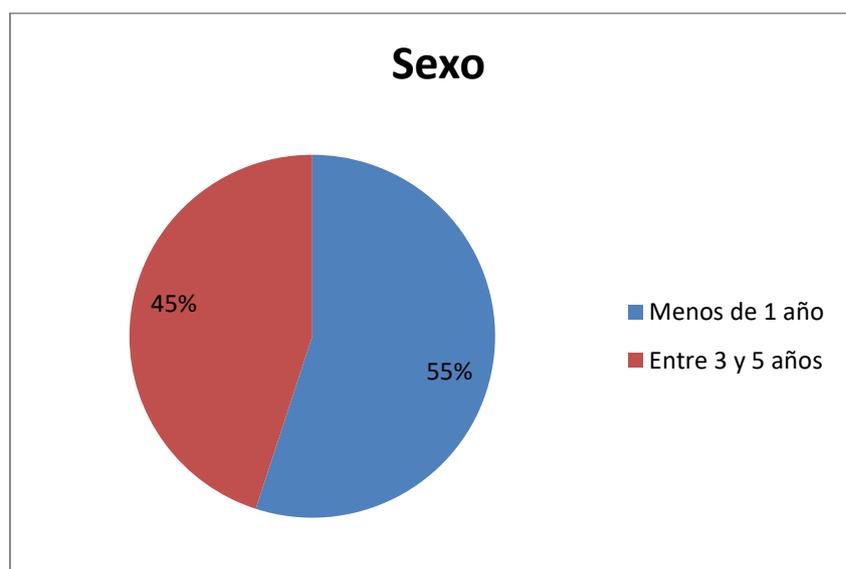
En este apartado se presenta la información obtenida en base a los dos instrumentos de recolección aplicados a los participantes, evidenciando la percepción de 10 administrativos y 40 operarios en torno a la estructuración del área de talento humano y sus respectivas prácticas en la empresa Ecovida Integral SAS, lo que permitirá enriquecer el diagnóstico descrito en el planteamiento del problema.

Para comenzar, es pertinente destacar que se realizó una caracterización sociodemográfica que permitiera tener un contexto de los participantes de la investigación, por lo que inicialmente se presentará esta información, para luego proceder al análisis de la información propiamente dicha.

### 6.1. Información sociodemográfica de los operarios

Respecto a la información sociodemográfica de los 40 operarios encuestados como el sexo, se encontró que el 85% son hombres, mientras que solo el 15% son mujeres.

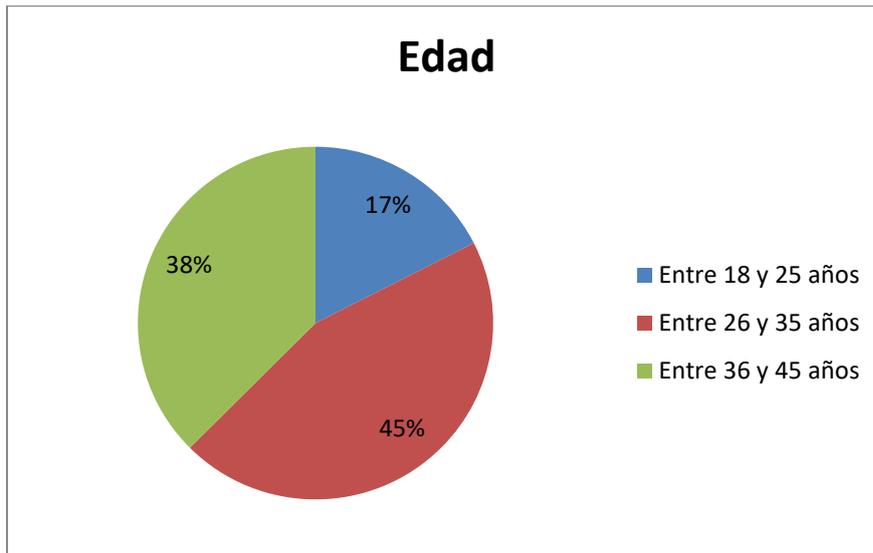
**Gráfica 1:** *Sexo de los operarios de la empresa Ecovida.*



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la edad, se encontró una prevalencia del 45% de operarios que tienen entre 26 y 35 años, seguido del 38% que tienen entre 26 y 38 años, y finalmente, un 17% de personas que tienen entre 18 y 25 años, lo que permite evidenciar que esta empresa está conformada de manera preponderante por adultos jóvenes.

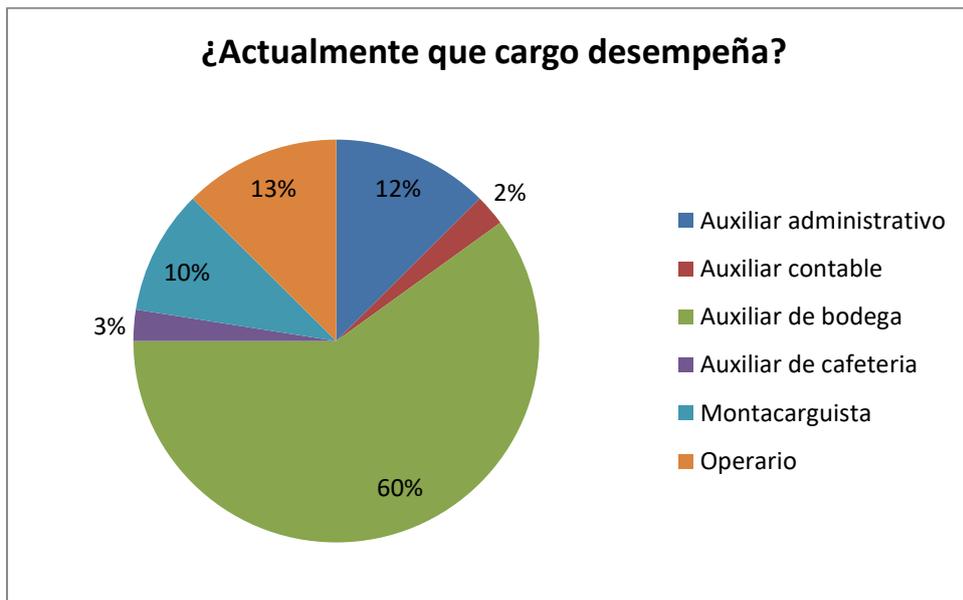
**Gráfica 2:** *Edad de los operarios de la empresa Ecovida.*



Fuente: elaboración propia.

Así mismo, respecto a los cargos que ocupan los operarios, se encontró que el 60% de los encuestados son auxiliares de bodega, seguido del 13% que son operarios, 12% que son auxiliares administrativos, el 10% que son montacarguistas y finalmente, un 3% que son auxiliares de cafetería y el 2% que corresponde a una persona que es auxiliar contable.

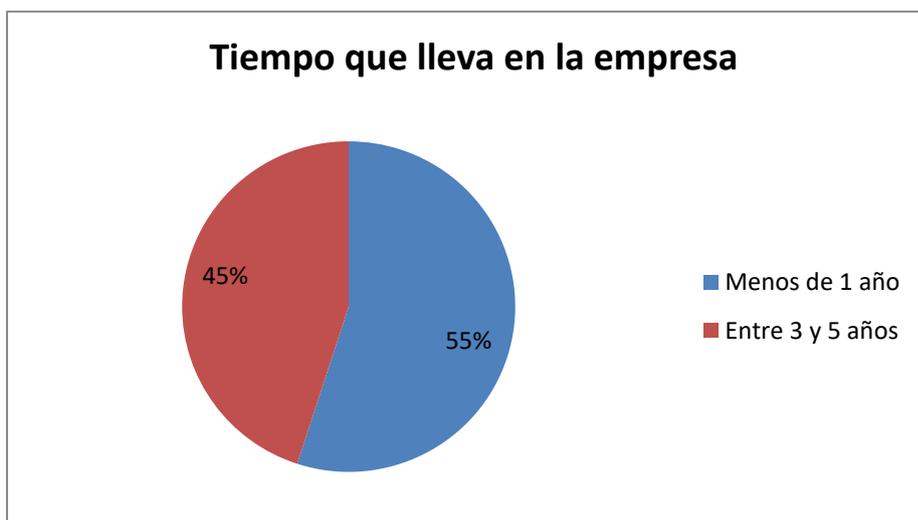
**Gráfica 3:** *Cargos de los operarios encuestados*



Fuente: elaboración propia.

Respecto al tiempo que llevan laborando en la empresa, se encontró que el 55% de empleados lleva menos de 1 año, mientras que el 45% lleva entre 3 y 5 años.

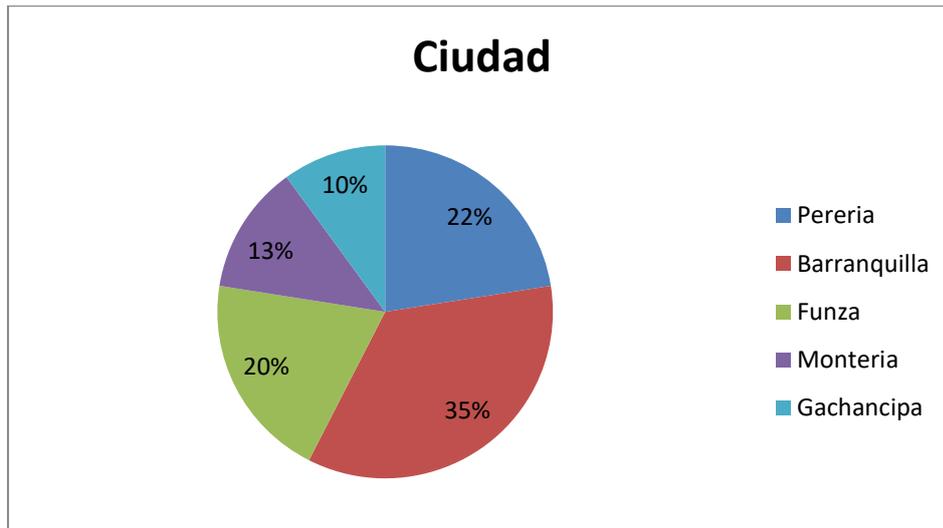
**Gráfica 4:** *Tiempo de los operarios en la empresa*



Fuente: Elaboración propia.

Además, se evidenció que los operarios pertenecen a diversas sedes de la empresa ubicadas en diferentes ciudades, pues el 35% se encuentran en la ciudad de Barranquilla, seguido por el 22% que residen en Pereira, el 20% en Funza, el 13% que se encuentran en Montería y finalmente, el 10% que están en Gachancipá.

**Gráfica 5:** Ciudad donde laboran los operarios

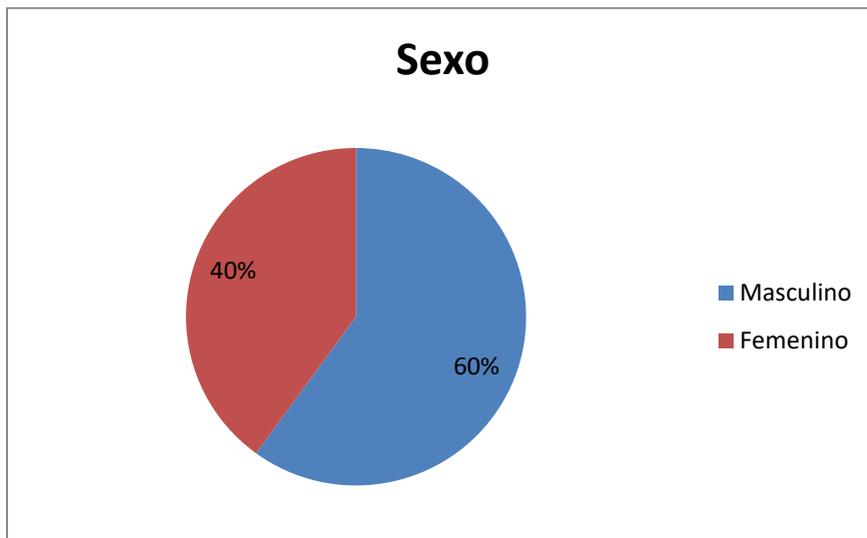


Fuente: elaboración propia.

## 6.2. Información sociodemográfica del personal administrativo

Respecto a la información sociodemográfica de los 10 administrativos entrevistados, se encontró que el 60% son hombres, mientras que el 40% son mujeres.

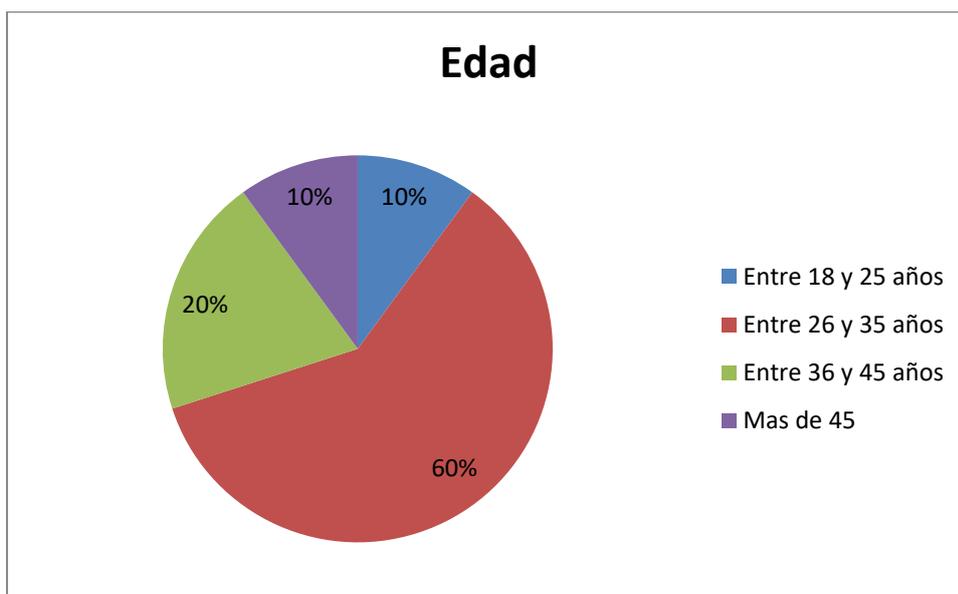
**Gráfica 6:** *Sexo de los administrativos entrevistados*



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la edad, el 60% tienen entre 26 y 35 años, el 20% entre 36 y 45 años, seguido de un 10% que tienen entre 18 y 25 años, y finalmente, el último 10% que tiene más de 45 años de edad, evidenciándose que, si bien hay mayor variabilidad en las edades de cargos administrativos, sigue dándose una prevalencia de adultos jóvenes.

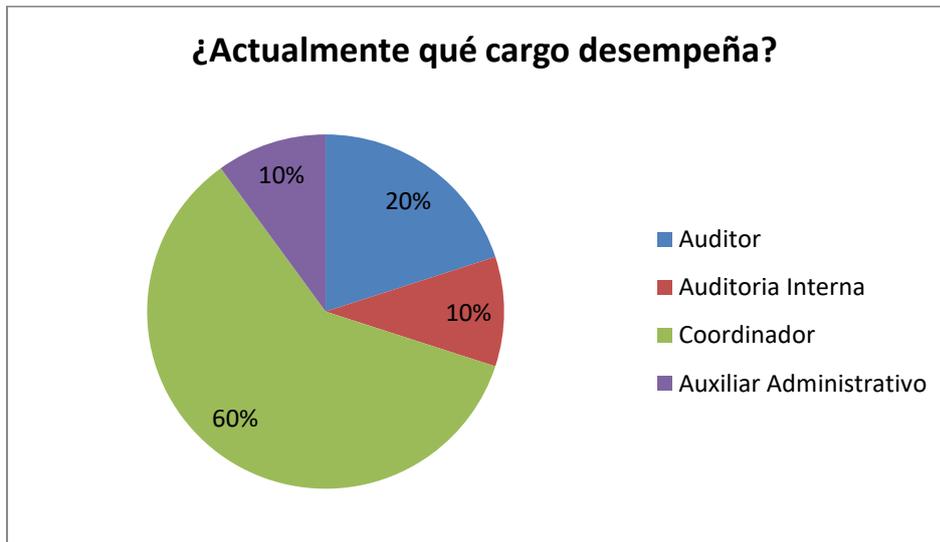
**Gráfica 7:** *Edad de administrativos entrevistados*



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, respecto a los cargos que ocupan, el 60% conciernen a ser coordinadores de diferentes áreas, mientras el 20% son auditores, un 10% se desempeñan en auditoría interna y otro 10% son auxiliares administrativos.

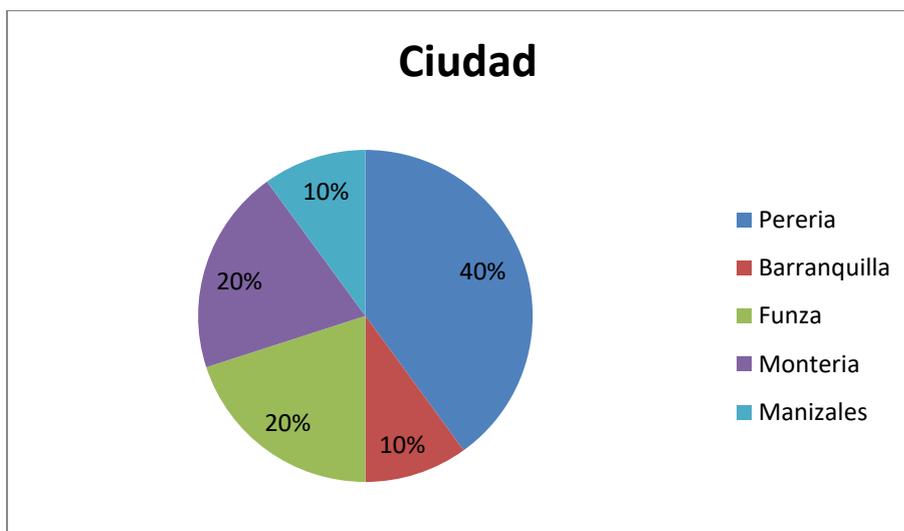
**Gráfica 8:** *Cargos de los administrativos entrevistados*



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, respecto a la ciudad donde laboran, se encontró que el 40% residen en la ciudad de Pereira, el 20% en Montería, otro 20% en Funza, el 10% se encuentra en Barranquilla y el otro 10% en la ciudad de Manizales.

**Gráfica 9:** *Ciudad donde residen los administrativos entrevistados*



Fuente: elaboración propia.

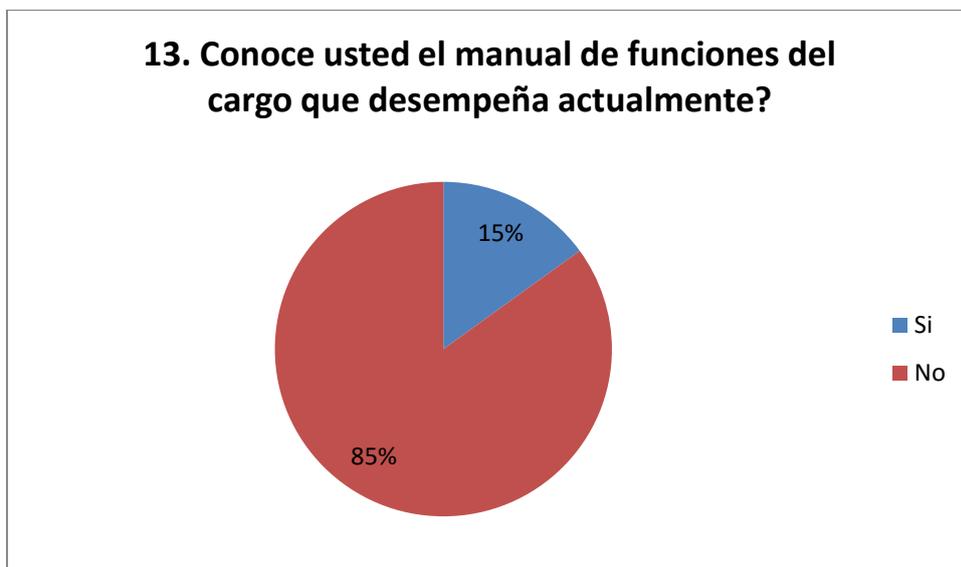
### 6.3. Falencias en el área de Talento Humano de la empresa Ecovida Integral S.A.S.

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico, que pretendía identificar las falencias del área de talento humano de la empresa Ecovida Integral S.A.S., a través de un diagnóstico organizacional, se indagó con los participantes de la investigación en torno a procesos de descripción de cargos, selección de personal, contratación e inducción de personal, identificando así los aspectos por mejorar en cada uno de dichos procesos según la perspectiva de los operarios y de los administrativos.

#### Descripción de cargos

Para indagar en torno a este aspecto, que es fundamental dentro del área de talento humano, a los operarios se les preguntó si tienen conocimiento del manual de funciones del cargo que desempeñan, encontrándose que el 85% no tienen conocimiento de esto, en contraste con el 15% que respondió sí tener conocimiento de dicho manual.

**Gráfica 10:** *Respuestas pregunta 13 encuesta operarios*

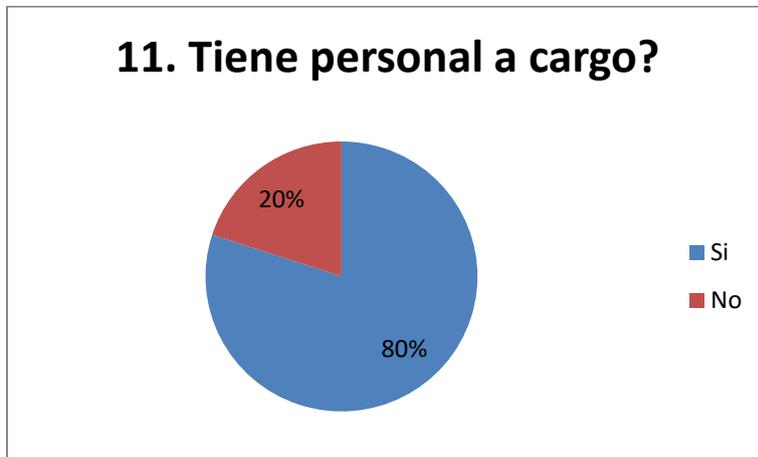


Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, a los administrativos se les realizó dos preguntas en torno a la descripción de cargos, la primera consistió en saber si tienen o no personal a cargo,

encontrándose que el 80% respondió afirmativamente, mientras que solo el 20% respondió de manera negativa.

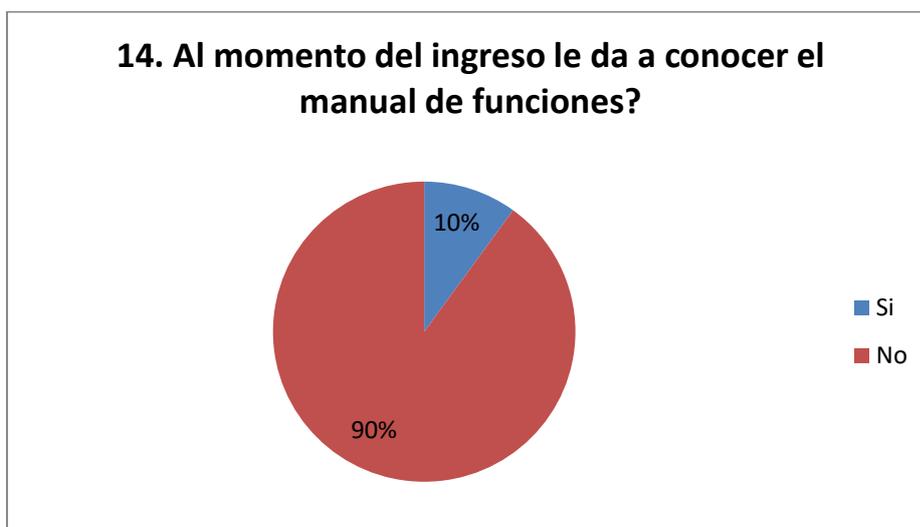
**Gráfica 11:** *Respuestas pregunta 11 entrevista administrativos*



Fuente: elaboración propia.

A partir de la respuesta anterior, se indagó si al momento del ingreso de nuevo personal les dan a conocer el manual de funciones, a lo que el 90% de encuestados respondió negativamente, mientras solo el 10% respondió de manera afirmativa, lo cual da cuenta de que no se le da un adecuado uso a este manual.

**Gráfica 12:** *Respuestas pregunta 14 entrevista administrativos*



Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se evidencia que en la descripción de cargos hay importantes dificultades en tanto el manual de funciones no es divulgado y utilizado adecuadamente por parte de las personas encargadas, por lo que en los operarios prevalece un desconocimiento formal en torno a sus funciones y tareas dentro de la organización.

### **Selección de personal**

En relación a la selección de personal, por parte de los operarios se encontraron falencias en torno a la implementación de estrategias como la aplicación de pruebas psicotécnicas, pues el 100% de los encuestados manifestaron que no se les aplicó ningún tipo de prueba en el proceso de selección, lo que hace que no se obtenga información objetiva en torno a las habilidades y capacidades pertinentes para el cargo al que aspira la persona. Estos resultados se muestran en la siguiente gráfica.

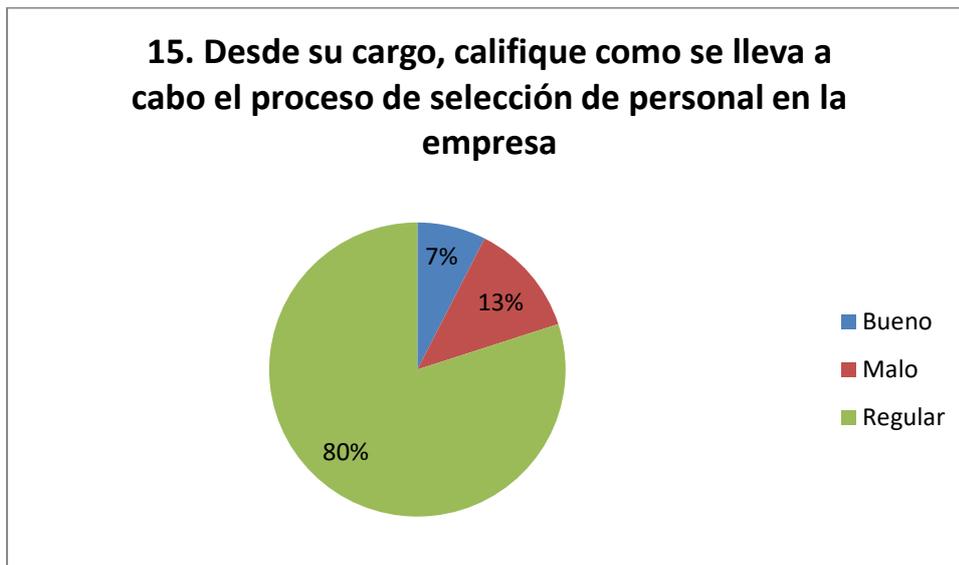
**Gráfica 13:** *Respuesta pregunta 8 encuesta operarios*



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, respecto a la valoración que los encuestados hacen del proceso de selección, se encontró una prevalencia del 80% de operarios que consideran que este proceso es regular, seguido por el 13% que lo califican como malo y finalmente, el 7% de las personas que consideran que el proceso de selección es bueno, lo que da cuenta de la inconformidad que hay en torno a la manera como se implementa este proceso.

**Gráfica 14:** *Respuesta 15 encuesta operarios*



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, para indagar en torno al proceso de selección con el personal administrativo, se realizaron dos preguntas de carácter cualitativo.

La primera pregunta, se planteó de la siguiente manera: Desde su conocimiento ¿cómo cree que la empresa realiza actualmente el proceso de selección? Las respuestas se enmarcan principalmente en los siguientes discursos: 3 de los entrevistados refirieron que este proceso es inexistente, pues generalmente se contratan a familiares o conocidos de empleados de la empresa, sin embargo, 4 personas describieron un proceso de selección compuesto por diferentes fases, en la que inicialmente se recolectan las hojas de vida, se evalúa la idoneidad de los candidatos según su experiencia, se realiza la entrevista y

finalmente, se contrata a la persona más adecuada, 2 de estos administrativos mencionaron también que se tiene en cuenta el perfil del candidato. Ahora bien, otros 2 administrativos refirieron que este proceso es muy sencillo y básico, por lo que debería estandarizarse mejor, sin embargo, 1a persona destacó que el proceso de selección no requiere mucha especialización debido a que se contrata personal con capacidades muy operativas, en las que se evalúa solo la experiencia.

La segunda pregunta consistió en indagar según el nivel jerárquico del empleado administrativo, cómo realiza el proceso de selección de personal. Las respuestas a esta pregunta se presentarán según el nivel jerárquico del personal administrativo entrevistado.

- **Coordinadores:** Entre los 6 coordinadores entrevistados, se dieron diversas respuestas en torno a la manera como realizan el proceso de selección; pues 1 entrevistado destacó tener en cuenta solamente la experiencia del aspirante al cargo, mientras que 3 entrevistados refirieron un proceso más riguroso en el que se reciben hojas de vida, se revisa la experiencia del aspirante y se contacta en caso de que sea idóneo para el cargo, sin embargo, 1 de estos entrevistados destacó también que este proceso se medía por el hecho de que el aspirante sea familiar de uno de los empleados de la empresa, otros entrevistados mencionaron simplemente algunas estrategias como las entrevistas presenciales, además de destacar que es fundamental que los valores del aspirante coincidan con los de la empresa.
- **Audidores:** Solo 2 de los 3 auditores entrevistados dieron respuesta a esta pregunta, 1 entrevistado planteó que en la empresa no se da proceso de selección, pues se contratan a personas familiares o conocidas de empleados de la empresa, mientras que el segundo habló de un proceso desestructurado en el que simplemente se selecciona a la persona que tenga la experiencia acorde al cargo.

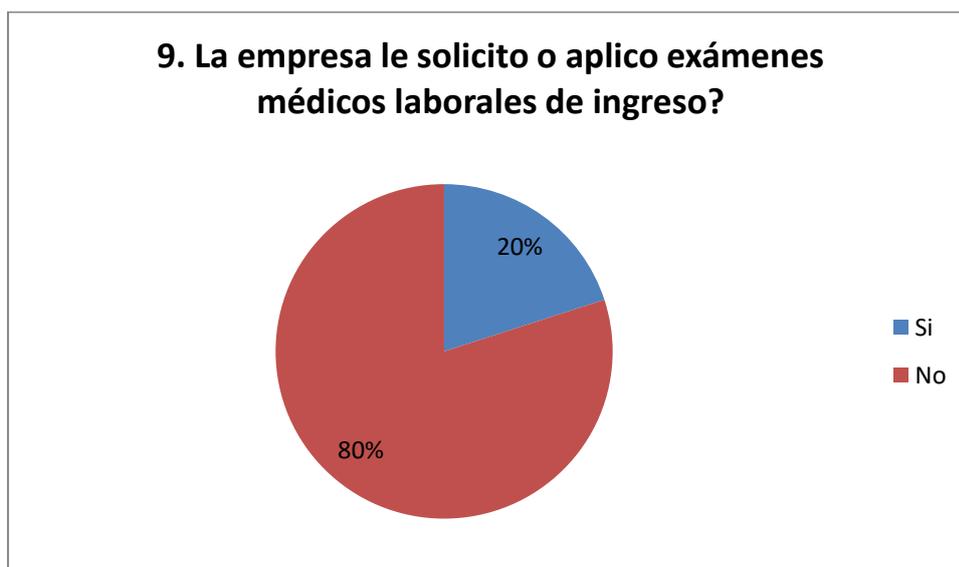
- **Auxiliar administrativo:** Esta persona refirió un proceso de selección un poco más estructurado en el que se da una búsqueda de personal, se realizan entrevistas, para posteriormente darle paso a un proceso de preselección, y finalmente se realizan unas pruebas y exámenes.

De esta manera, contrastando lo que plantean respecto al proceso de selección de personal tanto los operarios como los administrativos, hay cierta consistencia en las respuestas que permite inferir que el proceso de selección en esta empresa es inexistente, o que, si se llega a dar, se da bajo parámetros más subjetivos que objetivos, lo cual debe ser modificado para el adecuado funcionamiento de la organización.

### **Contratación**

Respecto a esta práctica, con los operarios se indagó si la empresa les solicitó o aplicó los exámenes médicos laborales de ingreso, a lo cual el 80% de los encuestados respondió negativamente, mientras solo el 20% dio una respuesta positiva.

**Gráfica 15:** *Respuestas pregunta 10 encuesta operarios*



Fuente: elaboración propia.

Además, se preguntó a los operarios si la empresa les solicitó los documentos necesarios para la contratación como la hoja de vida, además de certificados laborales o de estudio, a lo que el 73% respondió de manera negativa, mientras que solo el 27% respondió afirmativamente.

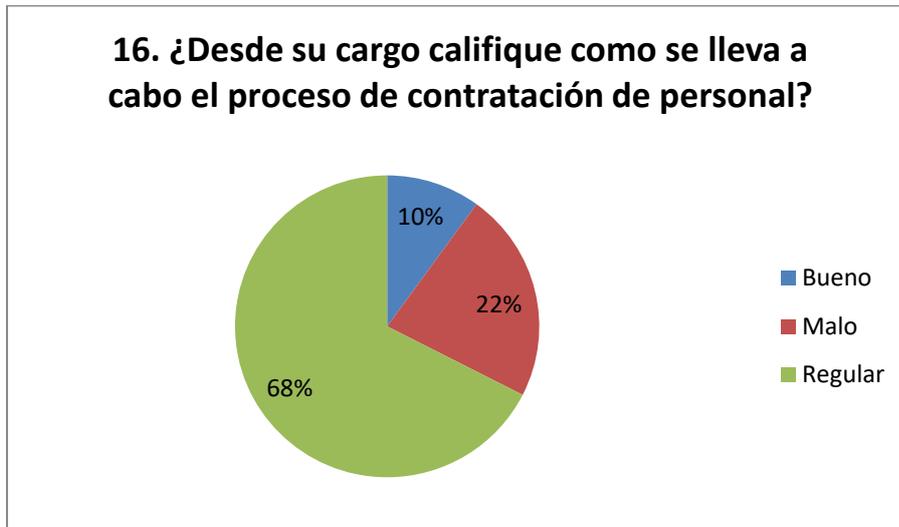
**Gráfica 16:** *Respuestas pregunta 10 encuesta operarios*



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, los operarios dieron una valoración en torno al proceso de contratación, dándose una prevalencia del 68% que lo calificaron como regular, el 22% como malo y el 10% calificaron este proceso como bueno.

**Gráfica 17:** *Respuestas pregunta 16 encuesta operarios*



Fuente: elaboración propia.

Para indagar con los administrativos acerca del proceso de contratación, se realizó una pregunta abierta que se planteó de la siguiente manera: desde su conocimiento ¿cómo realiza actualmente la empresa el proceso de contratación?, los administrativos dieron diversas respuestas que se enmarcan principalmente en 2 tipos de discurso:

En relación al primero, 8 de los administrativos refirieron importantes falencias en la contratación, destacando que es un proceso poco confiable dado que no se verifican las referencias de los candidatos, además de básico, dado que no cuenta con una serie de fases, sino que generalmente se reciben las hojas de vida y se procede a vincular a las personas; además, algunos entrevistados manifestaron dudas en torno a si se solicitan o no exámenes médicos para el ingreso y si se dan las vinculaciones legales pertinentes, lo cual resulta ser un aspecto preocupante dado que la empresa podría estar incurriendo en faltas legales.

Finalmente, en relación al segundo discurso identificado, solo 2 entrevistados mencionaron un proceso de contratación en el que se solicitan los exámenes y certificados necesarios para la vinculación, además de firmar un contrato laboral formal.

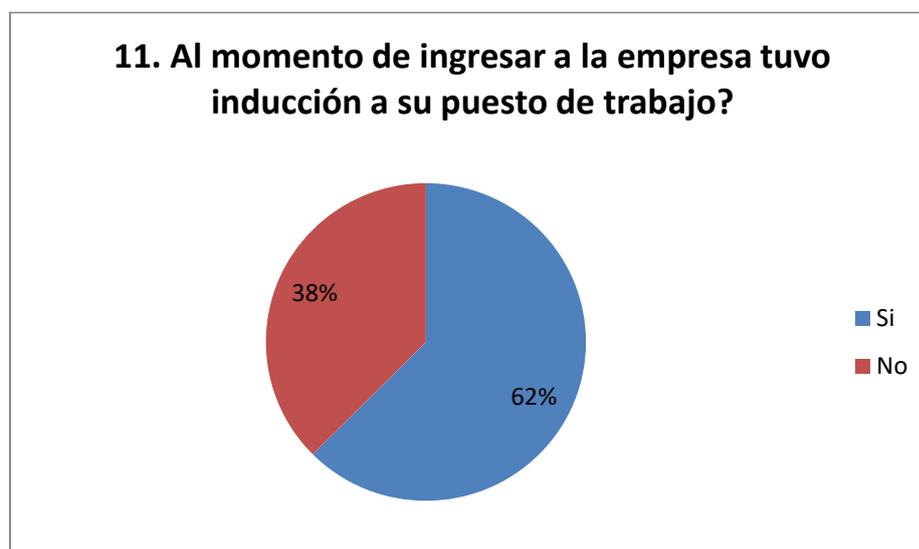
Así pues, contrastando lo evidenciado según el testimonio de los operarios y administrativos, se hace evidente que la empresa Ecovida Integral S.A.S. tiene un proceso de contratación precario, en el que ni siquiera se cumple a cabalidad con requerimientos básicos como la solicitud de exámenes médicos, verificación de referencias y vinculación a salud y seguridad en el trabajo.

### **Inducción**

Respecto a la inducción, se realizaron también preguntas tanto a los operarios como a los administrativos, que permitieran conocer cómo se da este proceso en la empresa Ecovida Integral S.A.S.

Por parte de los operarios, se indagó si estos tuvieron proceso de inducción al momento de ingresar a la empresa, ante lo cual el 62% respondieron de manera positiva, mientras que el 38% respondieron de manera negativa.

**Gráfica 18:** *Respuestas pregunta 11 encuesta operarios*

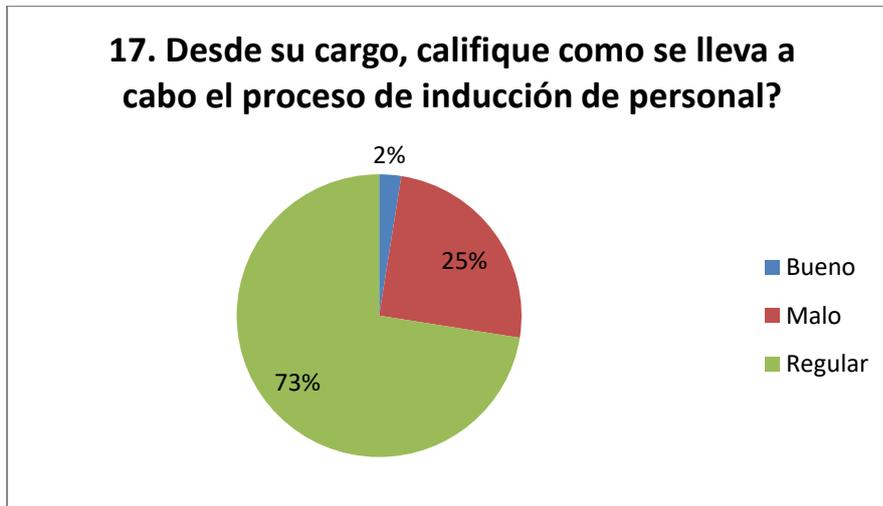


Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, qué más de la mitad de los operarios encuestados reciban un proceso de inducción no necesariamente da cuenta de que este se brinde de manera adecuada, pues en la

pregunta en la que los operarios dieron una valoración de este proceso, el 73% de los encuestados lo calificaron como regular, seguido del 25% que consideran malo y finalmente, solo el 2% que lo calificó como bueno.

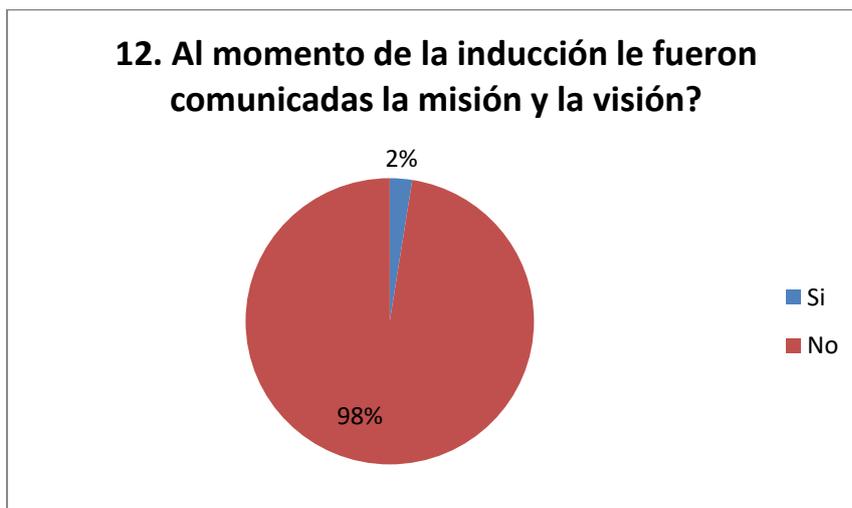
**Gráfica 19:** *Respuestas pregunta 17 encuesta operarios*



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, como parte importante del proceso de inducción, se les preguntó a los operarios si la empresa les dio a conocer su misión y visión, a lo que el 98% de la muestra respondió negativamente, mientras que solo el 2% respondieron positivamente.

**Gráfica 20:** *Respuestas pregunta 12 encuesta operarios*

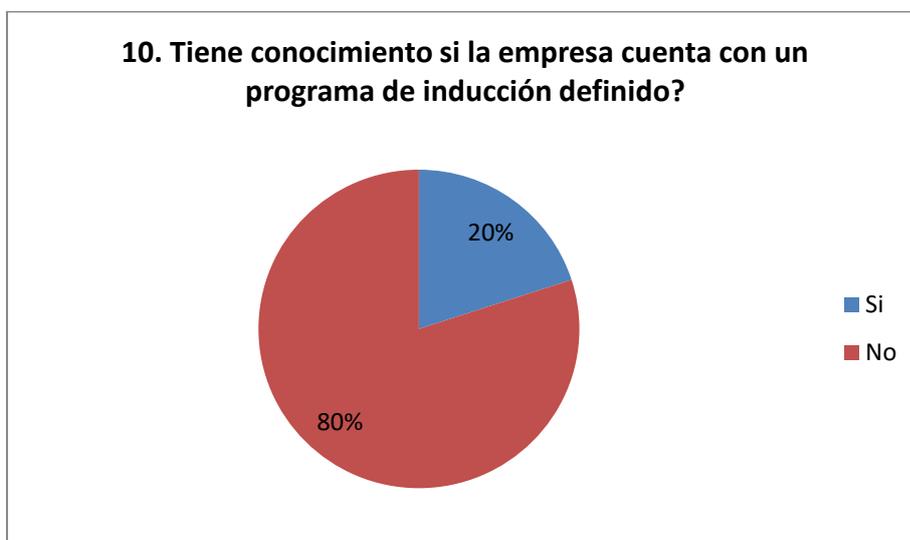


Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se hace evidente que los operarios encuestados no han experimentado un proceso de inducción que les propicie seguridad en su nuevo cargo y que los empalme de la estructura y dinámicas de la empresa.

Ahora bien, por parte de los administrativos, se indagó si estos tienen conocimiento de un proceso de inducción en la empresa, a lo que el 80% respondieron de manera negativa, mientras que solo el 20% respondió de manera afirmativa.

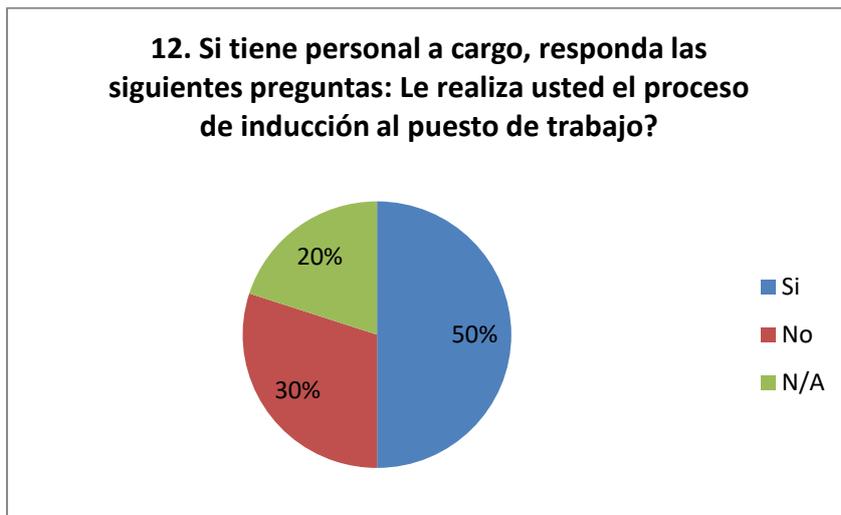
**Gráfica 21:** *Respuestas pregunta 10 entrevista administrativos*



Fuente: elaboración propia.

Además, aquellos administrativos que tienen personal a cargo, es decir, 8 de los 10 entrevistados respondieron si realizan o no el proceso de inducción del puesto de trabajo a sus colaboradores, a lo que el 50% respondieron de manera afirmativa, el 30% respondieron negativamente y finalmente, el 20% correspondiente a los 2 administrativos para los cuales no aplicaba este ítem; lo cual permite evidenciar que no hay unanimidad para llevar a cabo este proceso dentro de la empresa.

**Gráfica 22:** *Respuestas pregunta 12 entrevista administrativos*



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se realizó una pregunta cualitativa en la que, según el conocimiento de cada entrevistado, diera su consideración en torno a cómo cree que es el proceso de inducción. En los discursos, se destacaron principalmente las falencias en torno a dicho proceso, pues algunos entrevistados refirieron que este se da una manera muy genérica y básica, en el que simplemente se les da un recorrido por las instalaciones de la empresa y se dan indicaciones en torno al cargo a desempeñar, por lo que algunos entrevistados destacan que este proceso no es adecuado, refiriendo que es necesario establecer unos parámetros de formalidad y objetividad para el mismo.

De esta manera, al igual que con las prácticas mencionadas de selección y contratación, en la inducción se identifican importantes vacíos y aspectos por mejorar que merecen ser intervenidos.

#### **6.4. Prácticas y procesos de talento humano a implementar en la organización**

Para resolver el segundo objetivo específico se procede por traer a colación la serie de categorías identificadas en las respuestas de los entrevistados y encuestados. De esta manera

se plantean las consideraciones necesarias en torno a las prácticas y procesos que debería implementar el área de gestión humana en la empresa Ecovida Integral S.A.S. Estas consideraciones surgen a partir del desarrollo del objetivo anterior, por lo que se lograrán evidenciar puntos en común.

Como primera medida, en cuanto al proceso de selección se evidencia un vacío casi total como bien los señalan las gráficas 10 y 11, además del discurso de los administrativos. Así pues, es necesario implementar un proceso de selección mucho más estandarizado, que pueda dar cuenta de que las personas seleccionadas cuentan con la experiencia y los estudios necesarios, además, como señala Rodríguez (2000) el proceso de selección es complejo, dado que se relaciona con otros procesos como la contratación o la inducción, por ende, es necesario que se realice una selección idónea de los candidatos, lo cual implica que desde el mismo reclutamiento la empresa pueda evidenciar cierta objetividad.

En este sentido, el proceso de selección debería como primera medida lograr un nivel de estandarización que pueda evidenciarse a partir de las mismas personas contratadas, pues cuando los mismos operarios y administrativos califican este proceso como regular o malo, da cuenta de la poca claridad en los criterios de selección que pone en riesgo la seriedad de la empresa en este proceso, cuando también se identifica que la mayoría de personas son conocidos, amigos o familiares, demostrando la poca estructuración de este proceso, puesto que el único criterio pareciera ser la cercanía y confianza que hay previamente con la persona.

En este orden de ideas, lograr un proceso de selección más estandarizado exige el uso de pruebas psicotécnicas que den cuenta de manera objetiva de la idoneidad de una persona para asumir un cargo, tanto desde su área emocional como profesional, al igual que debe

estructurarse una entrevista que permita establecer la veracidad de las respuestas y resultados obtenidos a partir de las pruebas aplicadas.

Además, el proceso de selección que inicia desde el reclutamiento e incluso desde el mismo momento que la empresa pública las convocatorias, se ve en la necesidad de fortalecerse, lo cual se puede lograr implementando nuevos canales comunicativos, como el canal digital que ya es implementado pero que se puede fortalecer, pues tal como lo evidencia la siguiente gráfica, al indagar con los operarios acerca de cómo conocieron la vacante del puesto, el 37% respondieron que mediante canales digitales, seguido del 35% por medio de un amigo o familiar y finalmente, el 28% que se enteró mediante un colaborador de la empresa, lo cual corrobora que los procesos en esta empresa se medían en gran medida por el vínculo o cercanía que se tenga con personas que ya están vinculadas a la misma, por lo que deben fortalecerse dichos canales digitales, al igual que otros medios como la bolsa de empleo público, el periódico, la publicidad o incluso la página web de la empresa, con el objetivo de reclutar personas con perfiles profesionales más completos.

**Gráfica 23:** *Respuesta pregunta 7 operarios*



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, pasando a la categoría de contratación, se evidencia una clara necesidad en fundamentar la contratación en leyes y normas que den seguridad a los empleados, como lo son las normas de contratación enmarcadas en el Código Sustantivo de Trabajo en los artículos 22 al 75, donde se exponen algunas cuestiones como las disposiciones que deben darse por parte del empleador y del empleado, las cuales se configuran como los acuerdos a los que llegan y las expectativas que tiene cada parte. En este sentido, se debe incluir en el contrato laboral el tipo de contrato, si es a término fijo, el cual le brinda beneficios al empleado como cesantías, vacaciones, prima y seguridad social; su diferenciador frente a otros contratos es que, si el empleador decide terminar o liquidarlo antes del tiempo pactado, este debe brindar una indemnización al empleado por el tiempo faltante para la finalización del mismo (Ministerio de Trabajo, 2019).

También se encuentra el contrato por obra o labor, el cual cuenta con beneficios para el empleado semejantes al contrato a término fijo, con la particularidad de que el empleador es quien dice en qué tiempo el empleado debe cumplir con las labores encomendadas (Ministerio de Trabajo, 2019). Finalmente, el contrato por prestación de servicios afirma que el empleado es autónomo en la prestación de su servicio y el salario debe acordarse de manera previa a la firma del contrato, teniendo en cuenta que los gastos de seguridad social, ARL, y demás beneficios de los otros contratos, corren, en este caso, por parte del mismo empleado (Ministerio de Trabajo, 2019).

Así pues, es de suma importancia que la empresa Ecovida Integral S.A.S. pueda asumir un proceso de contratación mejor consolidado que pueda dar cuenta de los horarios de trabajo, las políticas salariales, el salario base, los cargos que deben asumir los trabajadores y responsabilidades como equipo de trabajo, y principalmente el tipo de contrato laboral que se firmará entre empleador y empleado, ya que en diversas ocasiones esta parte tan determinante puede no estar plenamente consolidada y darse por hecha, sin establecerse las expectativas

claras por parte y parte de lo que esperan recibir y cómo esperan que esto se dé después de firmar el contrato.

Finalmente, respecto a la contratación, es importante también mencionar la idoneidad de fortalecer este proceso a partir de la realización de exámenes médicos que puedan establecer que de manera previa el empleado ingresa a la empresa bajo cierta condición de enfermedad o con cierta lesión personal; esto es particularmente necesario para evitar pleitos jurídicos ya que si no se realiza un ejercicio riguroso en el proceso de contratación, el revés jurídico que pueda sufrir la empresa puede llegar incluso a la indemnización de un trabajador por un accidente laboral, cuestión que le compete al área de gestión humana y al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Del mismo modo, también es necesario que se haga una verificación sistemática de las referencias de las personas que envían sus hojas de vida, principalmente en cuanto a experiencia que tengan certificada, para brindar un fundamento consistente a la contratación.

Ahora bien, pasando a la categoría de inducción, tal cual se identificó en el desarrollo del objetivo anterior, este proceso no es satisfactorio, además de ser un proceso dispar en la misma organización, puesto que algunos administrativos refieren que existe un proceso formal de inducción y otros que no. De manera más profunda, se logra evidenciar que la inducción no solamente no es un proceso formal para la perspectiva de la mayoría de los administrativos, sino que algunos de ellos la realizan y pueden hacerlo de manera subjetiva, este factor subjetivo se torna como una falencia que debe fortalecerse, pues lo ideal es que el proceso de inducción sea lo más formal posible, demostrando así legitimidad por parte de la empresa, y asegurando que todos sus nuevos colaboradores conozcan como mínimo la misión y la visión de la empresa, para comprender cómo su contribución es importante para el desarrollo de la organización y hacia la consecución de los objetivos de la misma.

En otras palabras, sistematizar este proceso y formalizarlo más requiere que se establezca un paso a paso, en el que no solo se establezcan pasos básicos como realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa e indicar al nuevo colaborador en qué consiste su cargo y qué es lo que debe hacer, pues la inducción como proceso ligado a la socialización organizacional, exige que la empresa como entidad y sus partes, es decir, todo el recurso humano de la misma, esté en sintonía y pueda darle una bienvenida satisfactoria al nuevo colaborador, así la organización puede asegurar un buen acople de la nueva fuerza laboral al equipo de trabajo y al mismo tiempo, reducir poco a poco la rotación de cargos, ya que en diversas ocasiones, este fenómeno está relacionado con una mala inducción, puesto que las personas no logran comprender plenamente cómo influye su cargo en la consecución de los objetivos.

En este orden de ideas, para que la empresa Ecovida Integral S.A.S. tenga mayor capacidad para lograr sus objetivos, es necesario que formalice el proceso de inducción captando la atención del nuevo colaborador desde el mismo puesto de trabajo. En este punto es importante hacer alusión al puesto de trabajo ya que los puestos operativos son una gran cantidad y estos llevarán a cabo funciones diferentes a los cargos administrativos.

De esta manera, la inducción puede transformarse en un proceso que sea provechoso para la empresa, contando su recurso humano vinculado a la misma, y para el nuevo colaborador, que inicia un desarrollo laboral importante en su propia vida; sólo cuando se logran ver ambas caras de la moneda y se dispone este proceso al servicio de la socialización humana en el contexto laboral, es que la inducción permite beneficios como la reducción en la rotación de cargos, el compromiso organizacional y la motivación en el trabajo.

Por último, para cerrar el análisis de resultados en torno al segundo objetivo específico, se pasa ahora a la última categoría, a saber, la descripción de cargos. El desarrollo de esta categoría va muy ligado a las anteriormente referenciadas en la categoría de inducción

y selección, así, como se demostró en las gráficas, los empleados de la empresa no están relacionados con el manual de funciones de su cargo, y si tienen personal a su mando, tampoco se enfocan demasiado en enseñar el manual de funciones de las personas que están bajo su responsabilidad. En este orden de ideas, la descripción de cargos parece ser un proceso difuso donde no hay mucha claridad sobre el cómo proceder con las personas nuevas de la organización, para poder guiarlas de manera correcta en su proceso de acople a la organización, además surge el cuestionamiento de qué tan actuales serán los manuales de funciones de cada cargo si aparentemente se utilizan poco o nada.

Finalmente, respecto a la descripción de cargos es pertinente mencionar que, en la medida que los colaboradores desconocen sus cargos de manera formal, sus actividades diarias y tareas estarán guiadas por lo inmediato, por la necesidad que surja en el contexto de manera indeterminada, contribuyendo a que sus acciones sean más bien desorganizadas y poco coordinadas. De esta manera, se evidencia que la descripción de cargos no contribuye a que la empresa sea consecuente con su actuar hacia lograr su objetivos y metas, debido a que no es un proceso plenamente formal y las tareas de cada uno no están claramente delimitadas, con lo cual se lograría entrar en una lógica de rotación de cargos debido a la poca sinergia que presentan los equipos de trabajo al interior de la empresa.

## **6.5. Propuesta para estructurar el área de talento humano desde algunas prácticas del área de talento humano**

Como parte de la presente investigación se realiza una propuesta para estructurar y/o fortalecer el área de talento humano desde las diferentes prácticas, enmarcado este esfuerzo en el tercer objetivo específico. Como primera medida, es pertinente traer a colación las respuestas de la población encuestada, así como se puede evidenciar en la siguiente gráfica el

70% de los administrativos afirman que la empresa no cuenta con un área de talento humano, mientras que el restante 30% refiere que sí la hay.

**Gráfica 24:** *Respuestas pregunta 6 entrevista administrativos*



Fuente: elaboración propia.

Frente a este hecho resulta importante esclarecer que el área de talento humano es difusa y poco consistente, por ende, surge como necesidad imperante de fortalecer y estructurar el área desde las prácticas ya mencionadas, de manera tal que haya un orden establecido, un debido proceso, unas condiciones mínimas y unas tareas claras para cada quien, al igual que unas disposiciones del mismo recurso humano como actitudes y lenguaje que se deben llevar a cabo de tal o cual manera en escenarios específicos.

Finalmente, se presenta una tabla que muestra el diseño de la propuesta para la empresa, sin embargo, de manera previa es necesario hacer alusión a dos puntos importantes, el primero es que es pertinente recibir apoyo de un psicólogo organizacional, ya que es el profesional más idóneo para implementar la mayoría de estrategias que se mencionan a continuación, como por ejemplo la aplicación de pruebas psicotécnicas; en segunda medida, cabe mencionar el papel fundamental que tendrán los líderes de la organización y del área de

talento humano para implementar esta propuesta, así como la necesidad de difundirla para que todos los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos la conozcan y puedan implementarla en su quehacer laboral. Teniendo en cuenta estos aspectos, se procede a presentar la propuesta.

**Tabla 1:** *Diseño de propuesta de algunas prácticas del área del talento humano para la empresa Ecovida Integral S.A.S.*

<b>Propuesta de fortalecimiento y/o estructuración del área de talento humano en la empresa Ecovida Integral S.A.S.</b>	
<b>Descripción de cargos</b>	<u>Manual de funciones:</u> El manual de funciones permite que el nuevo colaborador conozca a nivel formal el objetivo de su nuevo cargo y le brinda conocimiento de las tareas que debe realizar en su que hacer laboral, también obtendrá información relevante sobre el cargo en sí mismo, de su posición en el organigrama y de la influencia que tiene en la organización. En este sentido, es necesario brindar un marco completamente formal al nuevo personal para que se instruya en su nueva rutina diaria en el área de trabajo y que comprenda cómo se articula su área con las demás para alcanzar objetivos más grandes y comprender cómo debería actuar la organización frente a retos más grandes, al igual que su contribución individual a que toda la empresa funcione correctamente.
<b>Selección</b>	<u>Reclutamiento:</u> Activar diversos canales comunicativos; página web, páginas de trabajo, periódicos, radio, bolsa de empleo nacional, y disminuir un poco el enfoque en la contratación interna. De esta manera las personas que se enteren de la convocatoria e inicien el proceso de selección serán de diversas procedencias, y el alcance de las convocatorias que inicie la empresa se verá aumentado y ampliado, comprendiendo diversos canales comunicativos e incluyendo aquellos nuevos de gran tendencia como las redes sociales o la radio. Además, esta pluralidad en los canales implementados

	<p>también permitirá que la empresa pueda acceder a nuevos talentos y perfiles, logrando así contactar con personas más idóneas para cada cargo.</p> <p><u>Pruebas psicotécnicas:</u> Se recomienda una serie de pruebas que evalúan el constructo de la personalidad, las habilidades laborales e interpersonales. Algunos ejemplos son la prueba Competea y el cuestionario BFQ.</p> <p><u>Entrevista semiestructurada:</u> Este tipo de entrevista permite tener un enfoque claro, una serie de preguntas importantes y necesarias, y al mismo tiempo, le brinda espacio al interlocutor para indagar por cuestiones no tenidas en cuenta de manera previa. Esta estrategia se puede aplicar pensando en una entrevista individual de cerca de 20 minutos, donde el entrevistador pueda indagar por cuestiones importantes como experiencias significativas en el trabajo, mayores logros en su vida personal, retos difíciles que ha tenido que afrontar y la forma en que los ha superado, metas personales y familiares, renuncias o expulsiones de trabajos anteriores y la razón de ello, aprendizaje a partir de experiencias difíciles, y otras que sean de importancia para el entrevistador o relacionadas con el cargo, las tareas y funciones, o la seguridad, tranquilidad o comodidad que sienta desempeñando uno u otro rol.</p> <p><u>Último filtro de selección:</u> En últimos términos la selección se realizará por voz y voto de una persona o un grupo muy reducido de personas, es importante tener en cuenta los resultados en las pruebas y la entrevista para concluir la idoneidad para el cargo, ya que en estos puntos los candidatos suelen ser un número reducido de personas y no una sola persona. Así pues, se debería realizar este proceso conociendo las motivaciones personales del seleccionado y que éste tenga claridad de los objetivos de la organización.</p>
<p><b>Contratación</b></p>	<p><u>Establecimiento de expectativas por ambas partes:</u> Es necesario saber qué espera a nivel de producción el jefe y a nivel económico el empleado, así como las motivaciones internas que no siempre salen a la luz, relacionadas con el desarrollo personal, académico y laboral.</p>

	<p>¿El nuevo colaborador querrá ascender de posición? ¿Tener un aumento de salario? ¿Estudiar una carrera? ¿Flexibilidad horaria?</p> <p><u>Acuerdos sobre el contrato de trabajo:</u> El contrato de trabajo debe dejar claro como mínimo los siguientes aspectos: Salario, horarios, derechos y deberes, tipo de contrato, tiempo de vigencia, cargo a desempeñar. En la medida que el colaborador que se integra a la fuerza de trabajo conoce con plena claridad los términos y condiciones bajo los cuales es contratado la empresa se blinda a nivel legal frente a cualquier imprevisto que suceda referente a este tema, siempre y cuando esté también en la facultad de cumplir con sus obligaciones para con el empleado.</p> <p><u>Exámenes médicos:</u> Los exámenes médicos permiten conocer las condiciones médicas de quién está firmando el contrato como empleado, esta información es de gran importancia para luego poder definir si una complicación médica es producto de las funciones en el trabajo o es debido a una condición personal que viene afectando a la persona desde antes de la contratación. También es relevante para la empresa ya que los empleados que contratan deben manejar maquinaria y se ven expuestos a algunos peligros, por ende, una persona que no se haga pasar por exámenes médicos puede significar un potencial peligro para la empresa al desconocer su estado de salud. Finalmente, la ley colombiana establece la necesidad de esto, específicamente en el Código Sustantivo de Trabajo o ley 213 en el artículo número 275.</p>
<p><b>Inducción</b></p>	<p><u>Socialización organizacional:</u> La socialización organizacional consiste en el proceso de adoctrinamiento que atraviesan todos los colaboradores, asimilando y acogiendo poco a poco la cultura organizacional, las prácticas del personal, las políticas de la empresa, entre otros. Finalmente, es relevante hacer mención a la disposición de los colaboradores que llevan más años y de los líderes para lograr un buen acople del nuevo personal, ya que este proceso no se termina en la presentación de la Misión y la Visión, en las visitas a las instalaciones o en la presentación del nuevo colaborador ante su</p>

equipo de trabajo más cercano y ante el jefe directo, a pesar de que todas y cada una de las actividades mencionadas son de extrema importancia y deben hacer parte de un plan organizado, no obstante lo importante recaerá en que la organización misma comprenda que todos deben pasar por esta socialización y que no se limita a una serie de actividades ni se delimita en el tiempo, es más qué tan acoplados están los colaboradores a la misma cultura organizacional y qué hace la organización para lograrlo.

Onboarding: Es un proceso completo y robusto con objetivos a mediano plazo, es decir, se puede proyectar incluso a 90 días luego de la contratación del nuevo personal. Así pues, el onboarding como proceso acelera la incorporación del capital humano a la empresa, permitiendo que en un tiempo determinado el nuevo colaborador pueda integrarse plenamente a la organización y que logre asimilar muy bien la cultura de la misma. Este proceso permite que no solamente el nuevo personal se relacione con el área de trabajo y sus funciones, sino que tenga un buen recibimiento por parte de la organización completa; en algunos casos puede incluir reuniones de principiantes y líderes, o socializaciones grupales mediante eventos de bienvenida. De igual forma es de suma importancia que la organización y su fuerza laboral se dispongan verdaderamente al recibimiento del nuevo personal, y que haya una especie de apadrinamiento de los más antiguos con los más jóvenes en un marco delimitado de tiempo.

Tres meses de seguimiento: Por último, lograr un buen acople del colaborador a la nueva área de trabajo es demandante ya que comprende aspectos formales como las funciones, tareas, cargos y demás y por otro lado aspectos informales relacionados con la socialización. Para que ambos aspectos puedan llevarse a un nivel satisfactorio en un periodo de tiempo delimitado, se proponen 90 días o 3 meses de seguimiento donde paulatinamente el nuevo colaborador se transforme en un trabajador más autónomo en su área, que dependa menos de las ayudas de los demás, y que sea de mayor confianza para

	<p>la empresa gracias a su respuesta frente a objetivos y responsabilidades; el aumento paulatino y la cierta autonomía y libertad que se le brinda al colaborador permite que no caiga un peso muy grande sobre sus hombros desde el inicio y que su acople sea efectivo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Seguimiento a la propuesta para realizar modificaciones pertinentes. Identificar si hay mayor compromiso y satisfacción laboral de los empleados con la organización.</b></p>	

Fuente: elaboración propia

## 7. Discusión

En base a los resultados de esta investigación y contrastándolo con los antecedentes consultados, se evidencia que si bien el área de talento humano es un área fundamental para implementar en las empresas, en la realidad apenas se está empezando a consolidar dicha relevancia, lo cual se hace evidente principalmente en las pequeñas y medianas empresas que se crean de manera más orgánica, por lo que no necesariamente se fundamentan en cierta estructuración y consolidación de procesos que son importantes, lo cual puede asociarse al desconocimiento que se tiene en torno a esto o a aspectos presupuestales, pues la implementación de este tipo de áreas necesariamente requieren un despliegue presupuestal importante.

El planteamiento anterior cobra aún más relevancia al contrastar los resultados de esta investigación con lo planteado teóricamente por los autores.

De esta manera, al contrastar lo planteado por los teóricos como Miles y Snow (1984) en torno al concepto de Gerencia del Talento Humano, se corrobora la transición que se está dando alrededor de esta área como un proceso fundamental que es transversal a toda la organización, consolidándose paulatinamente como un proceso que más allá de lo estructural, ha tenido un giro hacia lo estratégico (Devanna, Fombrum y Tichy, 1984). Además, cabe mencionar que tal como lo plantea el autor Werther (2001), la Gerencia del Talento Humano permite que se les dé un reconocimiento a los trabajadores como seres humanos integrales, que requieren ser abordados en su totalidad para que su quehacer sea acorde a los objetivos y metas de las organizaciones. Ahora bien, tal cómo se evidencia en los resultados, en la empresa Ecovida S.A.S la Gerencia del Talento Humano se encuentra en un estado incipiente, lo que permite decir que según lo planteado teóricamente, esta empresa aún no está teniendo en cuenta lo fundamental que es el recurso humano de las organizaciones,

impidiendo que se puedan optimizar los procesos y logren consolidarse cada vez mejor en el mercado.

Respecto al proceso de selección, que es parte fundamental de la Gerencia del Talento Humano, Dolan (2007) destaca cómo se trata de un proceso complejo que incluye diferentes fases como la entrevista, pruebas de conocimiento y pruebas de personalidad. Sin embargo, en la empresa investigada se evidencia que dicho proceso de selección se da de manera desestructurada y en base a criterios más subjetivos.

Además, el autor Rodríguez (2000) destaca la interrelación de este proceso con la contratación, además de diferentes parámetros a tener en cuenta como el contexto de la organización, el contexto del puesto de trabajo y del candidato al puesto de trabajo, aspectos que tampoco logran evidenciarse al no existir un proceso adecuado de selección en la empresa Ecovida S.A.S.

Por otra parte, al contrastar la manera como es definido teóricamente el proceso de contratación con los resultados de esta investigación, se evidencia que aunque los autores como Alfaro (2012) lo definen como un proceso esquemático, con pasos definidos y con una importante implicación legal en cuanto a los contratos que se establecen y los procesos de afiliación a los empleados, en la empresa Ecovida Integral S.A.S este proceso también se da bajo parámetros muy precarios, con poca estructuración y sin la supervisión de profesionales idóneos para dichos procesos.

Respecto al proceso de inducción, que según el autor Rodríguez (2000) se constituye como un proceso fundamental en la organización dado que favorece que el empleado se empalme no solo de sus funciones, sino de los aspectos más importantes de la empresa como misión y visión, en los resultados se encontró que la empresa Ecovida Integral S.A.S tampoco le da la relevancia a este proceso, lo cual se hace evidente en la inexistencia de un manual de funciones, es decir a la descripción de cargos, puesto que en retomando al autor Dolan (2007)

se identifica que es una tarea importante que impacta en el nivel de rendimiento organizacional, por lo tanto debe ser una tarea minuciosa para entender las funciones, conocimientos y habilidades y aptitudes necesarias como lo explica dicho autor, sin embargo se evidencia que en la empresa no le dan prioridad a estas actividades y laboran desde la experiencia sin una estandarización de procesos.

Ahora bien, es fundamental que desde la academia se pueda contrastar esta realidad con los aportes que puedan realizarse, pues si bien no se le apuesta a una implementación completa del área de talento humano para todas las empresas, sí es pertinente que se incorporen aquellos requerimientos mínimos en términos legales, para evitar que por omisión se incurran en problemáticas difíciles de asumir para la empresa, por lo que pese a lo diversas y dinámicas que puedan ser las realidades de las empresas, en este proyecto se corrobora la relevancia que tiene el área de talento humano.

Además, es importante mencionar que esta investigación tuvo como fortalezas el que se haya podido realizar un estudio amplio en la organización, incluyendo a una muestra representativa que permitió darles consistencia a los resultados, además, resultó muy beneficioso el haber podido contrastar tanto datos cuantitativos como cualitativos, obteniéndose así una perspectiva más holística del fenómeno que se estudió. Respecto a las debilidades de esta investigación, cabe mencionar que hubiese sido interesante y enriquecedor el haber implementado la propuesta que se desarrolló, para así haber logrado dar cuenta de su efectividad.

## 8. Conclusiones

El área de talento humano en la empresa Ecovida Integral S.A.S. no se encuentra bien estructurada, por lo que los empleados, tanto administrativos como operarios, tienden a discrepar y a estar en disonancia en torno a las prácticas y procesos que lleva a cabo esta área. Así pues, algunos refieren que el proceso de selección está poco sistematizado y que por lo general se contratan amigos o familiares, lo cual hace que este proceso pierda su objetividad, además de que algunos empleados refirieron experiencias diferentes, mientras unos afirmaban que se realizaban pruebas psicotécnicas, otros simplemente refirieron la entrevista.

Del mismo modo, el proceso de contratación mostró diferencias importantes entre unos y otros, lo cual permite entender que la empresa ha realizado esfuerzos por fortalecer el área de talento humano, pero no se cuenta con la sistematización clara de qué se debería realizar y cómo se debería realizar. Esto se expresa también en las respuestas de los empleados, pues algunos vivieron un proceso de contratación diferente frente a otros, así, algunos tenían claro el salario y el tipo de contrato, mientras que otros no.

De igual forma estas falencias se evidenciaron en los procesos de inducción y de descripción de cargos, siendo este último el más débil de todos, expresado justamente en las respuestas de la entrevista realizada a los administrativos, donde el 80% no enseñaba a sus nuevos colaboradores el manual de funciones, y poco tenían que ver con este tipo de cuestiones, a saber, tareas y funciones propias de cada cargo, lo cual va en línea con lo evidenciado en el diagnóstico donde la rotación de cargos era alta.

Como consecuencia, la empresa Ecovida Integral S.A.S. ha tenido que asumir diversos retos con el propósito de implementar un área de talento humano más fortalecida que permita gestionar el recurso humano de una manera idónea. Bajo este marco surge entonces una propuesta que estructure el área de talento humano, tomando en cuenta los factores más

clásicos y algunos actuales de la misma teoría, que forman juntos un sistema completo y estructural para el área de talento humano. Dentro de los factores se encuentran las categorías abordadas a lo largo del análisis de resultados, contemplando así un modelo completo desde la descripción de cargos, selección, pasando por la contratación y culminando en la inducción personal, con lo cual se logra un orden importante en las tareas del área de talento humano y se establecen los componentes más importantes que no deben faltar en las prácticas del área mencionada.

Por último, es necesario aludir a la necesidad de realizar un seguimiento a la propuesta en torno a las posibles repercusiones que tenga la empresa. Como se evidenció en el documento, la rotación de cargos y la integración a la fuerza laboral de nuevos colaboradores sin plena seguridad de las capacidades que poseen e idoneidad de establecerse en un puesto de trabajo, pueden estar asociadas. Este malestar no es ajeno a la realidad organizacional, por lo que una buena gestión del recurso humano desde los procesos analizados: Descripción de cargos, selección, contratación e inducción de personal, tiene incidencias profundas en la realidad de la empresa. En esta medida, el compromiso y la satisfacción laboral en los colaboradores frente a la organización, pueden aumentar después de implementar y llevar a cabo efectivamente el diseño propuesto.

## **9. Recomendaciones**

A futuro sería necesario hacer un seguimiento a la propuesta de estructuración del área de talento humano, con el propósito de evidenciar un cambio en el compromiso y satisfacción laboral de los empleados con la organización. De esta manera, la implementación del modelo debe hacerse de manera sistematizada, con el propósito de que el área de talento humano pueda mantener un orden explícito en las prácticas que se deben llevar a cabo y las tareas que se deben cumplir. Finalmente, la implementación exitosa del programa debería mostrar también la reducción en la rotación de puestos de trabajo, ya que el proceso de descripción de cargos, selección, contratación e inducción de personal y junto con la misma estancia en el área de trabajo, se dotarán de un sentido integral, holístico de cada puesto y cada persona en relación a la organización completa.

## 10. Referencias

- Aguilera, A., y Riascos, S. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios gerenciales*, 25(111), 127-143.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n111/v25n111a07>
- Alfaro, C. (2012). Administracion de personal  
[https://victorelprofesor.files.wordpress.com/2015/09/administracion\\_de\\_personal.pdf](https://victorelprofesor.files.wordpress.com/2015/09/administracion_de_personal.pdf)
- Arias, F. (2014). El proyecto de investigación introducción a la metodológica científica. Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Episteme
- Boza, G. (2011). Lecciones de derecho del trabajo. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cortés, G., Melo, R., y Quevedo, P. (2010). Propuesta para el fortalecimiento y estructuración de la cultura organizacional en las PYMES del sector del reciclaje de Bogotá. [Tesis pregrado Administración de empresas, Universidad EAN]  
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/214/CortesGelbert2010.pdf?sequence=4>
- De la Rosa, A. (2002). Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en Análisis Organizacional. *Administración y organizaciones*, 4(08), 13-44.
- Dessler, G., y Varela, A. (2017). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. Pearson Educación. <http://ebooks7-24.com.proxy.umb.edu.co/?il=4874&pg=1>
- Dolan, S.(2007) La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.

[https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_DOLAN\\_MC\\_GRAW](https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_DOLAN_MC_GRAW)

Espinosa, L., y Medina, D (2015) Propuesta para la creación del departamento de talento humano en la organización TINSA Colombia LTDA [tesis especialización, Universidad Cooperativa de Colombia]

Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas* UTEHA

Garzón, A.; Méndez, S., Porras, A., y Tacha, E. (2014). Diseño procesos talento humano para la empresa frigocárnicos Monserrate LTDA. [Tesis de especialización, Universidad Sergio Arboleda]

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/993/Dise%C3%B1o%20procesos%20talento%20humano%20para%20la%20empresa%20frigocarnicos%20Monserrate%20Ltda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González, M., Pineda, G., Velásquez, A., y Escobar, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, 4(4), 117-137.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5518/551857280004/551857280004.pdf>

Idarraga, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-63

Johnson, G. y Scholes, K. (1997). Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Prentice Hall

Ministerio de Trabajo. (2019). *Conoce los tipos de contrato*.

<https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.

Mondy, R. (2010) *Administración de recursos humanos*

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Parra, C., y Del Pilar, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica | *Gestión & Sociedad*.

<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/g/article/view/1141>.

Pinargote, R y Rodríguez, V. (2018). Manual de funciones para la empresa reciclaje Zúñiga, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/funciones-empresa-zuniga.html>  
[//hdl.handle.net/20.500.11763/oel1805funciones-empresa-zuniga](https://hdl.handle.net/20.500.11763/oel1805funciones-empresa-zuniga)

Ríos, M., Sánchez, J., y Muñoz, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29-39.

Rodríguez, J (2000). *Administración moderna de personal*. Ediciones ECAFSA.

Sabogal, E. (2016). Remuneración del trabajo. *Cartilla laboral* pp- 187-216

Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.

Sentencia C-593 de 2014 M.P. Jorge Ignacio Pretelt Chaljub.

Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa*.

Biblio Empresa.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.

<https://cutt.ly/LbvuCFO>

Werther, W. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill

## 11. ANEXOS

### Anexo A. ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Dirigida a: Gerente- Administrativos.

Mediante esta entrevista pretendemos conocer los procesos de descripción de cargos selección, contratación e inducción de personal, al momento de ingresar a la organización con el propósito de mejorar los procesos, por lo cual es necesario que usted responda todas las preguntas de manera objetiva. Esta entrevista es de carácter confidencial, para fines académicos, por lo tanto, no representará repercusiones en su entorno laboral.

1. ¿Cuál es nombre y apellido?
2. Edad
  - a) Entre 18 a 25 años
  - b) Entre 26 a 35 años
  - c) Entre 36 a 45 años
  - d) Más de 45 años.
3. Sexo
  - a) Femenino
  - b) Masculino
4. ¿Actualmente qué cargo desempeña?
5. Ciudad donde ejerce la labor
6. ¿La empresa Ecovida Integral S.A.S, actualmente cuenta con un área de talento humano?
  - a) Si
  - b) No

7. ¿Desde su conocimiento, cómo realiza actualmente la empresa el proceso de selección?
8. ¿Desde su conocimiento, cómo realiza actualmente la empresa el proceso de contratación?
9. ¿Desde su conocimiento, cómo realiza actualmente la empresa el proceso de inducción?
10. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con un programa de inducción definido?
  - a) Si
  - b) No
11. Tiene personal a cargo
  - a) Si
  - b) No

De acuerdo a lo anterior, si tiene personal a cargo, responda las siguientes preguntas:

12. ¿le realiza usted el proceso de inducción al puesto de trabajo?
  - a) Si
  - b) No
13. ¿Desde su nivel jerárquico, usted cómo realiza el proceso de selección de personal?
14. ¿Al momento del ingreso, le da a conocer su manual de funciones?
  - a) Si
  - b) No

## Anexo B. ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Dirigida a: Empleados - Operarios

Mediante esta entrevista pretendemos conocer los procesos de descripción de cargos, selección, contratación e inducción de personal, al momento de ingresar a la organización con el propósito de mejorar los procesos, por lo cual es necesario que usted responda todas las preguntas de manera objetiva. Esta entrevista es de carácter confidencial, para fines académicos, por lo tanto, no representará repercusiones en su entorno laboral.

1. ¿Cuál es nombre y apellido?
2. Edad
  - e) Entre 18 a 25 años
  - f) Entre 26 a 35 años
  - g) Entre 36 a 45 años
  - h) Más de 45 años.
3. Sexo
  - c) Femenino
  - d) Masculino
4. ¿Actualmente qué cargo desempeña?
5. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
  - a) Menos de un año
  - b) De 1 a 3 años
  - c) De 3 a 5 años
  - d) De 5 años en adelante
6. Desde qué ciudad ejerce sus labores
7. ¿A través de qué medio conoció la existencia de la vacante?

- a) Internet o diferentes medios de comunicación
  - b) Un amigo
  - c) Un colaborador de la empresa
8. ¿En su proceso de selección le realizaron pruebas psicotécnicas relacionadas con el cargo a desempeñar?
- a) Si
  - b) No
9. ¿La empresa le solicitó o aplicó exámenes médicos laborales de ingreso?
- a) Si
  - b) No
10. La empresa le solicitó los documentos necesarios para la contratación como certificados laborales, certificados de estudio, ¿entre otros?
- a) Si
  - b) No
11. ¿Al momento de ingresar a la empresa tuvo inducción a su puesto de trabajo?
- a) Si
  - b) No
12. ¿Al momento de la inducción le fueron comunicadas la misión y la visión?
- a) Si
  - b) No
13. ¿Conoce usted el manual de funciones del cargo que desempeña actualmente?
- a) Si
  - b) No
14. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su función?
- a) Si

b) No

15. ¿Desde su cargo, califique como se lleva a cabo el proceso de selección de personal en la empresa?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

16. ¿Desde su cargo, califique como se lleva a cabo el proceso de contratación de personal?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

17. ¿Desde su cargo, califique como se lleva a cabo el proceso de inducción de personal?

d) Bueno

e) Regular

f) Malo