

SIGNIFICADOS QUE CONSTRUYEN LOS EMPLEADOS DE IMPLEMENTAR
LTDA. ACERCA DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

LILIANA GARAY GARAY

MAURICIO BERMUDEZ

NATALIA UBAQUE BARRERO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ, D.C.-ii- 2013

SIGNIFICADOS QUE CONSTRUYEN LOS EMPLEADOS DE IMPLEMENTAR
LTDA. ACERCA DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

LILIANA GARAY GARAY

MAURICIO BERMÚDEZ

NATALIA UBAQUE BARRERO

Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor: ESPERANZA BUITRAGO

Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ, D.C., -II- 2013

Dedicatoria

En el presente trabajo queremos hacer un reconocimiento a todas aquellas personas que de alguna manera han contribuido a nuestra formación personal y profesional con sus enseñanzas.

A Dios fuente de todo bien, por permitirnos el suficiente entendimiento para llegar a este punto de nuestras vidas, por concedernos la salud para disfrutar estos momentos y conciencia para discernir lo bueno que hemos recibido durante la especialización.

Agradecimiento

El presente trabajo de investigación fue realizado bajo la supervisión de la Dra. Esperanza Buitrago, a quien nos gustaría expresar nuestro más profundo agradecimiento, por hacer posible la realización de este estudio.

Además de agradecer la paciencia, tiempo y dedicación, que tuvieron igualmente los demás docentes y compañeros que hicieron parte de nuestra formación dentro de la especialización, para que lográramos con éxito este paso más en nuestras vidas.

Tabla de Contenido

| | pág. |
|---------------------------------------|-------------|
| Problema | 4 |
| <i>Objetivos</i> | 5 |
| Objetivo general | 5 |
| Objetivos específicos | 6 |
| Justificación | 7 |
| Marco Referencial..... | 8 |
| Marco Teórico | 8 |
| Selección de personal | 22 |
| <i>Marco contextual</i> | 30 |
| Misión | 31 |
| Visión..... | 31 |
| Política de calidad | 31 |
| Valores | 32 |
| Definición del negocio | 32 |
| Servicios..... | 32 |
| Servicio de administración..... | 33 |
| Contabilidad. | 33 |
| Asesoría jurídica..... | 33 |
| Servicio de aseo | 34 |
| Archivo y correspondencia. | 34 |
| Otros servicios..... | 35 |
| <i>Asesoría jurídica</i> | 35 |
| <i>Mantenimiento preventivo</i> | 35 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| <i>Servicio de jardinería</i> | 35 |
| Diseño Metodológico | 36 |
| <i>Procedimiento</i> | 36 |
| <i>Estrategia metodológica</i> | 37 |
| Resultados..... | 39 |
| Discusión | 53 |
| Conclusiones | 57 |
| Referencias..... | 60 |
| Referencias..... | 60 |
| Apéndices | 64 |

Tabla de Tablas

| | pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Análisis de resultados - Entrevista No. 1..... | 39 |
| Tabla 2. Análisis de resultados entrevista No. 02 | 42 |
| Tabla 3. Análisis de resultados entrevista No. 3 | 46 |
| Tabla 4. Análisis de resultados entrevista No. 4 | 50 |
| Tabla 5. Análisis de resultados entrevista No. 05 | 52 |

Tabla de Apéndices

| | pág. |
|---|------|
| Apéndice 1. Entrevista semi estructurada | 64 |
| Apéndice 2. Entrevista No. 1..... | 65 |
| Apéndice 3. Entrevista No. 2..... | 68 |
| Apéndice 4. Entrevista No. 3..... | 71 |
| Apéndice 5. Entrevista No. 4..... | 74 |
| Apéndice 6. Entrevista No. 5..... | 77 |
| Apéndice 7. Propuesta de implementación del área de gestión humana en Implementar Ltda. | 79 |

Resumen

Esta tesis pretende orientar sobre la comprensión de significados que construye los empleados de Implementar Ltda., sobre el área de recursos y la gestión de esta área, en especial en aquellos procesos en que existe inconsistencia o dificultades para su establecimiento.

El objetivo de esta tesis es desarrollar al final una propuesta de reestructurar el área de gestión humana partiendo de la incertidumbre, y, en particular, analizar los que afectan a la implementación de estrategias en el proceso del área de gestión humana

Se partirá de la aplicación de un instrumento cualitativo que permitirá dar razón a las incertidumbres o inconvenientes presentados por cada empleado de Implementar Ltda.

Palabras claves: comprensión, significados, recurso humano

Abstract

This thesis aims to focus on the understanding of meanings which builds employees Implementar Ltda., on resources and the management of this area, in particular in those processes where there is inconsistency or difficulties for its establishment

The objective of this thesis is to develop a proposal to restructure the area of human resources management on the basis of the uncertainty, and, in particular, to analyse which affect the implementation of strategies in the area of human resources management process at the end

It will depart from the application of a qualitative tool that will give reason to the uncertainties or drawbacks presented by each employee Implementar Ltda.

Keywords: understanding, meanings, human resource

Problema

Implementar Ltda., es una organización perteneciente al sector de servicios inmobiliarios con una trayectoria de más de 20 años, que en la actualidad requiere hacer una reestructuración al área de gestión humana, debido a la multiplicidad de funciones, sobrecarga laboral, confusión de roles, dificultad en el cumplimiento de funciones y situaciones que enmarcan dificultades en el clima laboral.

Los aspectos anteriormente mencionados afectan de manera transversal a los clientes internos y externos, dando como resultado baja productividad, pérdida de clientes y desmotivación.

Igualmente Implementar Ltda., ha dejado de lado la búsqueda constante por ser una organización que va de la mano de la gestión humana y los cambios que conlleva está.

Esta investigación partirá de la necesidad que tiene la empresa por fundamentar el área de gestión humana, teniendo en cuenta que toda organización es una estructura integral y fundamental para la existencia de la sociedad, permitiendo al trabajador crecer y progresar. Pero para hablar de gestión humana hoy en día es necesario replantear y tener en cuenta cual ha sido el papel de esta a través de la historia para llegar a la connotación que representa en la actualidad.

En la conceptualización de gestión humana en el mundo empresarial, aparece el sociólogo Elton Mayo, exponiendo la modificación de un modelo mecánico de comportamiento organizacional, el cual regía el sector industrial, dejándolo de lado y reestructurando dicho modelo por uno nuevo en donde se tuvieran en cuenta los sentimientos, actitudes y emocionalidad del trabajador.

Un estudio realizado por Gregorio Calderón (2005), acerca del valor agregado por las áreas de gestión humana en las organizaciones colombianas, concluye que esta área efectivamente agrega valor a cada organización; por lo tanto se hace necesario reestructurar los procesos del área de gestión humana que en la actualidad está desarrollando la empresa Implementar Ltda., a partir de la formulación de una propuesta que responderá a las necesidades de sus empleados, en busca de un crecimiento personal y de la organización. Ante esta necesidad surge la idea de investigar ¿Cuáles son los significados que construyen los empleados de implementar LTDA, acerca del área de gestión humana? (Calderón, 2005),

Objetivos

Objetivo general

Comprender los significados que construyen los empleados de Implementar Ltda., acerca del área de gestión humana

Objetivos específicos

- Identificar los significados que construyen los empleados de Implementar Ltda., acerca del área de gestión humana
- Interpretar los significados que construyen los empleados de Implementar Ltda., acerca del área de gestión humana
- Hacer una propuesta para fundamentar el área de gestión humana en la empresa Implementar Ltda.

Justificación

El termino de gestión Humana concibe al hombre, a su bienestar, a su desarrollo personal y grupal, como el centro de atención de los procesos de trabajo, y no como un recurso o capital de la organización, equiparándolo con otros recursos “no humanos” (Israel y Núñez, 2006), debido a la transformación que ha sufrido dicho termino dentro del contexto organizacional logrando destacarse y siendo importante dentro del desarrollo de toda empresa, lo cual ha conducido a las empresas colombianas a estar a la vanguardia con dicha globalización a través de grandes retos y estrategias con el fin de darle a al trabajador un lugar privilegiado desde una óptica que lo percibe como un valor agregado dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta la conceptualización anteriormente mencionada y la investigación realizada en Implementar Ltda., se percibe una necesidad por parte de sus empleados del área administrativa de estructurar un área de gestión humana dentro de la cual se forjen procedimientos tales como selección de personal de manera idónea y rigurosa donde se vincule personal capacitado a la empresa, políticas de bienestar para los empleados que brinden beneficios para los mismos y sean extensivos a sus familias, programas de capacitación y participación a través de procesos internos de ascensos, estrategias que permiten que implementar Ltda., perciba con más relevancia a sus colaboradores como principales ejes de su labor empresarial, teniendo en cuenta que dichos beneficios serán recíprocos hacia la organización y generan mejoras en su clima laboral.

Marco Referencial

Marco Teórico

El ser humano posee múltiples habilidades cognitivo, afectivas y sociales que pone en juego en el intercambio constante de sus relaciones, en lo implícito de su actividad laboral y en su organización en conjunto, es un sujeto que construye dentro de la cultura laboral sus propósitos, metas, expectativas, intereses y capacidades

Weber es el principal autor que se aproxima al término de organización referenciándolo como grupo corporativo, donde se ejercen límites para la admisión de personas, quienes ejercen esos límites son los administrativos y desde esta perspectiva se parte de la idea que la organización está compuesta por sujetos que se relacionan entre sí, Etzioni concebía a la organización como una unidad social que se esmeraba por alcanzar un fin, que cada organización se caracteriza por dividir el trabajo entre sistemas de comunicación y poder. (Etzioni, 1964)

En la visión más tradicional, la perteneciente al paradigma racional, propia de principios de siglo, se concibe la organización como un sistema cerrado, estructurado, planificado y controlado, hasta las visiones más modernas en que asumen que las organizaciones se expanden a todos los sectores de la vida

humana, aumentando su nivel de complejidad a medida que evolucionan. (Guillen y Guil, 2000). Por otra parte el autor Scott quien concibe a la organización como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua. (Guillen y Guil, 2000) y Schein, concluye que cada empresa es una realidad única: tiene un estilo diferente, un modo de hacer distinto, y una proyección “hacia dentro” y “hacia afuera” singular, cada empresa tiene su personalidad que no se refleja en el organigrama, pero que es construido por la forma de hacer, pensar, percibir, trabajar, afrontar y resolver problemas. (Gan & Berbel. 2007)

El siguiente marco teórico se basa en conceptos que parten principalmente del concepto de organización, gestión humana, sus procesos y significado, que nos permiten dar respuesta a nuestro problema y vislumbran al sujeto inmerso en la organización.

El concepto de organización ha evolucionado con el tiempo, encontrando en la actualidad fuentes fuertemente influenciadas por las condiciones económicas presentes o los paradigmas emergentes.

De acuerdo con los autores mencionados la organización se concibe como un grupo de personas que están inmersas en un contexto organizacional dentro del cual se desarrollan diversas relaciones interpersonales direccionadas para un fin.

Toda organización se identifica por diversas propiedades que entretejen su cultura, por lo tanto es necesario hablar de las características de cada una, lo cual nos lleva a tener en cuenta los aportes realizados por Fernández (1998) frente a las características que enmarcan una organización, donde se resaltan cuatro aspectos: a) un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, b) un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, c) una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen y finalmente d) la imagen más vigorosa y con mayor presencia en la sociedad. Estas características definen las clases de organización que se encuentran dentro de nuestra sociedad.

Cuando se habla de tipos de organización aparecen un sin número de autores que han realizado los aportes necesarios que vislumbran aún más nuestra organización actual: (Burns & Stalker, 1961) refieren que toda organización puede ser de tipo orgánico o mecánico atendiendo a variables como el contexto en el cual se desenvuelve y el enfoque de su trabajo, la flexibilidad de la organización como factor primordial en la adaptación a los diversos cambios culturales y sociales, por otro lado Mintzberg hace alusión a la funcionalidad de una organización a partir de la relación entre estructura, tamaño, tecnología, edad de la organización y condiciones del contexto en cual se desenvuelven. (Mintzberg, 1979).

Continuando con el tema de gestión humana inicialmente hablamos de autores que hacen referencia a teorías administrativas como Frederick Taylor

desarrolla la administración científica la cual se considera un enfoque neoclásico o tradicional de la administración, esta se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo del obrero. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional (nivel de los obreros) (Taylor, 1911). De allí parte el análisis de la división del trabajo, toda vez que las tareas del cargo y de quien desempeña constituyen la unidad fundamental de la organización. Taylor creía que parte de la administración de su época era deficiente, ineficaz y sin razón, por lo que establece los principios de administración científica.

Para Henry Fayol en su teoría

Administración general e industrial" argumentaba que todos los gerentes realizan casi las mismas funciones: control, organización y planeación, donde no solo es evidente la productividad sino también el bienestar de las personas y específicamente el de los trabajadores". (Fayol, 1919)

Los aportes de Fayol y el de sus seguidores al igual que el de Taylor y luego la teoría burocrática de Max Weber fueron abriendo el camino al surgimiento del humanismo en la gestión humana que se caracteriza por la teorías de la segunda mitad del siglo XX y que comienzan por Mayo . (1927) en la planta de Hawthorne, de la Western Electric Company entre los años 1927 y

1933, que puso la necesidad de poner una visión del ser humano centrado en sus características psicológicas.

En la cátedra de contexto y trabajo, dirigida por el docente Gustavo Quesada, se resaltó el trabajo de Elton (1927), el cual buscaba conciliar y armonizar dos funciones básicas de la organización: la función económica, producir bienes y servicios, para garantizar el equilibrio externo y la función social, brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno. De allí que el conflicto al interior de la organización (objetivos de la organización vs objetivos individuales de los participantes) requiere un tratamiento proactivo.

Entre los autores más representativos de la nueva concepción administrativa (Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento) está: Maslow, (1950)

Para la nueva concepción administrativa el comportamiento es la manera como una organización responde al entorno. Las ciencias del comportamiento han brindado al pensamiento administrativo una serie de conclusiones sobre la naturaleza y las características del hombre, a saber

- El hombre es un ser social que debe satisfacer necesidades. Entre éstas sobresalen las necesidades gregarias, es decir, las relaciones cooperativas e interdependientes que el hombre tiende a desarrollar y que lo llevan a vivir en grupo o en organizaciones sociales.

- El hombre es un ser dotado de un sistema psíquico, es decir, tiene capacidad para organizar sus percepciones en un todo integrado. Dicho sistema permite una organización perceptiva y cognitiva común a todas las personas.
- El hombre tiene capacidad de integrar el lenguaje al razonamiento abstracto. En otros términos, tiene capacidad de comunicación.
- El hombre es un ser con aptitud para el aprendizaje. Tiene capacidad de cambiar su comportamiento y sus actitudes hacia estándares más elevados.
- El comportamiento humano se orienta hacia la consecución de objetivos. Estos objetivos individuales son muy complejos y variables, de ahí la importancia de conocer cuáles son los objetivos humanos básicos de la sociedad para entender con claridad el comportamiento del hombre.
- El hombre se caracteriza por un patrón dual de comportamiento. Puede cooperar o competir con los demás. Cooperar cuando sus objetivos individuales sólo puede alcanzarlos a través del esfuerzo colectivo; compete cuando sus objetivos son pretendidos por otros, que se los disputan. El conflicto hace parte de todos los procesos de la vida humana.

Maslow fue miembro de la Escuela de Relaciones Humanas a finales de la década de 1950. Su obra: *Motivation and Personality* es la más conocida por su "jerarquía de necesidades", un concepto que Maslow publicó por primera vez en 1943. En éste, Maslow argumenta que hay una escala ascendente de necesidades que es necesario comprender si se desea motivar a las personas. Primero están las necesidades fisiológicas fundamentales de afecto, cobijo y

alimentación. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen otras que dominan. "Cuando las necesidades fisiológicas están relativamente bien atendidas, surge luego un nuevo conjunto de necesidades, que pueden categorizarse de forma general como necesidades de seguridad", escribe Maslow.

McGregor (s.f.), se basa en la teoría de Abraham Maslow proponiendo una nueva forma de observar a la persona en el contexto laboral, propuso un nuevo paradigma que hace énfasis en el potencial humano:

Mc Gregor paradigma que hace énfasis en el potencial humano

- Participación activa de todas las personas involucradas.
- Una preocupación trascendental por la dignidad, el valor y el desarrollo del individuo.
- El reexamen y la solución del conflicto entre las necesidades individuales, a través de relaciones interpersonales efectivas entre superiores y subordinados.
- Un concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, ni en el pseudo-apoyo o en el regateo, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de "ventilar" las diferencias.

- La creencia de que el desarrollo humano es auto-generado y avanza en un ambiente de confianza, de retroalimentación y de relaciones humanas auténticas.

Al hablar de los diferentes procesos que se realizan en las organizaciones, casi siempre y sin excepción, se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que de tanto en tanto aparecen y desaparecen en el escenario mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas, una de las teorías más relevantes a tener en cuenta es la de Wrightsman quien diseñó una escala que permite medir las seis dimensiones básicas de la naturaleza humana, estas seis dimensiones se analizan a partir de dos sub-variables positivo y negativo/ multiplicidad, que entre ellas son independientes. (Wrightsman, 1964)

Winefeld (1984) hizo énfasis en su constructo del hombre a raíz de su comportamiento organizacional, clasificándolos en cuatro: 1. Hombre económico racional: el cual se rige solamente por incentivos económicos y hará cualquier cosa por el simple hecho de conseguir algún beneficio económico. 2. Hombre social: se reconoce como un ser que crea un mundo social con el que trata y satisface esencialmente necesidades sociales; buscan compañía, desean y crean una sensación de pertenencia íntima y necesitan dar un sentido de identidad y significado a su vida cotidiana. 3. Hombre autorrealizado: esta perspectiva sugiere que todas las personas necesitan hacer uso pleno y eficaz de sus recursos humanos y talentos; necesidad de descubrir nuevos aspectos de nosotros mismos, nuestras habilidades y nuestras capacidades aun no

descubiertas. 4. Hombre complejo: se caracteriza porque los motivos de la gente no son permanentes ni inamovibles, como suponían muchas de las teorías anteriores. Existe una compleja interacción, de las necesidades iniciales de la persona, cuando entra en la organización y sus necesidades modificadas por las experiencias posteriores en la misma.

A partir de las diferentes visiones del hombre, se hace necesario hacer énfasis del papel que este desempeña dentro de toda organización, siendo este el agente clave en la concepción de gestión humana para diferentes autores.

En una investigación realizada por Barley y Kunda (1995), hablaban que las primeras prácticas en gestión humana surgieron en la sociedad estadounidense a mediados del siglo XIX, esta iniciación se realiza con el desarrollo de grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial, sistema orientado a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo.

García y Casanueva (1999) se centran en la Gestión de Recursos Humanos más que en la gestión humana y afirman que la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Esta concepción de la gestión humana es ampliamente compartida por los Administradores y contribuye a centrar su atención en las

personas como un recurso renovable, descartable y concreto dentro de la organización. Además de que, con base en ella, se introducen en el escenario administrativo una serie de pasos que deben seguirse de manera ordenada, coherente y lógica para asegurar el éxito de la gestión y desarrollar una estrategia de recursos humanos cuya pretensión es la tendencia a la generalización y la aplicabilidad en cualquier organización.

Chiavenato (2002) define la gestión del recurso humano como: "El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño".

En las décadas de los 20 y 30 del siglo XX (Hernández, Naranjo, Álvarez, 2005) aparecen las primeras reglamentaciones laborales con las cuales se crea el Ministerio de trabajo, posteriormente se crean los departamentos de relaciones industriales, los cuales tenían algunas funciones enfocadas a la gestión humana como lo eran selección, evaluación y remuneración, pero su función principal era el manejo idóneo en las relaciones legales con el trabajador. En la época de los 80 cambia el nombre de relaciones industriales por el de departamento de recursos humanos, lo cual condujo a generar interés en otras prácticas anexas como la formación y los planes de carrera, sin embargo los resultados sobre las relaciones laborales no fueron positivos.

En la década de los 90, se genera el reconocimiento hacia la importancia que tiene el trabajador el cual denominaban “capital humano”, como estrategia de competitividad laboral a nivel internacional, lo que condujo a dar valor al área de gestión humana, la función y responsabilidad que cumple dentro de toda organización, este cambio de pensamiento hacia este departamento impulso al sector industrial a crear estrategias por medio de las cuales se aprovechara el capital humano con el cual se buscaba mejorar su desempeño, potenciar su motivación y aumentar su sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización de la cual eran parte.

En Colombia, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana que se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: características socio-político- económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes. Esta concepción aporta un espectro mucho más amplio de lo que es la gestión humana y, por ende, de los aspectos que deben tenerse en cuenta en el momento de realizarla. Aquí se visiona un hombre que se encuentra inmerso en un momento histórico específico y en una organización con

particularidades que la hacen diferente de las otras, pero que debe ser abordado de manera integral.

En el contexto actual del área de gestión humana se enmarcan procesos importantes como: bienestar laboral, selección de personal, capacitación, liderazgo y cultura organizacional. A continuación se ampliara el concepto de cada uno.

Bienestar laboral

El concepto de Bienestar Laboral se expresa en la forma como cada trabajador dimensiona y satisface sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que existen condiciones objetivas que las determinan, se construye a partir de los objetivos misionales y comunes que plantean la naturaleza de la organización.

El Bienestar Laboral posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva –valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad. Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Casales (2003) hace referencia al concepto de bienestar dentro del cual distingue cuatro perspectivas teóricas:

a) El enfoque ecologicista estudia y analiza la relación entre las personas y los espacios físicos que lo circundan (Américo, 1995). Se abordan las características ambientales, su implicación en el estilo de vida y la escala de valores que lo determinan (Américo; Aragonés y Corraliza, 1994).

b) El enfoque económico del bienestar se centra en los niveles de ingreso, gasto social e inversión de los individuos, grupos o comunidades contemplados. La financiación y manejo de los recursos de una sociedad suele ser el rasero de medición vinculado al grado de Bienestar Social de una sociedad.

c) El enfoque sociológico se refiere al conjunto de condiciones objetivas y observables que conforma una comunidad. El grado de implementación de servicios y prestaciones de que disponga la comunidad, la influencia de variables demográficas, lugar de residencia o hábitat, junto con otras como el ocio, la familia o el trabajo, correlacionarán altamente con el bienestar general de las personas (Campbell, 1981; Rice, 1982 y Michalos, 1985).

d) El enfoque psicosocial contempla la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso:

La construcción de recursos frente a las dificultades y conflictos de la realidad cotidiana será lo que se

contempla en el bienestar psicosocial. Este concepto, relativamente joven y multidimensional, se acepta como integrador de otros como la felicidad o la satisfacción general con la vida. Se toma como criterios la intensidad y frecuencia de los estados afectivos (Álvaro y Páez, 1996). Se define operativamente la asociación de las emociones positivas y negativas vinculadas a sentimientos de confianza hacia el mundo que les rodea, la capacidad de manejo de los conflictos (Martínez Taboada, 1995; Igartua et al., 1994), y la participación en actividades ocupacionales y laborales (Echevarría y Páez, 1989)".

Las relaciones entre el trabajador y la organización en la que se desempeña tienen una importancia crucial. De ellas depende en gran medida el éxito, la eficiencia y productividad de la empresa, por una parte y por la otra el bienestar laboral. Cada trabajador dedica parte importante de su vida a la organización de la que es miembro activo, por lo que su mayor o menor bienestar laboral en ella va a redundar en forma determinante en la calidad de su vida. A esto se agrega que hoy en día se ha puesto de relieve la incidencia que tiene el factor humano en la calidad y productividad del trabajo realizado en las organizaciones. La forma de establecer un vínculo satisfactorio es, por

consiguiente, algo que ha de ser buscado y conseguido en las organizaciones modernas. (Mansilla, 1991)

Selección de personal

Existen varios autores que definen de manera similar el proceso de selección de personal dentro de una organización, entre estos autores encontramos a Urdaneta: “La selección de personal, bien sea en el sector público o privado, es un proceso orientado a satisfacer las necesidades de una entidad, un puesto de trabajo, una vacante y las de un candidato que tiene motivaciones e intereses, el objetivo último del proceso de selección es garantizar el ingreso de personal idóneo y el ascenso de los empleados, con base en el mérito mediante sistemas que permitan la participación democrática, en igualdad de oportunidades, de todos los candidatos que demuestren poseer los requisitos para el desempeño del cargo. Para tal fin es necesario obtener información tanto del aspirante al cargo como de la vacante que se va a ocupar, para así establecer si el candidato se ajusta al perfil del cargo y cumple con los requisitos del mismo”. (Urdaneta, 2001)

Urdaneta (2001), define las siguientes etapas dentro del proceso de selección: 1. Análisis de cargo: identificar aquellos aspectos más relevantes que enmarcan el contexto de la entrevista, aporta información referente a funciones y responsabilidades del cargo; 2. Reclutamiento y pre-selección: se comprende por dos fases, la primera consiste en divulgar dentro y fuera de la empresa la

vacante y la segunda fase consiste en el estudio de hojas de vida, pre-selección de candidatos y la información a los aspirante sobre la vacante a proveer; 3. Pruebas psicotécnicas y de conocimiento: son instrumentos de evaluación y recopilación de información adicionales a la hoja de vida, la entrevista de selección y los antecedentes laborales; 4. La entrevista: es un dialogo entre dos o más personas con intereses comunes, donde se busca obtener información sobre la empresa y asegurarse un empleo, el entrevistador busca ampliar información del candidato y asegurarse que sea la persona idónea para el cargo; 5. Verificación de referencias: busca identificar antecedentes en la historia laboral del candidato que corroboren sus potencialidades de éxito y desarrollo en el cargo y la entidad.

Igualmente encontramos a Muchinsky (2002), quien define que la selección de personal es un proceso de identificación, a partir de una cartera de solicitantes reclutados, a quienes se les ofrecerá un puesto de trabajo. Siempre que haya menos ofertas de trabajo que solicitantes seleccionados de los rechazados. Lo ideal sería que los empleados seleccionados tuvieran éxito en el puesto y que contribuyeran al bienestar de la organización. Tres importantes factores determinan la calidad de los nuevos empleados seleccionados y el grado en el que pueden afectar a la organización: la validez del predictor, la proporción de la selección y el índice base. (Muchinsky, 2002)

Capacitación

La capacitación es una de las principales actividades de las empresas grandes, incluyendo las de los sectores privado y público (gobierno), en todos los países del mundo. Se trata de una actividad necesaria para los empleados tanto nuevos como experimentados; los nuevos trabajadores deben aprender a realizar las tareas que se les asigna, mientras que aquellos con experiencia necesitan adaptarse a los cambios en el trabajo. En muchas organizaciones, los ascensos no se conceden hasta que la persona haya cumplido con un requisito de entrenamiento y domine ciertas habilidades en la mayor parte de los empleos la capacitación es un proceso continuo que no termina cuando se alcanza cierto nivel de instrucción. El proceso se realiza en cinco pasos que se requieren para aplicar programas de capacitación efectivos a nivel organizacional. El primero consiste en realizar un estudio de evaluación de necesidades a efectos de precisar quién necesita capacitación y cuál es el tipo de entrenamiento que se requiere para cada caso específico, en el segundo paso se establecen los objetivos, de manera que se definan las metas que debe alcanzar dicho entrenamiento. El tercero se relaciona con el diseño del programa de capacitación; el cuarto paso la implementación de dicho programa a los empleados señalados por la evaluación de necesidades. El último es evaluar la capacitación con el fin de cerciorarse de que sean conseguidos los objetivos. (Spector, 2002)

Liderazgo

El líder es la persona a cargo o el jefe de otras personas. Sin embargo, el que una persona ocupe un cargo, no significa que los demás la escuchen o harán lo que les indique. Los estudiosos del liderazgo han propuesto muchas definiciones de este fenómeno, pero no hay una que pueda considerarse como de aceptación universal (Yukl, 1989). La idea común a través de todas estas definiciones es que el liderazgo connota una influencia sobre las actitudes, ideas, conductas y sentimientos de otras personas.

Dentro de la organización los líderes suelen asociarse con puestos de supervisión; sin embargo, ocupar un puesto de este tipo no garantiza que se influirá en los actos de los demás. Por otra parte, en las organizaciones hay muchos líderes que no ocupan un puesto organizacional formal. Los líderes informales surgen de los puestos de trabajo y pueden ejercer una influencia mayor sobre la conducta del grupo que los supervisores reales. La organización asigna el rol de líder a una persona; el rol del líder informal se desarrolla mediante la interacción con los colegas. Una persona con habilidades destacadas puede descubrir que otro recurre a ella, en busca de orientación, quizá en mayor medida que a sus propios supervisores.

Cultura organizacional

“la cultura es justamente el producto de la vida social y de la actividad social del hombre”(Vigotski, 1925), la cultura es la base esencial para formar

nuestro comportamiento, para modificar las funciones mentales construyendo nuevos comportamientos en cada uno, para Clifford Geertz (1988)“ el análisis de la cultura consiste en desentrañar las estructuras de significación... y en determinar su campo social y su alcance... considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones” .

La cultura laboral se teje en esas significaciones de las que nos hablaba Geertz, que se construyen en la cotidianidad de las personas inmersas en una organización o una actividad económica particular, a partir de las relaciones que se gestan en el interior, en la relación, persona-actividad. El hombre hace cultura en la organización en donde trabaja, allí vive y crea unos procesos de comunicación en los que construye significado laboral.

Para Schein (1988), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Para este autor la cultura puede ser intervenida por la dirección por mecanismos directos como la acción planeada y consciente de sus reacciones frente a las crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana y, en general, por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los líderes.

Para dar cuenta del proceso de comprensión tanto del significado de organización, gestión humana y sus factores es necesario ampliar el análisis de las obras de Bruner donde es posible identificar un marcado interés por la Psicología Cognitiva. Sus investigaciones en este campo lo llevaron a plantear como objeto de estudio los significados, buscando con ello liberar a esta disciplina del predominio que existía en ese momento de modelos explicativos basados en las conexiones estímulo-respuesta, las conductas observables o los impulsos biológicos (Bruner, 1998).

En el análisis de sus trabajos se ha resaltado los aportes más significativos:

- La concepción del Yo como un yo transaccional.
- Plantear los significados como objeto de estudio de la Psicología, así como las transacciones y procesos que ocurren en la construcción de los mismos
- Atribuir importancia a las narraciones y la negociación en la construcción de significados que realiza el ser humano.

De esta forma busca entender cómo se insertan los significados en las transacciones humanas dentro de una cultura particular. (Bruner, 1998).

Con el paso del tiempo, por diversos factores económicos, políticos y sociales, las diversas disciplinas que estudian al ser humano se han visto en la necesidad de ampliar sus marcos de referencia y contemplar elementos que, por las limitaciones de los paradigmas predominantes, permanecían desconocidos,

es por esta razón, que se crea el paradigma emergente, que busca empezar a reconocer al ser humano de manera integral, surgiendo conceptos tales como significados, narrativas, cultura, yo social, sistema, complejidad, entre otros, para responder a las necesidades de la actualidad.

Hernández (2003) afirma que no se debe considerar la mente como un instrumento en el que se depositan los significados sino, más bien, como creadora de ellos y esta creación no puede desligarse del mundo circundante en el que se encuentra inmerso el sujeto. Expresado en otros términos, la función de la mente no se debe comprender de forma pasiva, pues ella es productora de los significados.

En el caso del significado, que es el tema central de este trabajo, se encontró que en diversas investigaciones este término tiende a reducirse a una regla computacional, en la que se limitan los significados a las asociaciones que los seres humanos crean de los estímulos que los rodean o de los componentes de sus procesos de pensamiento, pero sin dar mayor importancia al contexto en que esto ocurre (Lacasa, Vélez & Sánchez, 2005).

Según Bruner (1998), el concepto de significado hace referencia a todo aquello por el cual nos podemos poner de acuerdo, como llegar a un consenso o en última instancia aceptarlo como base para un acuerdo sobre el concepto en sí. La realidad no permanece en la cabeza, más bien se encuentra en el acto de discutir y negociar sobre el significado de esos conceptos y estos los

conseguimos compartiendo nuestras cogniciones. Una cultura al ser interpretada y reconocida por sus integrantes está ejerciendo un proceso de creación.

Toda cultura tiene instituciones e instancias en donde se puede llegar a un consenso, realizando foros. Una de estas instancias es la educación. El proceso de introducción del niño en la cultura mediante la educación, si ha de ser preparado para la vida tiene que participar también del espíritu de foro, de la negociación, de la recreación del significado.

Partiendo de esta concepción de significado este autor hace énfasis en los orígenes de este concepto el cual se generó a partir de dos vías opuestas que se entrecruzan en el ser humano por medio de la negociación. La primera es de origen biológico y la otra de origen cultural. Esta visión refleja la postura constructivista de este autor, ya que reconoce la influencia de elementos internos y externos en la construcción de los significados.

Con respecto al origen biológico, Bruner (1998) establece que los seres humanos están capacitados biológicamente para comprender algunos significados a través de “representaciones protolingüísticas”, que les permiten interactuar con mayor facilidad en el medio. Para ello se requiere de una «disposición prelingüística para el significado » que facilita la apropiación del lenguaje.

La otra vía es de origen cultural, pues en ella se encuentran inmersos los sistemas simbólicos (lenguaje) con los que los individuos construyen los significados de las cosas. Desde esta perspectiva, el significado está arraigado en el lenguaje y en la cultura (Bruner, 1998). Ahora bien, la evolución en los significados se produce cuando estas dos líneas de desarrollo, la biológica y la cultural se entrecruzan. Esto ocurre en el momento en que el sujeto se apropia del lenguaje (Bruner, 1998a).

En conclusión, el lenguaje permite a los sujetos participar en la cultura, entender y construir sus significados. El ejemplo más claro es el caso de los niños recién nacidos que, en la medida que adquieren la capacidad de utilizar el lenguaje, tendrán la capacidad de entender los significados.

En palabras de Bruner (1998) “Decimos de los recién nacidos que no pueden captar los «significados ». Y, sin embargo, en un período de tiempo muy corto (...desde el momento en que comienzan a utilizar el lenguaje) llegarán a ser capaces de entender esos significados”. (Arcila, Ramos, Mayo de 2009).

Arcila Ramos (Mayo de 2009). Significados. Recuperado el 2 de mayo de 2013 en espaciosparaempezareldia.blogspot.com/...cia-en-la.....

Marco contextual

Implementar seguridad ltda, nace el 7 de junio de 2002 impulsados por pequeños, medianos y grandes clientes quienes fueron manifestando sus necesidades específicas, puntuales y particulares, demandando una solución de

seguridad privada, oportuna y confiable que estuviera sincronizada para operar dentro de una situación específica.

Misión

Ofrecer servicios integrales de seguridad, con personal confiable, amable y calificado, con tecnología de punta que nos permita garantizar la satisfacción de nuestros clientes generando confianza y bienestar.

Visión

Para el 2014 ampliaremos la cobertura del mercado a nivel Bogotá y municipios aledaños, mediante la prestación de servicios especializados en cada sector del mercado, con un esquema de capacitación propio que nos diferencie de las demás empresas y con implementación de tecnología de punta.

Política de calidad

En **IMPLEMENTAR SEGURIDAD LTDA** están comprometidos a brindar servicios integrales de seguridad, con personal capacitado, idóneo y comprometido en el ejercicio de su labor, apoyados en adecuadas herramientas tecnológicas, estableciendo canales de comunicación efectivos que nos permitan dar soluciones acertadas a nuestros clientes identificando oportunidades para el mejoramiento continuo de nuestra gestión.

Valores

1. Responsabilidad
2. Confiabilidad
3. Transparencia
4. Lealtad
5. Honestidad
6. Actitud de servicio
7. Empoderamiento

Definición del negocio

Implementamos, diseñamos y administramos sistemas de seguridad que prevengan, protejan, preserven y disminuyan los riesgos que puedan afectar la vida y bienes de nuestros clientes.

Servicios

- 1) Vigilancia y Seguridad Fija
- 2) Vigilancia y Seguridad Móvil
- 3) Seguridad Electrónica con medios tecnológicos
- 4) Circuito Cerrado de Televisión
- 5) Alarmas Monitoreadas
- 6) Control de Acceso
- 7) Cercas eléctricas

La compañía de acuerdo a su objeto social prestar el servicio integral de Administración, que comprende:

Servicio de administración.

Se suministra este servicio por intermedio de un administrador delegado, idóneo para cumplir con las estipulaciones que para este cargo contempla la Ley, capacitado para programar, dirigir, controlar y verificar el cabal cumplimiento de las funciones asignadas a cada uno de los trabajadores; también el Administrador delegado se encarga de recaudar las cuotas Ordinarias y extraordinarias de Administración, atender las solicitudes y sugerencias y servir como conducto regular entre los copropietarios y las dependencias administrativas de la sociedad; además es el encargado de hacer ejecutar las tareas propuestas de mantenimiento preventivo y curativo, con el debido acompañamiento de la Empresa.

Contabilidad.

Se lleva la contabilidad mensual del usuario contratante, a través de un Contador Público, presentando Estados Financieros mensuales y demás información contable que sea requerida para el control de los dineros de la copropiedad.

Asesoría jurídica.

Se brinda Asesoría Legal permanente al Consejo de Administración en los asuntos relacionados con la copropiedad. Además, se prestará toda la asesoría requerida para la Organización de las Asambleas Generales de Copropietarios.

Servicio de aseo

Se suministra en el horario que el cliente requiera, cuyo propósito es el de mantener en perfecto estado de presentación y aseo todas las zonas comunales de la copropiedad como: pasillos, escaleras, zonas verdes, lugares de establecimiento, vidrios y paredes entre otros, suministrando al personal encargado de esta función, los elementos necesarios para lograr que el condominio se mantenga en óptimas condiciones de limpieza, desinfección y ambientación.

Archivo y correspondencia.

Se busca mantener el Archivo de la Copropiedad, debidamente organizado numérica y cronológicamente, clasificados todos los documentos de tal forma que faciliten su consulta. Además se llevan los libros de Actas de Consejo y Asambleas, los cuales deben estar al día en cuanto a la elaboración y firma de las Actas.

En cuanto a la correspondencia, el Administrador Delegado se encarga de elaborar y tramitarán todas las comunicaciones necesarias para mantener debidamente informados a los copropietarios.

La administración velará permanentemente por la seguridad y el bienestar de la Copropiedad, por lo que se cuenta con personal de apoyo debidamente capacitado, cuando se presenten situaciones de emergencia.

Otros servicios

Asesoría jurídica.

Comprende el recaudo de la cartera morosa con cobros judiciales y extrajudiciales, por parte de nuestro departamento jurídico.

Mantenimiento preventivo.

Estos servicios se realizarán mensualmente a motobombas, antenas comunales citófonos, instalaciones eléctricas y demás elementos que componen el equipamiento comunal y son sub-contratados con personal y empresas calificadas en el ramo, cuyos costos son con cargo al presupuesto del Contratante. Se efectuará además lavado periódico de tanques de almacenamiento de agua potable y fumigaciones de zonas comunales.

Servicio de jardinería

Este servicio se presta con la periodicidad requerida por la Copropiedad, realizando poda de césped y árboles, mantenimiento de los jardines comunales, y asesoría para el mejoramiento de la presentación y ornato de las zonas comunales.

Diseño Metodológico

La investigación que se realizó será de carácter cualitativo y de tipo exploratorio tiene como base la producción del conocimiento y el estudio de los fenómenos desde las perspectivas de los sujetos, dando gran importancia a los significados sociales que estos otorgan al mundo que los rodea, con todo el interés de comprender a los sujetos dentro de sus contextos o mundos de vida, buscando el sentido de la gestión humana dentro de la organización, dando cuenta a los cambios que operan en los procesos de construcción de la realidad social, permitiéndonos indagar por los significados que las personas tienen de sí mismas, de sus grupos, de su entorno, de su vida cotidiana y de su hacer.

Procedimiento

- Se realizó un acercamiento a la población a través del gerente general y la administradora de la empresa implementar ltda., reuniones en las cuales se expusieron por parte de ellos algunas de las necesidades de la organización y el propósito de nuestra investigación.
- Se tomó una muestra intencional en la cual se busca seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utilizó este tipo de muestra debido a que nuestra investigación fue de carácter cualitativo y la cual se compuso por 5 empleados del área administrativa con un rango de edades entre los 25 y 40 años de edad y

estratos socioculturales entre 2 y 4, de 130 empleados que componen la población total de empleados de la empresa Implementar Ltda.

- Se realizó una entrevista semiestructurada a los 5 sujetos, la cual constaba de 9 ítems con un objetivo preestablecido entorno a nuestra investigación.
- Se continuó con una transcripción de cada una de las entrevistas realizadas, posteriormente una interpretación de cada una de las respuestas dadas por los empleados y finalmente un análisis de resultados.
- Se realizó conclusiones a partir del análisis anterior, una discusión del tema y finalmente una propuesta preliminar dirigida hacia la empresa implementar Ltda.

Estrategia metodológica

Para el desarrollo de la investigación se elaboró como estrategia metodológica:

Una entrevista a profundidad donde se busca obtener información relevante para la investigación a través de una serie de preguntas abiertas en donde se brinda la posibilidad al entrevistado de generar mayores aportes.

La entrevista a profundidad permite encontrarse cara a cara con la población a investigar, obteniendo los significados laborales que se tejen dentro de cada uno de los sujetos frente a los procesos que vive, o experimenta en la cultura laboral en la que se encuentran inmersos.

Esta entrevista permitió identificar los significados que construyen los empleados de Implementar Ltda, frente a la creación del área de gestión humana dentro la organización.

Resultados

Se encontró que el área de gestión humana para las personas entrevistadas es un valor importante para la organización, para el desarrollo de los empleados y el bienestar integral de los colaboradores de la misma, igualmente se hace necesario estructurar de una manera efectiva los procesos y procedimientos que se lleva dentro de la misma área, a continuación daremos a conocer las categorías, las respuestas y la interpretación a cada una de las entrevistas realizadas

Tabla 1. Análisis de resultados - Entrevista No. 1

| CATEGORÍA | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|------------------------------------|--|--|
| Significado de organización | “Aquella que tenga claros los lineamientos, donde las cargas laborales no exceda la capacidad de los empleados (análisis de cargos), donde la organización se preocupe por el bienestar de los empleados y se les motive a lograr una proyección tanto personal como profesional, donde se le esté capacitando permanentemente a los empleados para lograr | La persona considera la importancia de la organización como aquella que debe proveer a los empleados políticas de bienestar y que les permita alcanzar un desarrollo personal y profesional, también considera que la empresa debe proporcionar herramientas que le permitan a cada empleado desarrollar |

Tabla 1. Análisis de resultados - Entrevista No. 1. Continuación

| CATEGORÍA | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|--------------------------------------|---|--|
| | <p>mayor eficiencia en el cargos de la mejor manera el cargo que desempeñan a través de y lograr mejor eficiencia y herramientas que le permitan definición clara de tareas y optimizar su labor y finalmente responsabilidades y que no donde existan políticas claras exceda la capacidad de cada de bienestar para el trabajador” persona.</p> | |
| Significado de Gestión humana | <p>“En mis expectativas, considero que la creación de este departamento permitiría mayor organización y seguimiento al desempeño de los empleados, así mismo permitiría desarrollar actividades de bienestar, lo que fortalecería y mejoraría la productividad”.</p> | <p>La persona considera que la creación de un área de gestión humana dentro de la empresa Implementar Ltda.; trae consigo políticas de bienestar a los empleados, evaluaciones de desempeño que permitirán evaluar y realizar seguimiento a cada persona y un aumento y mejora en la calidad de trabajo de cada persona.</p> |
| Bienestar Laboral | <p>“Creo que esta área la debería liderar personal calificado con experiencia en el área de Gestión Humana, que conozca y pueda implementar no solo la parte administrativa sino actividades de formación y bienestar.”</p> | <p>La persona considera que las políticas de bienestar a los empleados y de formación dentro de la organización, la debe liderar el área de gestión humana y personas calificadas y con experiencia en esta área.</p> |

Tabla 1. Análisis de resultados - Entrevista No. 1. Continuación

| CATEGORÍA | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|---------------------|---|--|
| Capacitación | “Creo que es fundamental ya que el recurso más importante que tiene cualquier empresa es su personal y considero que si este se encuentra motivado, tiene claridad en los procesos y procedimientos y se le capacita permanentemente, podrá ser más eficiente en su trabajo y generará mayor sentido de pertenencia a la organización”. | La persona considera que el activo más importante de toda organización es su capital humano y que si este se encuentra motivado y capacitado van a tener claridad de los diferentes procesos administrativos y operativos que soportan la operación de toda organización y que de esta forma podrá ser más eficiente, conseguir mejores resultados y un mayor sentido de pertenencia de cada persona por la empresa. |

Fuente: autores

Tabla 2. Análisis de resultados entrevista No. 02

| CATEGORIZACIÓN | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|--------------------------------------|---|--|
| Significado de organización | <p>“Es que tenga sus departamentos creados para cada área, que...se encarguen de dejar sus registro y control manejan sus funciones, que haya evidencia de todo, pues la organización ideal es donde no haya duplicidad de cargos, concentración de funciones porque en este momento las hay y genera retrasos, inconvenientes entonces si es necesario esa independencia”.</p> | <p>Para esta persona el significado que tiene de una organización ideal es una empresa en la cual exista una equidad de funciones para cada empleado en sus respectivos cargos, en la cual las personas que se encuentran vinculadas tengan un perfil idóneo y capacitado según el cargo que desempeña dentro de la compañía y que cada uno de Las áreas que componen dicha organización ideal manejen parámetros propios de control y registro de sus responsabilidades, los aspectos anteriormente mencionados son falencias que presenta la empresa implementar Ltda.</p> |
| Significado de gestión humana | <p>“para conformar el área de gestión humana se debe involucrar la parte administrativa” “para mí las expectativas de un área de gestión humana es hacer un buen proceso de selección cumpliendo con todos los</p> | <p>Para la persona el área administrativa es uno de los departamentos con mayor idoneidad y conocimiento para apoyar una futura creación de un área de gestión humana dentro de implementar Ltda., ya que hasta el momento no existe un departamento que se encargue de</p> |

| Tabla 2. Análisis de resultados entrevista No. 02 | | |
|---|---|--|
| CATEGORIZACIÓN | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
| | <p>parámetros”.</p> <p>“Claro...el beneficio es para todos y para toda la organización...conozcan a fondo la empresa y ellos puedan hablar bien de su empresa”</p> | <p>cada una de las funciones que le atañen a esta área, a partir de la posibilidad de esta creación la persona manifiesta que tanto la empresa como cada uno de sus empleados tendrán beneficios por parte de esta área y partir de la cual su trabajo sea dirigido a sus trabajadores; de igual manera ella considera que es una persona con una gran trayectoria en la empresa la cual puede brindar su conocimiento, experiencia y trabajo para este proyecto a futuro, mostrando una percepción positiva del mismo y un sentido altruista hacia su organización y empelados a cargo.</p> |
| Capacitación | <p>“tenemos actividades de capacitación con el apoyo de la ARL, como por ejemplo pausas activas y estilos de vida saludable, aunque falta mucho por hacer”</p> <p>“sería bueno tener un video universal para la inducción que conozcan al empresa, los valores,</p> | <p>La persona manifiesta que es necesario potenciar actividades de capacitación impartidas por su ARL, en especial por parte de la empresa directamente, la necesidad de estructurar un proceso de inducción general para los empleados a vincular con el fin de optimizar el tiempo y las responsabilidades de la empresa, a través del cual se genere una</p> |

Tabla 2. Análisis de resultados entrevista No. 02

| CATEGORIZACIÓN | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|------------------------------|---|--|
| | socializar en un solo momento y no cada rato”. “si se pudieran ubicar en el salón de capacitación y allá hacer una sola inducción y también manejar un formato donde en la firma de contrato ellos sepan de toda la información que se les socialice a la entrada y conocer el reglamento”. | mayor información a los empleados, conozcan más de su organización y por ende se genere un sentido de pertenencia. |
| Bienestar laboral | “para el área de bienestar si se debe tener en cuenta todo el personal” | La persona manifiesta la necesidad e importancia de tener un mayor contacto con sus empleados de temas y decisiones que pueda tomar la empresa como aspectos para el área de bienestar, manifestación a través de un pensamiento altruista y en beneficio de cada uno de sus trabajadores. |
| Selección de personal | están concentradas varias funciones y hay duplicidad de funciones en un solo cargo” “tener un departamento que se encargue de sus | Esta persona percibe que en la organización implementar no se están ejecutando en la actualidad procesos de selección pertinentes con el fin de vincular personal idóneo y con altas competencias para ejecutar un cargo |

Tabla 2. Análisis de resultados entrevista No. 02

| CATEGORIZACIÓN | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|------------------------------|---|--|
| Selección de personal | <p>“funciones propias, con procesos de selección excelentes, permitiendo que fluya el trabajo y no haya inconvenientes de tiempo y labor”.</p> <p>[vinculación]...“inicie como secretaria en la administración de un conjunto, por la colaboración del consejo llegue a ser la administradora del conjunto y termine y ahora estoy en este cargo”</p> | <p>determinado en la compañía, lo cual perjudica tanto su trabajo como el funcionamiento de la empresa y un manejo adecuado del tiempo, un claro ejemplo de esto es la vinculación de esta misma persona a la empresa, ya que fue a través de recomendaciones y relaciones personales externas que la condujeron a ingresar y ascender ocupando diversos cargos.</p> |
| Liderazgo | <p>“ yo he pensado que para ese tema se debe contratar un persona externa”</p> <p>“No...pues digamos los conocimientos, documentación, creo que soy la persona que más conoce la empresa”</p> <p>“La verdad en este momento no...yo altamente calificado no observo a alguien para generar este proceso”.</p> | <p>Ella realiza un análisis acerca de que persona podría ser líder en la posible creación a futuro de un área de gestión humana dentro de sus empleados, dentro de los cuales no percibe una persona competente para dicho cargo, delegando esta proyecto a consultores fuera de la organización, lo cual le permita generar una óptica diferente y objetiva.</p> |

Tabla 3. Análisis de resultados entrevista No. 3

| CATEGORIZACIÓN | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|--------------------------------------|---|--|
| Significado de organización | <p>“una empresa donde haya un constante crecimiento, con procesos internos de selección...no he participado...creo que no existen en la empresa”.</p> <p>“constante crecimiento donde uno sepa que puede seguir estudiando con el apoyo de la misma empresa”</p> <p>“más afectiva la selección y personal capacitado a cargo”</p> | <p>Para esta persona su significado de organización ideal es una compañía en la cual los empleados puedan acceder a diversos oportunidades de ascensos, beneficios, la posibilidad de ser partícipes de procesos internos, una empresa que apoye al empleado a cumplir metas de crecimiento profesional y académicos; una organización en la que se realicen procesos de selección con el fin de vincular colaboradores competentes.</p> |
| Significado de gestión humana | <p>“Pues yo creo que lo más importante sería el área administrativa que maneja la administradora de la empresa, porque esa área maneja todo el personal prácticamente...de pronto para crear los perfiles de cada área si debían participar todas para hacer ese departamento”.</p> <p>“Los beneficios serían más</p> | <p>Para ella la conformación de un área de gestión humana la cual genera beneficios a los empleados y a la organización en general, debe contar con el apoyo del área administrativa la cual en la actualidad es la encargada de la gran mayoría de responsabilidades en torno al personal generando dificultades en la fluidez y efectividad del trabajo; la percepción de esta persona acerca de gestión</p> |

Tabla 3. Análisis de resultados entrevista No. 3

| CATEGORIZACIÓN | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|--------------------------------------|---|---|
| Significado de gestión humana | afectividad en la selección con personal más capacitado para sus funciones”. “Pues he...las expectativas serían que ya tendríamos la seguridad que el personal que ingrese a la empresa estará totalmente capacitada”. | humana es el beneficio de obtener procesos de selección idóneos y efectivos, el cual genere una labor competente dentro de implementar Ltda, siendo esto una de las grandes expectativas que se tiene por parte de los empleados al fomentar el tema de gestión humana en la empresa con una óptica de talento humano competente. |
| Capacitación | “pues esta posibilidad que uno deje el personal en manos de ese departamento y el personal que llegue a la empresa ya está totalmente capacitada y no tocaría empezar de cero” | Para esta persona la creación en un futuro del área de gestión humana, permite que este departamento lidere sus propias funciones, brindando seguridad a la empresa entorno al personal contratado y dejando la garantía que dicho personal ya sea capacitado, lo cual permite una mejor distribución de tiempo en capacitaciones el cual puede ser destinado a otro tipo de funciones. |
| Bienestar laboral | “también...generar un trabajo tranquilo y sin contratiempos para todos los empleados, disfrutar de su trabajo”. | Ella manifiesta que el trabajo en el área de bienestar a través de un departamento constituido de gestión humana, puede brindar beneficios a cada uno de los |

Tabla 3. Análisis de resultados entrevista No. 3

| CATEGORIZACIÓN | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|------------------------------|--|---|
| | | empleados, generando cumplimiento oportuno en las tareas asignadas y efectividad en sus laborales. |
| Selección de personal | <p>“Lo más importante de esa área es garantizar que la selección del personal sea adecuada para el cargo que se está buscando”.</p> <p>“Las expectativas serian tener la seguridad que el personal contratado sea capacitado y no toque capacitarlo y empezar cero”.</p> <p>“Hace 1 año y 4 meses...a mí me recomendó un señor, bueno uno de los que tiene en arriendo un apartamento aquí en implementar, yo hable con la contadora de ese tiempo y con el gerente y empecé”.</p> | <p>Para esta persona una necesidad que tiene actualmente la empresa implementar Ltda., corresponde a sus procesos de selección donde ella desea que dichos procesos se rijan bajo parámetros generalizados para el personal, que brinden garantía del ingreso de nuevos empleados capacitados para la labor a desempeñar dentro de la organización, un claro ejemplo de esta falencia que presenta implementar es la manera en que esta misma persona ingreso a la compañía sin ningún tipo de participación en un proceso de selección por el contrario su ingreso se debió a recomendaciones de terceros, teniendo en cuenta dicha dificultad la creación de un departamento de gestión humana genera expectativas positivas entrono a empresa.</p> |

Tabla 3. Análisis de resultados entrevista No. 3

| CATEGORIZACIÓN | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|------------------|---|--|
| Liderazgo | “Carolina la recepcionista ella también trabaja mucho con la parte de seguridad social a todos los empleados”. “tal vez ayudando a armar los perfiles no solo de mi área, también de otras”. | Ella considera que dentro de implementar Ltda., se encuentra personas con conocimientos, experiencia que podrían ser de gran importancia y liderar una posible creación del área de gestión humana, confía en las capacidades y competencias de sus compañeros de trabajo. |

Fuente: autores

Tabla 4. Análisis de resultados entrevista No. 4

| CATEGORÍA | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|--------------------------------------|--|--|
| Significado organización | “Tenga sus funciones específicas, que se dé la atención correspondiente, a tiempo a las personas a los clientes, tanto internos y externos, y que todo esté en regla.” | La persona define a la organización como un conjunto de acciones que están orientados a la satisfacción de necesidades de los empleados y los clientes. |
| Significado de gestión humana | “va tener el contacto directo con toda la parte de personal, y la parte del bienestar social del personal que trabaja tanto para la empresa como para las personas que trabaja en los edificios.” “el bienestar.... Ó sea digamos que pudiéramos tener un poco más de prebendas” “el bienestar que se le va a dar al trabajador y el beneficio que va a obtener la empresa con eso.” | La persona entiende que el área de gestión humana está en un contacto directo con el empleado y sus necesidades tanto dentro de la organización como de manera individual. |
| Bienestar Laboral | “calidad del tiempo y aprovechamiento del tiempo. Dedicarle tiempo a las otras cosas que debemos hacer, por ocuparme en los temas estrictamente de recursos humanos.” | Para la persona el bienestar debe ser integral no solo para satisfacer y realizar actividades laborales sino para un beneficio propio en las áreas cotidianas de vida. |

Tabla 4. Análisis de resultados entrevista No. 4

| CATEGORÍA | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|------------------------------|--|---|
| Selección de personal | “Necesitamos un profesional de afuera que nos monte el área, puede ser un psicólogo, que es básicamente la persona que nos va a ayudar a decir que áreas debemos manejar y también las entrevistas de las personas, me parece que un psicólogo sería lo ideal...si necesitamos una persona nueva que lo desarrolle, digamos que lo desligue un poco de la parte administrativa”. | Para el área de gestión humana la persona considera que se requiere un personal calificado e íntegro que tenga un perfil y funciones específicas. |
| Liderazgo | “Primero que todo apoyando a la persona que va a ser toda la gestión, brindándole toda la información de las personas que yo tengo a mi cargo, porque yo manejo también edificios. Entonces de las personas que yo tengo a mi cargo sería esa parte de información esa parte de apoyo”. | La persona considera que la persona encargada del área de gestión humana debe ser una persona que oriente los procesos, exista colaboración y gestione conocimiento con lo que el personal antiguo le ofrece. |

Fuente: autores

Tabla 5. Análisis de resultados entrevista No. 05

| CATEGORÍA | TEXTO | INTERPRETACIÓN |
|--------------------------------------|---|---|
| Significado de organización | “es el tema de trabajo en equipo, porque no todos sabemos lo mismo, todos nos ayudamos esa es la organización ideal para mí.” | La persona considera que una buena organización es un conjunto integral de factores que buscan el bienestar en común. |
| Significado de gestión humana | “quitarme el tema de que manejo del área laboral, es decir que yo manejo las afiliaciones y este cuento y esto sería lo mejor. Esa sería mi expectativa dedicarle tiempo a otras cosas y quitarme ese trabajo.” | Para la persona el área de gestión humana por el momento le genera una carga laboral, requiriendo de una persona que cumpla un perfil y que se le asignen funciones específicas sin generar carga laboral. |
| Bienestar laboral | “calidad del tiempo y aprovechamiento del tiempo. Dedicarle tiempo a las otras cosas que debemos hacer, por ocuparme en los temas estrictamente de recursos humanos.” | Para la persona el bienestar debe ser integral no solo para satisfacer y realizar actividades laborales sino para un beneficio propio en las áreas cotidianas de vida. |
| Liderazgo | “el tema es la repartición de cargos, que no haya exceso en la labor que se le asigna y por no hacer unas cosas que son tan importantes se descuidan y cuando se vienen los problemas, ahí es donde se viene la necesidad, pero eso sería lo que más le aportaría.” | Para la persona el liderazgo debe ser una persona equitativa, que beneficien la organización y a la persona, debe ser una persona que responda a las necesidades de la organización y de cada uno de sus empleados. |

Discusión

Esta investigación tuvo como objetivo principal comprender los significados que construyen los empleados de Implementar Ltda, acerca del área de gestión humana, se pretendió Identificar los significados que construyen los empleados de dicha empresa acerca del área de gestión humana, Interpretar los significados que construyen los empleados de Implementar Ltda, acerca del área de gestión humana y finalmente hacer una propuesta preliminar para fundamentar el área de gestión humana en la empresa Implementar Ltda.

A continuación se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio.

De los resultados obtenidos en nuestra investigación se puede deducir que los significados de organización ideal para algunos de los colaboradores, es una organización que brinda beneficios a sus colaboradores, les de oportunidades de desarrollo tanto a nivel personal como profesional, percibiendo al trabajador desde una óptica integral, una organización en la cual se presenten procesos de selección idóneos, con el fin de reclutar personal capacitado y deben ser ejecutados por el área administrativa siendo esta la más idónea para dicha tarea; lo anterior nos conduce a corroborar con la conceptualización de Weber (el expone que una organización es donde se ejercen límites para la admisión de personal, límites que son ejecutados por la administración de la organización.

Respecto al significado que poseen los empleados acerca de gestión humana o las expectativas de la creación de dicha área en la organización, se interpreta que es un área que brindara una serie de beneficios a partir de sus procesos internos bien manejados, que sea un área determinada y de gran relevancia dentro de implementar Ltda, ya que de igual se concibe gestión humana como el contacto directo entre administrativos y demás colaboradores y así mismo estar al corriente de cada una de sus necesidades dentro del contexto laboral y externo.

Por otra parte se encontró concordancia con lo expuesto por Douglas MacGregor, el cual se basa de igual manera en la teoría de Maslow y a través de esta propone una nueva forma de observar a la persona en el contexto laboral y hace énfasis en el potencial humano, expectativa que tienen los empleados de la organización a partir de la posible creación de un área de gestión humana.

Finalmente dentro del significado de gestión humana de los empleados encontramos una percepción similar a los aportes de Chiavenato, el cual conceptualiza la gestión del recurso humano como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos en cargos gerenciales relacionado con personas, se incluye el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño, procesos que no están totalmente estructurados dentro de implementar Ltda. y los cuales los colaboradores consideran necesarios y parte fundamental de la gestión humana.

La categoría de selección de personal arrojó resultados donde se concluye que para los empleados en la actualidad no se generan procesos de selección acordes a las necesidades de la organización, ya que afecta en modo y tiempo las labores diarias debido a la multiplicidad de cargos, se espera por el contrario que la empresa vincule personal con altas capacidades al cargo asignado en donde se obtenga un buen desempeño que beneficie en general a la empresa y se alcancen objetivos generales, concordando con lo expuesto por (Chiavenato. 2000), el cual expone que la selección de personal es un medio a través del cual toda organización logra sus objetivos , procedimientos que desde un inicio deben estar claros y definidos es decir generalizados para todo el personal.

Para la categoría de bienestar laboral se arrojaron resultados donde al igual que el autor Casales (2003) los empleados de Implementar hacen alusión al último enfoque psicosocial donde se contempla la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso, integrando factores como la felicidad o la satisfacción general con la vida. Se toma como criterios la intensidad y frecuencia de los estados afectivos (Álvaro y Páez, 1996). Se define operativamente la asociación de las emociones positivas y negativas vinculadas a sentimientos de confianza hacia el mundo que les rodea, la capacidad de manejo de los conflictos (Martínez Taboada, 1995; Igartua et al., 1994), y la participación en actividades ocupacionales y laborales (Echevarría y Páez, 1989)”, ya que al igual que estos autores, algunos de los empleados argumentan

que tienen multiplicidad de funciones y se sugiere brindar bienestar no solo a los empleados de la misma, sino a los colaboradores de esta.

Respecto a la categoría de liderazgo algunos empleados hacen referencia a que el área de gestión humana debe ser orientado por una persona que cumpla un perfil y funciones específicas, igualmente una de las empleadas argumenta tener multiplicidad de funciones que le dificultan el cumplimiento de varias actividades y sugiere una persona que alivie su sobre carga laboral, encaminado igualmente a lo que refiere el autor Yukl (1989), el liderazgo connota una influencia sobre las actitudes ideas, conductas y sentimientos de otras personas.

Y por último en la categoría de capacitación se arrojaron resultados que de manera similar hacen alusión a lo que referencia Spector (2002), ya que algunos trabajadores refieren que la capacitación es una actividad necesaria para los empleados tanto nuevos como experimentados; los nuevos trabajadores deben aprender a realizar las tareas que se les asigna, mientras que aquellos con experiencia necesitan adaptarse a los cambios en el trabajo.

Conclusiones

1. En la mayoría de los empleados se presentan expectativas en las cuales el área de gestión humana sea un área que genera beneficios, el ejecutivo ya considera que el área de RH no es un área de diversión sino de planificación y que vela por el otro.
2. Algunos empleados consideran que el área administrativa no realiza el ejercicio de selección de personal dentro de la empresa de manera adecuada, debido a que hacen falta mejoras en torno a este tema, ya que en la actualidad esta falencia genera una carga laboral excesiva que lleva al agotamiento a los empleados en su jornada laboral.
3. En algunos de los empleados se presenta inconformidad debido a la multiplicidad de funciones en un solo cargo, a causa de la falta de personal capacitado, a partir de esto ellos observan esta situación dentro de su organización como una necesidad latente y relevante para el buen funcionamiento de la empresa y su rendimiento y desempeño como trabajadores.

4. Algunos empleados perciben que dentro de implementar Ltda., no se encuentra estructurada como dependencia el área de gestión humana, por lo cual se presentan inconsistencias en los procesos de selección los cuales se generan por acuerdo con terceros.
5. Para algunos empleados el significado de organización ideal es una entidad en la cual se brinde la oportunidad que cada colaborador desarrolle autonomía en su cargo correspondiente con el fin de lograr una mejor eficiencia, teniendo inicialmente un listado de funciones o responsabilidades claras desde un inicio.
6. La mayoría de los empleados perciben la posible creación de un área de gestión humana dentro de la empresa como un beneficio frente a su entorno laboral no solo para el ejecutivo sino para todos los empleados.
7. El liderazgo para algunos empleados se refleja en aquella persona que tenga la capacidad de ser una persona equitativa en cada una de sus decisiones, que puedan llegar a afectar de manera negativa o positiva tanto a la empresa como a todos los colaboradores y así mismo a partir de su rol de líder responsa a cada una de las necesidades que presenta la empresa frente a un líder competitivo.

8. Parte de los empleados de Implementar Ltda., conciben el bienestar como un aspecto de plenitud dentro de su contexto laboral, el cual conlleve beneficios no solo para ellos, también para sus familias, ya que dependen de su trabajo y por ende si ellos se reciben un beneficio este se vea reflejado ya sea de manera directa o indirecta en su entorno familiar.

Referencias

Referencias

- Amérigo, Aragonés y Corraliza (1994). *Psicología ambiental*. Recuperado el 21 de octubre de 2013 en: ww.unioviado.es/...ogia/estudios/programas_psico/...
- Arcila Ramos (Mayo de 2009). Significados. Recuperado el 2 de mayo de 2013 en espaciosparaempezareldia.blogspot.com/...cia-en-la.....
- Bruner (1998). *Psicología cognitiva*. Recuperado el 2 de mayo de 2013 en: es.wikipedia.org/wiki/Ciencia_cognitiva
- Burns y Stalker (1961). *El nuevo paradigma en la organización de las empresas*. Recuperado el 21 de octubre de 2013 en: www3.uji.es/~agrandio/tesis/Te4.h
- Calderón, G. (2005). Valor agregado áreas de gestión humana en las organizaciones colombianas. Recuperado el 21 de octubre de 2013 en www.scielo.org.co/scielo.php
- Campbell (1981); Rice (1982) y Michalos (1985). *Enfoque sociológico*. La Habana (Cuba): Universidad de la Habana
- Casales (2003). Bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa. Recuperado el 21 de octubre de 2013 en: www.eumed.net/rev/turydes/08/errr.htm
- Chiavenato (2002). *Gestión del recurso humano*. ww.chiavenato.com/...ion-del-talento-humano-721.htm...

- Echevarría y Páez (1989). El bienestar **laboral** y su incidencia en la gestión exitosa. Recuperado el 4 de septiembre de 2013 en: www.eumed.net/rev/turydes/08/errr.htm
- Etzioni, A. (1964). Sistemas de comunicación y poder. Recuperado el 21 de octubre de 2013 en www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/.../nivrelgrup.htm
- Fayol (1919). Las primeras teorías de la Administración general e industrial. Escuela de Administración General e Industrial - Wikipedia ... es.wikipedia.org/...ministración_General_e_Industria.
- Fernández R (1998). La evolución de las formas organizativas. www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/093069.pdf
- Gan y Berbel, (2007). Cada empresa es una realidad única. intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/.
- García y Casanueva (1999). Gestión del Talento Humano. Recuperado el 23 de septiembre de 2013 en: angepava.blogspot.com/2013/05/gestion-humana.html
- Geertz C. (1988). Análisis de la cultura. Recuperado el 3 de octubre de 2013 en: es.wikipedia.org/wiki/Clifford_Geertz
- Guillen y Guil. (2000). Psicología del trabajo. Recuperado el 23 de septiembre de 2013 en: cam.pus.usal.es/~tcp/articulos/potenciales.pdf
- Hernández, Naranjo y Álvarez (2005). Reglamentaciones laborales. Recuperado el 3 de octubre de 2013 en: www.gobiernodecanarias.org/...nparticipantes_2005.pd...

- Israel A.& Núñez, P. (2006). *La gestión humana organizacional*. Recuperado el 21 de octubre de 2013. Disponible de: www.era-mx.org/biblio/GestionHumana
- Lacasa, Vélez & Sánchez (2005). Comprensión de significados. Recuperado el 3 de septiembre de 2013 en: www.um.es/ead/red/M5/lacasa25.pdf
- Mansilla (1991). *Organizaciones modernas*. Recuperado el 23 de abril de 2013 en dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2376738.pdf
- Martínez Taboada (1995). Manejo de conflictos. Recuperado el 21 de octubre de 2013 en: Dialnet dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=109099
- Mayo, E. (1927). Teoría Burocrática. pensamiento administrativo: Recuperado el 21 de octubre de 2013 en: pensamiento4dministrativo.blogspot.com
- Maslow (1950). Relaciones Humanas y del comportamiento. Teoría administrativa de las necesidades de Maslow [html.rincondelvago.com/...-necesidades-de-maslow.htm...:](http://html.rincondelvago.com/...-necesidades-de-maslow.htm...)
- Mc Gregor (s.f.) paradigma o marco de referencia. Recuperado el 2 de agosto de 2013 en: .wikipedia.org/wiki/Administración
- Mintzberg (1979). Funcionalidad de una organización, Recuperado el 21 de octubre de 2013. Disponible de: www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/093069
- Muchinsky (2002). Trabajo en equipo. Recuperado el 4 de septiembre de 2013 en: drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf
- Schein (1988). Hacia una nueva Cultura. Recuperado el 3 de agosto de 2013 en [vs.sld.cu/revistas/gme/pub/vol.6.\(2\)_03/p3.html](http://vs.sld.cu/revistas/gme/pub/vol.6.(2)_03/p3.html)

Spector (2002). Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa. Recuperado el 25 de septiembre de 2013 en: <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional3.shtml#ixzz2lt0ZfRU6>

Taylor (1911). División del trabajo. Recuperado el 23 de septiembre de 2013 en: www.fing.edu.uy/~mayr/Taylor_

Urdaneta (2001). Selección de personal. Recuperado el 2 de octubre de 2013 en: www.uv.es/~selva/gestion/articulos/selcompe.htm

Vigotski (1925). Cultura organizacional. Aportaciones De Vigotsky www.buenastareas.com/...s/aportaciones-de-vigotsky

Winefeld (1984). Comportamiento organizacional. Recuperado el 2 de octubre de 2013 en: [.scribd.com/doc/164347176/](https://www.scribd.com/doc/164347176/).

Wrightsman, (1964). Procesos que se realizan en las organizaciones. Recuperado el 2 de octubre de 2013 en: [psicuasgrupo 31 semies.blogspot.com/...eria-integrac.....](http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com/...eria-integrac.....)

Yuki (1989). Definiciones de liderazgo. Recuperado el 2 de septiembre de 2013 en www.classmates.com/people/Yuki-Tudisco/8696853862

Apéndices

Apéndice 1. Entrevista semi estructurada

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN: Interpretar los significados que construyen los empleados de la empresa implementar Ltda., acerca del área de gestión humana.

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa en la organización?
2. ¿Hace cuánto labora para implementar Ltda.?
3. ¿Cuáles áreas de la empresa tendría en cuenta para la creación de un departamento de gestión humana dentro de la organización?
4. ¿Cuáles serían sus expectativas frente a la creación de un área de gestión humana en la empresa?
5. ¿Qué personas considera usted que serían importantes e idóneas para crear el área de gestión humana?
6. ¿Qué beneficios cree usted que obtendría la empresa al tener un área de gestión humana constituida?
7. ¿Cómo sería su participación en la constitución de un área de gestión humana en implementar Ltda.?
8. ¿Cuál cree usted que es la importancia de un área de gestión humana dentro de una organización?
9. ¿Cómo cree usted que sería una organización ideal?

Apéndice 2. Entrevista No. 1

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa en la organización?

Administradora Delegada

2. ¿Hace cuánto labora para implementar Ltda.?

1 año y diez meses

3. ¿Cuáles áreas de la empresa tendría en cuenta para la creación de un departamento de gestión humana dentro de la organización?

Considero que de las existentes solo aplica el área Administrativa, pues es esta la que maneja todo el tema de personal, las demás corresponden al departamento de ventas y contable.

4. ¿Cuáles serían sus expectativas frente a la creación de un área de gestión humana en la empresa?

En mis expectativas, considero que la creación de este departamento permitiría mayor organización y seguimiento al desempeño de los empleados, así mismo permitiría desarrollar actividades de bienestar, lo que fortalecería y mejoraría la productividad.

5. ¿Qué beneficios esperaría obtener de un área de gestión humana constituida en la organización?

Planes y programas de capacitación, programas de bienestar y estandarización de procesos, particularmente en el área de selección y competencias laborales.

6. ¿Qué personas considera usted que serían importantes e idóneas para crear el área de gestión humana?

Creo que esta área la debería liderar personal calificado con experiencia en el área de Gestión Humana, que conozca y pueda implementar no solo la parte administrativa sino actividades de formación y bienestar.

7. ¿Cómo sería su participación en la constitución de un área de gestión humana en implementar Ltda.?

Considero que inicialmente se debe dar a conocer el trabajo de cada uno de nosotros, con el fin de poder establecer las necesidades que se presentan tanto en el área de capacitación como en la parte de bienestar y salud ocupacional, para ello aportaría mis experiencias tanto positivas como negativas en el manejo de personal, ya que como administradora tengo personal a cargo, creo que esto nos permitiría poder establecer un diagnóstico inicial y daría pautas para poder establecer un plan de trabajo.

8. ¿Cuál cree usted que es la importancia de un área de gestión humana dentro de una organización?

Creo que es fundamental ya que el recurso más importante que tiene cualquier empresa es su personal y considero que si este se encuentra motivado, tiene claridad en los procesos y procedimientos y se le capacita permanentemente, podrá ser más eficiente en su trabajo y generará mayor sentido de pertenencia a la organización.

9. ¿Cómo cree usted que sería una organización ideal?

Aquella que tenga claros los lineamientos, donde las cargas laborales no exceda la capacidad de los empleados (análisis de cargos), donde la organización se preocupe por el bienestar de los empleados y se les motive a lograr una

proyección tanto personal como profesional, donde se le esté capacitando permanentemente a los empleados para lograr mayor eficiencia en el cargos que desempeñan a través de herramientas que le permitan optimizar su labor y finalmente donde existan políticas claras de bienestar para el trabajador.

Apéndice 3. Entrevista No. 2

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa en la organización?

> La directora administrativa.

2. ¿Hace cuánto labora para implementar Ltda.?

> Hace 18 años, inicie como secretaria en la administración de un conjunto, posteriormente me permitieron trabajar como administradora en el mismo conjunto los señores del consejo de administración me dieron esa oportunidad y termine allí y me incorpore a este nuevo cargo.

3. ¿Cuáles áreas de la empresa tendría en cuenta para la creación de un departamento de gestión humana dentro de la organización?

> No pues... para conformar el área de gestión humana verdad! Hay seria involucrar toda la parte administrativa igual como la empresa digamos no tiene un gran volumen de personal, los pocos que estamos debemos estar involucrados ...para el área de bienestar eso si se debe tener en cuenta a todo el personal, de hecho aquí tenemos actividades y capacitaciones con convenio por ejemplo con la ARL, en esta semana y la siguiente semana con programas de estilos saludables y pausas activas aunque falta mucho por hacer.

4. ¿Cuáles serían sus expectativas frente a la creación de un área de gestión humana en la empresa?

> Expectativas...bueno para mí la expectativa de esta creación es hacer un muy buen proceso de selección, cumpliendo con todos los parámetros, un buen proceso de inducción, tener por ejemplo un video donde se muestre al candidato una vez se toma la decisión de contratarlo, que se le muestre todo el tema de la

organización misión, visión, valores, quienes somos...digamos que cuando la persona vaya a su puesto de trabajo conozca a su empresa...de hecho se está haciendo pero implica mucho tiempo candidato por candidato por lo que hay duplicidad de funciones en un solo cargo...digamos no tener una herramienta adicional a mí me genera ya mucho desgaste ya que cada vez que se va a vincular una persona toca comentarle todo y ahorraríamos más tiempo, si se pudieran ubicar en el salón de capacitación y allá hacer una sola inducción y también manejar un formato donde en la firma de contrato ellos sepan de toda la información que se les socialice a la entrada y conocer el reglamento...políticas de salud ocupacional todas esas cosas que son tan importantes si por ejemplo los entes de control lo verifican y este todo en regla.

Y el beneficio es tanto para los empleados como para la empresa que ellos hablen bien de su empresa y tengan sentido de pertenencia.

5. ¿Qué personas considera usted que serían importantes e idóneas para crear el área de gestión humana?

> Umm...pues la verdad en este momento no...yo personalmente no observo en ninguna persona que tenga la capacidad para generar ese proceso es decir yo he pensado que se tendría que contratar una persona externa para hacer el trabajo.

6. ¿Qué beneficios cree usted que obtendría la empresa al tener un área de gestión humana constituida?

> El beneficio es tanto para los empleados como para la empresa que ellos hablen bien de su empresa y tengan sentido de pertenencia, para los cargos altos un trabajo eficaz y cada uno dedicado de lleno y capacitado para sus funciones.

7. ¿Cómo sería su participación en la constitución de un área de gestión humana en implementar Ltda.?

> No pues...digamos los conocimientos, creo que soy la persona que más conozco la empresa, aportar los conocimientos, los documentos que conozco que están en la empresa y de pronto mis ideas a lo que se requiera.

8. ¿Cuál cree usted que es la importancia de un área de gestión humana dentro de una organización?

> Es tener un departamento que se encargue de sus funciones propias, con procesos de selección excelentes, permitiendo que fluya el trabajo y no haya inconvenientes de tiempo y labor.

9. ¿Cómo cree usted que sería una organización ideal?

> Es que tenga sus departamentos creados para cada área, que...se encarguen de dejar sus registro y control manejan sus funciones, que haya evidencia de todo, pues la organización ideal es donde no haya duplicidad de cargos, concentración de funciones porque en este momento las hay y genera retrasos, inconvenientes entonces si es necesario esa independencia.

Apéndice 4. Entrevista No. 3

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa en la organización?

> Yo soy asistente contable.

2. ¿Hace cuánto labora para implementar Ltda.?

> Hace 1 año y 4 meses...a mí me recomendó un señor, bueno uno de los que tiene en arriendo un apartamento aquí en implementar, yo hable con la contadora de ese tiempo y con el gerente y empecé.

3. ¿Cuáles áreas de la empresa tendría en cuenta para la creación de un departamento de gestión humana dentro de la organización?

> Pues yo creo que lo más importante sería el área administrativa que maneja la administradora de la empresa, porque esa área maneja todo el personal prácticamente...de pronto para crear los perfiles de cada área si debían participar todas para hacer ese departamento.

4. ¿Cuáles serían sus expectativas frente a la creación de un área de gestión humana en la empresa?

> Pues he...las expectativas serían que ya tendríamos la seguridad que el personal que ingrese a la empresa estará totalmente capacitada, pues esta posibilidad que uno deje el personal en manos de ese departamento y el personal que llegue a la empresa ya está totalmente capacitada y no tocaría empezar de cero, también...generar un trabajo tranquilo y sin contratiempos para todos los empleados, disfrutar de su trabajo.

5. ¿Qué personas considera usted que serían importantes e idóneas para crear el área de gestión humana?

> Carolina la recepcionista, ella también trabaja mucho con la parte de afiliaciones al personal, ella está estudiando administración de empresas y tiene el conocimiento de eso.

6. ¿Qué beneficios cree usted que obtendría la empresa al tener un área de gestión humana constituida?

> He...los beneficios serían más hacia la seguridad del personal nuevo, los trabajos serían con una mejor competencia, sería idóneo y así mismo el trabajo que se entrega sea más pulido que con un personal con menos capacidades...el trabajo será mucho mejor, las decisiones serían más acordes al trabajo y serían mejor tomadas.

7. ¿Cómo sería su participación en la constitución de un área de gestión humana en implementar Ltda.?

> No se... tal vez ayudando a mirar los perfiles que se necesitan en cada área no solo en la mía.

8. ¿Cuál cree usted que es la importancia de un área de gestión humana dentro de una organización?

> Pues yo creo que lo más importante de esa área es garantizar que la selección que se hace del personal es idónea para el cargo...en ese punto ya no tendríamos tantas dificultades con los dueños de los apartamentos de los edificios quejas y reclamos los cuales estos solo llegan al área administrativa no hay un área específica para atender y resolverlos.

9. ¿Cómo cree usted que sería una organización ideal?

> Una empresa donde haya constante crecimiento no solo donde uno diga hasta aquí llegue porque no pude avanzar más, constante crecimiento donde uno sepa que puede seguir estudiando con el apoyo de la misma empresa y procesos de selección internos que hasta ahora creo que no los hay aquí y no he participado.

Apéndice 5. Entrevista No. 4

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa en la organización?

Yo soy la directora del departamento de propiedad horizontal de... digamos como tal definida soy la directora del dpto. de inmobiliaria, pero apoyo la parte de propiedad horizontal, que es el manejo de todas las administraciones y manejo la parte de tesorería de los edificios.

2. ¿Hace cuánto labora para implementar Ltda.?

Hace once años.

3. ¿Cuáles áreas de la empresa tendría en cuenta para la creación de un departamento de gestión humana dentro de la organización?

Pues básicamente el área administrativa y la parte de recurso humano de la empresa, que digamos es la que va tener el contacto directo con toda la parte de personal, y la parte del bienestar social del personal que trabaja tanto para la empresa como para las personas que trabaja en los edificios.

4. ¿Cuáles serían sus expectativas frente a la creación de un área de gestión humana en la empresa?

El bienestar... o sea digamos que pudiéramos tener un poco más de prebendas en cuanto al tema por ejemplo algo que a mí me gustaría que nosotros pudiéramos desarrollar para la gente que trabaja con nosotros en la parte de vigilancia y en la parte del aseo es por ejemplo ayudarles a conseguir su casa, montar un sistema de cómo poder.... Incluso hasta la misma implementar hacer una urbanización comprar un lote, construir y poder venderles a ellos las casas,

una parte de cómo un fondo cosas que le generen bienestar a las personas que trabajan con nosotros.

5. ¿Qué beneficios esperaría obtener de un área de gestión humana constituida en la organización?

Todos... Muchos beneficios porque digamos que va a ver una persona centrada únicamente en las necesidades del personal que trabaja con nosotros. Entonces va a ver una mejor atención, va a ver más apoyo, va a ver más fidelización de nuestros trabajadores, el beneficio va a ser de parte y parte, tanto para nuestro cliente externo como nuestro cliente interno, porque lo que nosotros hagamos con nuestro cliente interno se va a ver reflejado en nuestro cliente externo.

6. ¿Qué personas considera usted que serían importantes e idóneas para crear el área de gestión humana?

Necesitamos un profesional de afuera que nos monte el área, puede ser un psicólogo, que es básicamente la persona que nos va a ayudar a decir que áreas debemos manejar y también las entrevistas de las personas, me parece que un psicólogo sería lo ideal. La persona que maneja aquí adentro la parte de personal es Lindaura y ella tiene una carga ya bastante alta como para ponerla a desarrollar ese dpto. Si necesitamos una persona nueva que lo desarrolle, digamos que lo desligue un poco de la parte administrativa.

7. ¿Cómo sería su participación en la constitución de un área de gestión humana en implementar Ltda.?

Primero que todo apoyando a la persona que va a ser toda la gestión, brindándole toda la información de las personas que yo tengo a mi cargo, porque yo manejo también edificios. Entonces de las personas que yo tengo a mi cargo sería esa parte de información esa parte de apoyo.

8. ¿Cuál cree usted que es la importancia de un área de gestión humana dentro de una organización?

La importancia es el bienestar que se le va a dar al trabajador y el beneficio que va a obtener la empresa con eso.

9. ¿Cómo cree usted que sería una organización ideal?

Digamos que cada dpto. Tenga sus funciones específicas, que se dé la atención correspondiente, a tiempo a las personas a los clientes, tanto internos y externos, y que todo esté en regla.

Apéndice 6. Entrevista No. 5

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa en la organización?

Yo soy recepcionista y asistente. Soporto la recepción y asisto a todos los departamentos que hay aquí en la empresa.

2. ¿Hace cuánto labora para implementar Ltda.?

Siete años.

3. ¿Cuáles áreas de la empresa tendría en cuenta para la creación de un departamento de gestión humana dentro de la organización?

El área de dirección administrativa.

4. ¿Cuáles serían sus expectativas frente a la creación de un área de gestión humana en la empresa?

Inicialmente quitarme el tema de que manejo del área laboral, es decir que yo manejo las afiliaciones y este cuento y esto sería lo mejor. Esa sería mi expectativa dedicarle tiempo a otras cosas y quitarme ese trabajo.

5. ¿Qué personas considera usted que serían importantes e idóneas para crear el área de gestión humana?

La directora administrativa y la persona encargada del área comercial.

6. ¿Qué beneficios esperaría obtener de un área de gestión humana constituida en la organización?

Para mi calidad del tiempo y aprovechamiento del tiempo. Dedicarle tiempo a las otras cosas que debemos hacer, por ocuparme en los temas estrictamente de recursos humanos.

7. ¿Cómo sería su participación en la constitución de un área de gestión humana en implementar Ltda.?

Pues como hasta ahora lo he hecho, soportando en lo que ellos colaboren, dándole valor agregado con lo que estoy estudiando y lo que ellos requieran.

8. ¿Cuál cree usted que es la importancia de un área de gestión humana dentro de una organización?

La organización del trabajo, porque si está el área de gestión humana usted se va a dedicar a solo los temas de gestión humana, el tema es la repartición de cargos, que no haya exceso en la labor que se le asigna y por no hacer unas cosas que son tan importantes se descuidan y cuando se vienen los problemas, ahí es donde se viene la necesidad, pero eso sería lo que más le aportaría.

9. ¿Cómo cree usted que sería una organización ideal?

Pues lo que yo he visto acá y en la otra sede donde trabajamos y por eso es que yo me he amañado es el tema de trabajo en equipo, porque no todos sabemos lo mismo, todos nos ayudamos esa es la organización ideal para mí.

Apéndice 7. Propuesta de implementación del área de gestión humana en Implementar Ltda.

OBJETIVO GENERAL

- Reestructurar los procesos del área de gestión humana que en la actualidad está desarrollando la empresa *Implementar Ltda.* a sus trabajadores.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los posibles factores que afectan el área de gestión humana de la organización *Implementar Ltda.*
- Mejorar los procesos de selección de personal, capacitación, liderazgo y bienestar laboral.

JUSTIFICACIÓN

A partir de la investigación realizada en la organización *Implementar Ltda.* Se encontraron factores que afectan el área de gestión humana y que radica en los procesos de bienestar laboral, liderazgo, selección de personal y capacitación que realiza la empresa para sus trabajadores, generando multiplicidad de funciones, riesgos psicosociales para el trabajador y por lo tanto repercutiendo en el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa.

Con base en los hallazgos y a partir de la lectura de sus significados, se hace necesario formular una propuesta que permita la restructuración de los diferentes procesos del área de talento humano, para un mejor aprovechamiento de las capacidades de cada uno de los empleados de la organización.

Es importante que las empresas contribuyan al mejoramiento de las capacidades y habilidades de su personal que puede contribuir al desarrollo de una personalidad para aprovecharla al máximo (no como el manejo de una máquina sino de un hombre lleno de habilidades excepcionales) en diferentes campos de acción que día a día surgen en la actividad laboral, para que sea un trabajo más profundo en relación con la tarea, objeto y medios laborales promoviendo la superación en el trabajo mismo del empleado y de la actividad como tal.

A partir del análisis de los resultados, de los significados que construyen los entrevistados se hace necesario tener en cuenta por un primer momento tres procedimientos: selección de personal, capacitación y bienestar laboral.

| | | |
|---|--|--|
| PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLEMENTAR LTDA | | |
|---|--|--|

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la selección del Talento Humano.

2. DESCRIPCIÓN Y ETAPAS

| No. | ETAPA | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLES |
|-----|-------------------|---|---|
| 1 | Definir necesidad | Se puede presentar la necesidad de una vacante de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciación de un nuevo servicio 2. Despido de Personal 3. Retiro voluntario | 1. Gerente General 2 Dir. Talento Humano |
| 2 | Preseleccionar | Se efectúa por medio de avisos, recomendaciones, o por presentación personal por parte de los aspirantes en nuestras instalaciones. | Dir. Talento Humano |
| 3 | Clasificar | Se clasifican por: <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia laboral 2. Nivel académico De acuerdo a esta clasificación se archivan en la Dirección de Talento | Dir. Talento Humano |

| | | | | |
|---|----------------------------|---|--|---------------------|
| | | Humano. | | |
| 4 | Entrevistar | Entrevista Grupal (Opcional) | Se realiza una entrevista grupal con metodología de casos donde se evalúa específicamente: 1. Resolución de conflictos 2. Pro actividad 3. Relaciones Interpersonales | Psicóloga |
| | | Entrevista Individual | Se realiza una entrevista individual con Director de Talento Humano para Verificar: 1. El cumplimiento con el Perfil solicitado 2. Área Personal 3. Área Familiar 4. Área Laboral 5. Área Académica | Dir. Talento Humano |
| 5 | Aplicar pruebas (Opcional) | A los seleccionados en la entrevista individual se les realiza la prueba psicotécnica Wartegg (opcional) de requisitos del cliente donde se corrobora las características obtenidas en cada uno de los indicadores. | | Psicóloga |

| | | | |
|----|-----------------------|---|----------------------------|
| 6 | Verificar referencias | Se realizara la verificación de las referencias laborales y personales telefónicamente. | Auxiliar de Talento Humano |
| 7 | (*)Visitar domicilio | La visita domiciliaria se realiza para identificar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos del barrio 2. Aspectos de la Localidad 3. El Entorno familiar 4. El círculo social del empleado. | Dir. Talento Humano |
| 9 | Vinculación | Se solicita al seleccionado la Presentación en las Oficinas para: <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la documentación requerida para la vinculación 2. Toma exámenes médicos de ingreso y apertura cuenta de nómina en el banco. | Directora Administrativa |
| 10 | Inducción | Luego de ser contratado se inicia el proceso de inducción y entrenamiento. | Dir. Talento Humano |

| | | |
|--|---|--|
| | PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL IMPLEMENTAR LTDA | |
|--|---|--|

1. OBJETIVO

Proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del personal administrativo y operático de *IMPLEMENTAR LTDA.*, para el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad. Establecer los lineamientos para la selección del Recurso Humano.

2. RESPONSABLES

La responsabilidad por el establecimiento y cumplimiento de las disposiciones de este procedimiento es del director de recursos humanos.

3. Programa de Bienestar Social

El programa de bienestar social comprende; la protección y los servicios sociales y la calidad de vida laboral.

3.1 Protección y servicios sociales: a través de este componente, se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección recreación, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y

educación, detectados en el diagnóstico de necesidades y atendiendo a la priorización de los mismos.

Es necesario tener en cuenta que los programas que forman parte de este componente deben ser atendidos en forma solidaria y participativa por los organismos especializados de previsión social (cajas de compensación familiar, promotoras de salud, administradoras de riesgos profesionales, fondos de pensiones, fondos de cesantías, fondo nacional del ahorro), así como por los empleados, con el apoyo y la colaboración de cada entidad.

Los programas que deben ser atendidos a través de este componente son los siguientes:

- ✓ Deportivos
- ✓ Artísticos y culturales
- ✓ Recreativos y vacacionales
- ✓ Salud ocupacional
- ✓ Higiene y seguridad industrial
- ✓ Medicina laboral
- ✓ Sociales y de integración
- ✓ Capacitación

Actividades programadas

- ✓ Reconocimiento y detalle de cumpleaños de los funcionarios y fechas especiales con una tarjeta personalizada, fechas especiales (día de la mujer, día del hombre, día de la madre, día del padre, día de los niños)
- ✓ Detalle para los hijos menores de doce años de los empleados, en el día del niño.

- ✓ Todo nacimiento en el cual sea progenitor uno de los empleados se hará entrega de un obsequio.
- ✓ Se tendrá cronograma anual de capacitaciones.
- ✓ Semana de la salud ocupacional (programas de p y p, valoración talla y peso, valoración cardiovascular).
- ✓ En épocas especiales como navidad y fin de año la empresa asigna un presupuesto para compartir una actividad con sus funcionarios.

3.2 Calidad de vida laboral: la calidad de vida laboral se refiere a la existencia de un ambiente que es percibido por el empleado como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo, está constituida por condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo al interior de *IMPLEMENTAR LTDA.*, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales.

El concepto de calidad de vida laboral, gira alrededor de dos ejes sobre los cuales el director de talento humano debe trabajar, identificando los componentes de cada uno para determinar qué aspectos deben ser mejorados: si el que atañe al entorno laboral, en el que se realiza el trabajo, el que se relaciona con las experiencias de los empleados, o ambos.

Por lo anterior, y en aras de procurar una adecuada calidad de vida laboral, es responsabilidad del director de talento humano, intervenir en los siguientes campos: medición del clima laboral: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en equipo, capacidad profesional y medio ambiente físico. Evaluación de la adaptación al cambio al cambio organizacional y realización de acciones de

preparación frente al cambio y la desvinculación laboral asistida, o de readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

La entidad asignara los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social que se adopten.

4. Políticas de bienestar social

- ✓ Tendrán derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de *IMPLEMENTAR LTDA.*, y sus familias.
- ✓ Las actividades de bienestar están orientadas al desarrollo de actividades deportivas, culturales y lúdicas, que impacten positivamente y mejoren la integración personal y laboral.
- ✓ También se pueden desarrollar actividades para niños.
- ✓ Mejorar el sentido de pertenencia de los funcionarios con la empresa *IMPLEMENTAR LTDA.*, y en el punto de servicio, mediante una buena motivación y clima laboral.

| | | |
|--|---|--|
| | PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION IMPLEMENTAR LTDA | |
|--|---|--|

1. OBJETIVO

Brindar la formación necesaria al personal que la empresa *Implementar Ltda.*; para que desempeñen correctamente su cargo.

2. RESPONSABLES

Del Director de Talento Humano

- ✓ Dar las pautas para la correcta aplicación de este procedimiento, así como de mantenerlo actualizado y verificar que se cumplan los requerimientos establecidos en el mismo.
- ✓ Diligenciar y mantener todos los registros que se generen en el desarrollo del proceso.
- ✓ Informar al gerente general sobre las oportunidades de mejora detectadas.

Del Gerente General

- ✓ Aprobar las acciones de mejora y los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora definidas.

Del Director del Proceso

- ✓ Programar y direccionar capacitaciones a su cargo.
- ✓ Entregar los documentos soportes de las capacitaciones.
- ✓ Informar a los procesos a su cargo sobre las capacitaciones programadas.

De Todo el Personal

- ✓ Asistir a las capacitaciones programadas
- ✓ Solicitar las capacitaciones que requiera para el eficiente desempeño de su cargo.

3. DEFINICIÓN DE TIPOS DE CAPACITACIÓN

Dentro de la organización se determina que los conceptos por los cuales se requiere realizar capacitaciones son:

- ✓ Reglamento interno de trabajo
- ✓ Normatividad interna de la organización
- ✓ Capacitación de procesos y procedimientos
- ✓ De servicio
- ✓ de inducción
- ✓ de salud ocupacional
- ✓ clima organizacional
- ✓ informativas (sobre actividades que realiza la organización periódicamente).

4. HORARIOS DE CAPACITACIÓN

Las capacitaciones que programa la organización en lo posible deben ser para todo el personal que labora en *Implementar Ltda.*

5. CONFORMACIÓN GRUPOS DE CAPACITACIÓN

Para dar cumplimiento al objetivo de capacitación de capacitar a todo el personal, se establecen los siguientes grupos los cuales no deben ser conformados por más de 25 personas.

Grupo N°1. Conformado por el área operativa

Grupo N°2. Integrado por el personal administrativo

6. DIAS PARA REALIZAR CAPACITACIONES

Se determina que las capacitaciones se deben programar al inicio de cada semana de la siguiente manera:

Grupo N°1. Según programación del director operativo.

Grupo N°2. Según programación del gerente administrativo.

El personal que no asiste a las capacitaciones programadas en las fechas y grupos establecidos previa sensibilización del conducto regular, se reprograma la capacitación.

6.1 ACTIVIDADES

Los requisitos para llevar a cabo las actividades de capacitación son:

- ✓ Reportar no conformidades generadas por el personal tales como la no asistencia y/o llegada tarde, entre otros.
- ✓ Establecer el tiempo de capacitación.

7. RECURSOS

- ✓ Personal comprometido con el sistema de gestión de calidad
- ✓ Computadores
- ✓ Papelería
- ✓ Fotocopiadora
- ✓ Impresora

Se propone intervenir en uno de los salones con los que cuenta la empresa como área de capacitación un espacio para compartir conocimiento una hora al mes como puede ser una sala de lectura que les genere a los empleados la motivación a la lectura de un libro para compartir reflexiones y aprendizajes significativos, este espacio de reunión se puede acompañar de un ejercicio práctico al inicio de cada sesión y una mesa que genere discusión sobre diferentes temas y reflexiones y conceptos que se apropien a la vida diaria de cada persona.

PRESUPUESTO

- Cada una de las fases serán realizadas por el responsable a cargo de cada uno de los procedimientos.

COSTOS DE CAPACITACION Y MATERIALES

- Procedimiento selección de personal
Tiempo 2 meses. Costo \$4.000.000
- Procedimiento de bienestar laboral
Tiempo 2 meses. Costo \$3.000.000
- Procedimiento de capacitación
Tiempo 2 meses. Costo 5.000.0000
- Seguimiento, control y evaluación de la aplicación de la propuesta
Se realizara al iniciar, al intermedio y al cierre de cada procedimiento
\$500.000 c/una
 - Inversión de los materiales \$1.000.000
 - Inversión en recursos humanos \$10.800.000 por persona.

TOTAL \$23.800.000

Apéndice # 7

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL AREA DE GESTION HUMANA EN *IMPLEMENTAR LTDA.*

OBJETIVO GENERAL

- Reestructurar los procesos del área de gestión humana que en la actualidad está desarrollando la empresa *Implementar Ltda* a sus trabajadores.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los posibles factores que afectan el área de gestión humana de la organización *Implementar Ltda.*
- Mejorar los procesos de selección de personal, capacitación, liderazgo y bienestar laboral.

JUSTIFICACIÓN

A partir de la investigación realizada en la organización *Implementar Ltda.* Se encontraron factores que afectan el área de gestión humana y que radica en los procesos de bienestar laboral, liderazgo, selección de personal y capacitación que realiza la empresa para sus trabajadores, generando multiplicidad de funciones, riesgos psicosociales para el trabajador y por lo tanto repercutiendo en el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa.

Con base en los hallazgos y a partir de la lectura de sus significados, se hace necesario formular una propuesta que permita la reestructuración de los diferentes procesos del área de talento humano, para un mejor aprovechamiento de las capacidades de cada uno de los empleados de la organización.

Es importante que las empresas contribuyan al mejoramiento de las capacidades y habilidades de su personal que puede contribuir al desarrollo de una personalidad para aprovecharla al máximo (no como el manejo de una máquina sino de un hombre lleno de habilidades excepcionales) en diferentes campos de acción que día a día surgen en la actividad laboral, para que sea un trabajo más profundo en relación con la tarea, objeto y medios laborales promoviendo la superación en el trabajo mismo del empleado y de la actividad como tal.

A partir del análisis de los resultados, de los significados que construyen los entrevistados se hace necesario tener en cuenta por un primer momento tres procedimientos: selección de personal, capacitación y bienestar laboral.

| | | |
|--|---|--|
| | PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLEMENTAR LTDA | |
|--|---|--|

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la selección del área de gestión humana.

2. DESCRIPCIÓN Y ETAPAS

| No. | ETAPA | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLES |
|-----|-------------------|---|--------------------------------------|
| 1 | Definir necesidad | Se puede presentar la necesidad de una vacante de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciación de un nuevo servicio 2. Despido de Personal 3. Retiro voluntario | 1. Gerente General de gestión humana |
| 2 | Preseleccionar | Se efectúa por medio de avisos, recomendaciones, o por presentación personal por parte de los aspirantes en nuestras instalaciones. | Dir. gestión humana |
| 3 | Clasificar | Se clasifican por: <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia laboral 2. Nivel académico De acuerdo a esta clasificación se archivan en la Dirección de gestión humana | Dir. gestión humana |

| | | | | |
|---|----------------------------|---|--|----------------------------|
| 4 | Entrevistar | Entrevista Grupal (Opcional) | Se realiza una entrevista grupal con metodología de casos donde se evalúa específicamente: 1. Resolución de conflictos 2. Pro actividad 3. Relaciones Interpersonales | Psicóloga |
| | | Entrevista Individual | Se realiza una entrevista individual con Director de gestión humana para Verificar: 1. El cumplimiento con el Perfil solicitado 2. Área Personal 3. Área Familiar 4. Área Laboral 5. Área Académica | Dir. gestión humana |
| 5 | Aplicar pruebas (Opcional) | A los seleccionados en la entrevista individual se les realiza la prueba psicotécnica Wartegg (opcional) de requisitos del cliente donde se corrobora las características obtenidas en cada uno de los indicadores. | | Psicóloga |
| 6 | Verificar referencias | Se realizara la verificación de las referencias laborales y personales | | Auxiliar de gestión humana |

| | | | |
|----|----------------------|---|--------------------------|
| | | telefónicamente. | |
| 7 | (*)Visitar domicilio | La visita domiciliaria se realiza para identificar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos del barrio 2. Aspectos de la Localidad 3. El Entorno familiar 4. El círculo social del empleado. | Dir. gestión humana |
| 9 | Vinculación | Se solicita al seleccionado la Presentación en las Oficinas para: <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la documentación requerida para la vinculación 2. Toma exámenes médicos de ingreso y apertura cuenta de nómina en el banco. | Directora Administrativa |
| 10 | Inducción | Luego de ser contratado se inicia el proceso de inducción y entrenamiento. | Dir. gestión humana |

| | | |
|--|---|--|
| | PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL IMPLEMENTAR LTDA | |
|--|---|--|

1. OBJETIVO

Proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del personal administrativo y operático de *IMPLEMENTAR LTDA.*, para el mejoramiento de su nivel de vida y e de su familia;

así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad. Establecer los lineamientos para la selección del Recurso Humano.

2. RESPONSABLES

La responsabilidad por el establecimiento y cumplimiento de las disposiciones de este procedimiento es del director de recursos humanos.

3. PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL

El programa de bienestar social comprende; la protección y los servicios sociales y la calidad de vida laboral.

3.1 Protección y servicios sociales: a través de este componente, se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección recreación, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación, detectados en el diagnóstico de necesidades y atendiendo a la priorización de los mismos.

Es necesario tener en cuenta que los programas que forman parte de este componente deben ser atendidos en forma solidaria y participativa por los organismos especializados de previsión social (cajas de compensación familiar, promotoras de salud, administradoras de riesgos profesionales, fondos de pensiones, fondos de cesantías, fondo nacional del ahorro), así como por los empleados, con el apoyo y la colaboración de cada entidad.

Los programas que deben ser atendidos a través de este componente son los siguientes:

- ✓ Deportivos
- ✓ Artísticos y culturales
- ✓ Recreativos y vacacionales
- ✓ Salud ocupacional
- ✓ Higiene y seguridad industrial
- ✓ Medicina laboral
- ✓ Sociales y de integración
- ✓ Capacitación

Actividades programadas

- ✓ Reconocimiento y detalle de cumpleaños de los funcionarios y fechas especiales con una tarjeta personalizada, fechas especiales (día de la mujer, día del hombre, día de la madre, día del padre, día de los niños)
- ✓ Detalle para los hijos menores de doce años de los empleados, en el día del niño.
- ✓ Todo nacimiento en el cual sea progenitor uno de los empleados se hará entrega de un obsequio.
- ✓ Se tendrá cronograma anual de capacitaciones.
- ✓ Semana de la salud ocupacional (programas de p y p, valoración talla y peso, valoración cardiovascular).
- ✓ En épocas especiales como navidad y fin de año la empresa asigna un presupuesto para compartir una actividad con sus funcionarios.

3.2 Calidad de vida laboral: la calidad de vida laboral se refiere a la existencia de un ambiente que es percibido por el empleado como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo, está constituida por condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas de los

empleados, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo al interior de *IMPLEMENTAR LTDA.*, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales.

El concepto de calidad de vida laboral, gira alrededor de dos ejes sobre los cuales el director de gestión humana debe trabajar, identificando los componentes de cada uno para determinar qué aspectos deben ser mejorados: si el que atañe al entorno laboral, en el que se realiza el trabajo, el que se relaciona con las experiencias de los empleados, o ambos.

Por lo anterior, y en aras de procurar una adecuada calidad de vida laboral, es responsabilidad del director de gestión humana, intervenir en los siguientes campos: medición del clima laboral: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en equipo, capacidad profesional y medio ambiente físico. Evaluación de la adaptación al cambio al cambio organizacional y realización de acciones de preparación frente al cambio y la desvinculación laboral asistida, o de readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

La entidad asignara los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social que se adopten.

4. Políticas de bienestar social

- ✓ Tendrán derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de *IMPLEMENTAR LTDA.*, y sus familias.
- ✓ Las actividades de bienestar están orientadas al desarrollo de actividades deportivas, culturales y lúdicas, que impacten positivamente y mejoren la integración personal y laboral.
- ✓ También se pueden desarrollar actividades para niños.

- ✓ Mejorar el sentido de pertenencia de los funcionarios con la empresa *IMPLEMENTAR LTDA.*, y en el punto de servicio, mediante una buena motivación y clima laboral.

| | | |
|--|---|--|
| | PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION IMPLEMENTAR LTDA | |
|--|---|--|

1. OBJETIVO

Brindar la formación necesaria al personal que la empresa *Implementar Ltda.*; para que desempeñen correctamente su cargo.

2. RESPONSABLES

Del Director de gestión humana

- ✓ Dar las pautas para la correcta aplicación de este procedimiento, así como de mantenerlo actualizado y verificar que se cumplan los requerimientos establecidos en el mismo.
- ✓ Diligenciar y mantener todos los registros que se generen en el desarrollo del proceso.
- ✓ Informar al gerente general sobre las oportunidades de mejora detectadas.

Del Gerente General

- ✓ Aprobar las acciones de mejora y los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora definidas.

Del Director del Proceso

- ✓ Programar y direccionar capacitaciones a su cargo.
- ✓ Entregar los documentos soportes de las capacitaciones.
- ✓ Informar a los procesos a su cargo sobre las capacitaciones programadas.

De Todo el Personal

- ✓ Asistir a las capacitaciones programadas
- ✓ Solicitar las capacitaciones que requiera para el eficiente desempeño de su cargo.

3. DEFINICIÓN DE TIPOS DE CAPACITACIÓN

Dentro de la organización se determina que los conceptos por los cuales se requiere realizar capacitaciones son:

- ✓ Reglamento interno de trabajo
- ✓ Normatividad interna de la organización
- ✓ Capacitación de procesos y procedimientos
- ✓ De servicio
- ✓ de inducción
- ✓ de salud ocupacional
- ✓ clima organizacional
- ✓ informativas (sobre actividades que realiza la organización periódicamente).

4. HORARIOS DE CAPACITACIÓN

Las capacitaciones que programa la organización en lo posible deben ser para todo el personal que labora en *Implementar Ltda.*

5. CONFORMACIÓN GRUPOS DE CAPACITACIÓN

Para dar cumplimiento al objetivo de capacitación de capacitar a todo el personal, se establecen los siguientes grupos los cuales no deben ser conformados por más de 25 personas.

Grupo N°1. Conformado por el área operativa

Grupo N°2. Integrado por el personal administrativo

6. DIAS PARA REALIZAR CAPACITACIONES

Se determina que las capacitaciones se deben programar al inicio de cada semana de la siguiente manera:

Grupo N°1. Según programación del director operativo.

Grupo N°2. Según programación del gerente administrativo.

El personal que no asiste a las capacitaciones programadas en las fechas y grupos establecidos previa sensibilización del conducto regular, se reprograma la capacitación.

6.1 ACTIVIDADES

Los requisitos para llevar a cabo las actividades de capacitación son:

- ✓ Reportar no conformidades generadas por el personal tales como la no asistencia y/o llegada tarde, entre otros.
- ✓ Establecer el tiempo de capacitación.

7. RECURSOS

- ✓ Personal comprometido con el sistema de gestión de calidad
- ✓ Computadores
- ✓ Papelería
- ✓ Fotocopiadora
- ✓ Impresora

Una vez realizada la implementación de los tres procedimientos propuestos para el área de gestión humana y con el objeto de estructurar los procesos de selección, bienestar laboral y capacitación. Se pretende adicionalmente implementar un club de lectura dentro de los empleados con el objeto de generar aprendizajes significativos y para ello se quiere intervenir en uno de los salones con los que cuenta la empresa como área de capacitación un espacio para compartir conocimiento una hora al mes y que se traduce en una sala de lectura que les genere a los empleados la motivación a la lectura de un libro para compartir reflexiones y aprendizajes significativos, este espacio de reunión se puede acompañar de un ejercicio práctico al inicio de cada sesión y una mesa que genere discusión sobre diferentes temas y reflexiones y conceptos que se apropien a la vida diaria de cada persona.

Realizar cronogramas de diferentes actividades (reuniones colectivas), con el fin de rotar la coordinación de equipos de trabajo, con el objetivo de transmitir conocimientos en diversos temas del contexto laboral, para ello es necesario que al inicio de cada reunión se realice un ejercicio corto que provoque el aprendizaje y la autorreflexión, teniendo como propósito un beneficio general para los colaboradores y por ende para la organización.

La creación de una plataforma web de la empresa, a través de la cual se incentive al colaborador en mantenerse actualizado sobre productos, servicios y clientes potenciales de la organización, con el objeto de generar un mayor

conocimiento, sentido de pertenencia y personal calificado para una mejor atención y fidelización de los clientes.

Generar a través de esta plataforma web mantener un contacto más cercano entre el grupo de trabajo a través de buzones de sugerencias o diversas preguntas con el fin de potenciar el conocimiento y una labor más eficaz.

Con estas estrategias se pretende a motivar a cada empleado en el uso de la plataforma web, a través de incentivos emocionales que generan bienestar en el colaborador, como asistencia a diplomados o seminarios de interés y actualización, opciones de esparcimiento, almuerzos, ferias de salud, bonos individuales o familiares, horarios adaptables de acuerdo a las necesidades de cada empleado.

PRESUPUESTO

- Cada una de las fases serán realizadas por el responsable a cargo de cada uno de los procedimientos.

COSTOS DE CAPACITACION Y MATERIALES

- Procedimiento selección de personal
Tiempo 2 meses. Costo \$4.000.000
- Procedimiento de bienestar laboral
Tiempo 2 meses. Costo \$3.000.000
- Procedimiento de capacitación
Tiempo 2 meses. Costo 5.000.0000
- Seguimiento, control y evaluación de la aplicación de la propuesta
Se realizara al iniciar, al intermedio y al cierre de cada procedimiento
\$500.000 c/una
 - Inversión de los materiales \$1.000.000

- Inversión en recursos humanos \$10.800.000 por persona.

TOTAL \$23.800.000