

**ELABORACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS EN
EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELECTROCRÉDITOS DEL
CAUCA**



GERMÁN DAVID DÍAZ MONTENEGRO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2021

**ELABORACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS EN
EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELECTROCRÉDITOS DEL
CAUCA**

GERMÁN DAVID DÍAZ MONTENEGRO

ASESOR ACADÉMICO

(MG.) JORGE ENRIQUE BARRERA MORENO

ASESOR EMPRESARIAL

(ING.) JOSÉ FERNANDO ORTÍZ CAPOTE

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2021

DEDICATORIA

A mi madre, quien me ha dado su amor y apoyo incondicional, no solo en mi etapa formativa, sino en todos los pasos que doy en mi vida.

A mi hermana, quien es mi principal motivación e inspiración para ser una mejor persona y profesional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme tener vida y salud para culminar mi proceso formativo.

A mi madre, por todo su esfuerzo, sacrificio y compromiso con mi educación, y su amor y apoyo incondicional en cada momento.

A mi familia, por su apoyo, acompañamiento y comprensión durante mi proceso formativo.

A la Universidad del Cauca, y cada uno de mis docentes, por brindarme una formación académica y personal de calidad.

Al profesor Jorge Enrique Barrera, por su excelente guía y orientación en la realización de mi práctica profesional.

A la empresa Electrocréditos del Cauca, y a todo su equipo humano, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de aplicar mis conocimientos en tan prestigiosa organización.

A mis compañeros y amigos, Jina Lasso, Dairo Rodríguez, y Tatiana González quienes me apoyaron y acompañaron durante toda mi etapa formativa.

RESUMEN

El presente informe muestra el desarrollo del proyecto de práctica profesional, en el cual se llevó a cabo un proceso de análisis cualitativo y descripción de puestos de trabajo en el área de talento humano de la empresa Electrocréditos del Cauca, mediante la elaboración de los perfiles de cargos y manuales de funciones de los puestos de trabajo que conforman dicha dependencia. Para tal efecto se describen a continuación todos los detalles del proyecto, sus objetivos, contextualización, desarrollo, conclusiones, entre otros aspectos de interés que permiten evaluar sus resultados.

Por otro lado, se busca mediante este trabajo aportar a la academia y la producción de conocimiento en la Universidad del Cauca mediante la investigación realizada. En este sentido, el presente documento podrá ser consultado por la comunidad universitaria en pro del aprovechamiento de todos aquellos conocimientos adquiridos y perfeccionados mediante el desarrollo del proyecto.

PALABRAS CLAVE: Cargo, funciones, colaborador, descriptivo, perfil, manual.

ABSTRACT

The present report describes the development of the professional practice Project, in which a qualitative analysis and description process was carried out in the jobs conforming the human resources department of the enterprise *Electrocréditos del Cauca*. All of this, through the elaboration of job description with a function's manual of each one of the jobs that take part of the H.R. Team. For this purpose, every detail of the project, its objectives, contextualization, development, conclusions, among other aspects of interest that allow the evaluation of its results, are described below.

Additionally, this written work seeks to contribute to the academy and the knowledge production in the Universidad del Cauca through the research carried out. Thereby, the present document can be consulted by the university community, with the aim to make use of all the acquired and perfected knowledge by means of the praxis in the development of the project.

KEY WORDS: Job, functions, tasks, collaborator, description, profile, manual.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	11
1.1. PROBLEMATIZACIÓN	11
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	11
1.3. OBJETIVOS.....	13
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	14
2.1. MARCO TEÓRICO.....	14
2.2. MARCO SITUACIONAL	21
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	28
4. DESARROLLO DEL TRABAJO	32
4.1. PRIMER MES DE DESARROLLO DEL PROYECTO	32
4.2. SEGUNDO MES DE DEARROLLO DEL PROYECTO	34
4.3. TERCER MES DE DESARROLLO DEL PROYECTO.....	35
4.4. CUARTO MES DE DESARROLLO DEL PROYECTO.....	35
4.5. QUINTO MES DE DESARROLLO DEL PROYECTO.....	37
4.6. PRINCIPALES DIFICULTADES	38
4.7. RESULTADOS OBTENIDOS	39
5. CONCLUSIONES Y SUGRENCIAS	40
5.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS	40
5.2. RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Estructura Organizacional.	23
GRÁFICO 2. Mapa de procesos.	24
GRÁFICO 3. El contenido del puesto según la descripción de los puestos..	30
GRÁFICO 4. Lista de asistencia 19/03/2021.	32
GRÁFICO 5. Registro fotográfico. 19/03/2021.	33
GRÁFICO 6. Propuesta de estructura del área de Gestión Humana.	43

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Matriz DOFA.....	25
TABLA 2. Impacto de los factores en el proyecto..	39
TABLA 3. Cuadro resumen: cargos vs factores..	41

INTRODUCCIÓN

La gestión del Talento Humano en una organización cobra vital importancia para el desarrollo y crecimiento de esta, hoy en día, este se considera el recurso fundamental en los sistemas organizacionales, sin importar su naturaleza. Desde hace más de medio siglo ha cambiado el paradigma respecto a qué recursos son más relevantes para el funcionamiento de una empresa, y muchos teóricos y referentes de las ciencias organizacionales han expuesto esta realidad.

Es por tal motivo, que resulta trascendental realizar un proceso de gestión del personal idóneo, en pro de garantizar tanto la productividad del talento humano, como su bienestar integral. Para tal efecto, existen diversas herramientas administrativas que facilitan esa tarea de gestionar su recurso humano, muchas de las cuales no son solo necesarias, sino imprescindibles. Tal es el caso de los procesos de análisis y descripción de puestos de trabajo, no solo como herramientas de apoyo, sino como la base de todo proceso de administración del personal.

Electrocréditos del Cauca ha comprendido esta realidad, y considera pertinente la creación de herramientas básicas de descripción y análisis de los puestos de trabajo como los Manuales de Funciones y Perfiles de Cargos, que van a facilitar procesos de supervisión, selección, evaluación o remuneración, así como mejorar el desempeño de los colaboradores. En este sentido, la organización ha confiado en la Universidad del Cauca y considera que puede ser un apoyo fundamental en este proceso.

El marco de la práctica profesional como opción de grado del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca, resulta el escenario perfecto para poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, con un espacio apto para la praxis y el estudio organizacional, brindado por la empresa en cuestión. De este modo, se llevó a cabo el presente proyecto para elaborar los descriptivos de cargos en el área de talento humano de la organización.

En consecuencia, en el presente documento se describe a detalle el trabajo realizado, es decir, describe qué se hizo, cómo se hizo y para qué se hizo, al igual que los hallazgos y conclusiones de la investigación llevada a cabo. Todo ello expuesto de una manera sencilla, clara pero completa, que facilite la comprensión de la información aquí consignada y la evaluación de los resultados del proyecto.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1.1. Descripción del Problema: La falta de Manuales de Funciones y Perfiles de Cargo como herramientas fundamentales de gestión del talento humano impide que los colaboradores tengan claridad sobre las actividades que deben realizar en sus respectivos puestos de trabajo, de manera que no puedan desempeñarse satisfactoriamente en cada una de sus funciones, del mismo modo, imposibilita a la organización llevar un control pertinente sobre el accionar de sus colaboradores, realizar una adecuada gestión de los equipos de trabajo, así como tener una perspectiva óptima sobre los posibles excesos o carencias de personal, procesos inadecuados o prerrequisitos de cada una de las vacantes que se encuentren disponibles.

Así las cosas, realizar un adecuado análisis y descripción de puestos de trabajo que derive en los pertinentes soportes escritos, es un instrumento administrativo que ha adquirido bastante importancia en las organizaciones, y no hacerlo puede desembocar en fallas que obstaculicen el alcance de los objetivos en un sistema organizacional, convirtiéndose en una problemática bastante frecuente, principalmente en micro y pequeñas empresas, o en aquellas organizaciones familiares.

1.1.2. Formulación del Problema: El área de Gestión del Talento Humano de la empresa Electrocréditos del Cauca carece de Manuales de Funciones y Perfiles de Cargo para sus puestos de trabajo que faciliten el adecuado desempeño laboral de sus colaboradores y permitan una idónea gestión del equipo de trabajo.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Dada la irrefutable importancia que tiene el talento humano en cualquier organización, una adecuada gestión de este recurso fundamental puede representar una gran mejora en pro de lograr las metas y objetivos organizacionales, ya que son los colaboradores los que ejecutan una serie de tareas y actividades determinadas para la operación de una empresa. En consecuencia, dichas funciones deben estar debidamente establecidas y plasmadas de manera clara para que el personal pueda desarrollarlas correctamente según los parámetros o necesidades de la organización. Es así, como los Manuales de Funciones y Perfiles de Cargo adquieren indispensabilidad como herramientas que permiten gestionar efectivamente el recurso humano, permitiendo realizar de una mejor manera procesos de evaluación de

desempeño de los colaboradores o reestructuración de la organización o de un área o equipo de trabajo específico.

De igual manera, desde la perspectiva de los colaboradores, es indudable que contar con Manuales de Funciones les represente una gran ventaja al momento de realizar su trabajo, al proporcionarles información importante que facilite y armonice la ejecución de sus tareas y actividades, al igual que la toma de decisiones, mejorando así su desempeño en sus respectivos puestos de trabajo.

En ese sentido, la realización del presente trabajo le representará a la organización en cuestión, un avance en materia de gestión de recursos humanos, pues contará con herramientas administrativas para ello, que le va a facilitar procesos de supervisión, selección o reclutamiento de personal, asimismo, les permitirá a los colaboradores que se desempeñen en los cargos analizados, contar con información relevante que les va a proporcionar mayor claridad sobre las funciones, procedimientos, actividades y objetivos, permitiéndoles así desenvolverse mejor en sus puestos de trabajo.

Según el portal web *Universia*, en Popayán hay aproximadamente 3700 empresas formales, de las cuales la inmensa mayoría son microempresas o pequeñas y medianas empresas de naturaleza familiar, esto sin contar los negocios informales, que según la Cámara de Comercio del Cauca (2009), aportan más del 50% del PIB del departamento. Tenemos así, un gran número de organizaciones que probablemente carecen de las herramientas administrativas necesarias para realizar una adecuada gestión del talento humano es, por lo tanto, pertinente que desde la academia se realice un aporte significativo para apoyar el desarrollo empresarial de la región.

En consecuencia, el proyecto no solo aporta a la organización per se, sino también a la academia, dado que puede proporcionar resultados importantes en materia de Gestión del Talento Humano en las organizaciones, convirtiéndose en un insumo para futuras investigaciones relacionadas con el tema en cuestión, por otro lado, también puede representar un puente de conexión entre la Universidad del Cauca y la empresa Electrocréditos del Cauca que permita futura colaboración institucional entre ambas partes para la realización de más proyectos de investigación que aporten al desarrollo económico y académico de la región.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general: Elaborar los Manuales de Funciones y Perfiles de Cargos en los puestos de trabajo en el área de Talento Humano de la empresa Electrocréditos del Cauca.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Realizar una revisión y análisis de los referentes teóricos y metodológicos que servirán de soporte para la realización del trabajo en cuestión.
- Recopilar, analizar y sintetizar la información pertinente y necesaria de los puestos de trabajo para el análisis de estos.
- Estructurar y redactar el Manual de Funciones y Perfil de Cargos correspondientes a los puestos de trabajo del área de Talento Humano determinados por la organización.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes: Desde la época de la Revolución Industrial, se empezó a usar el análisis y descripción de cargos para establecer la manera más óptima de realizar las tareas y actividades en los puestos de trabajo, gran parte de esto se lo debemos a Frederick Taylor (1911), quien planteó la necesidad de estudiar y analizar los puestos de trabajo para aplicar principios científicos que permitieran reducir los tiempos y movimientos en la realización de ciertas tareas, y así lograr un aumento de la productividad y optimizar recursos en las empresas de la época. Previamente, en 1832 el matemático y científico Charles Babbage también había planteado la necesidad de estudiar las tareas repetitivas de los trabajadores, y cómo optimizarlas, sin embargo, su enfoque era mucho más industrial, pues se encargó de desarrollar maquinaria que ayudara a incrementar la productividad de los obreros.

Es así, como a partir de la administración científica se fue estructurando el concepto de Gestión del Talento Humano, sin embargo, según explica Iranzo Enguítanos, M. (2017, p. 06) no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que se empezó a reconocer gracias a autores como Chester Barnard (1938), que los trabajadores, como todos los seres humanos, tenían sentimientos y emociones que podían afectar positiva o negativamente su productividad y desempeño en sus cargos, dando paso a la aparición de la figura del psicólogo industrial, como un apoyo fundamental para que la empresa pudiera realizar una mejor administración del recurso humano con el que contaban.

Esto se sumaba a otros referentes como Abraham Maslow (1943) quien planteaba las necesidades del ser humano y su impacto en el comportamiento, Douglas McGregor (1960), quien estableció la importancia de la motivación, el liderazgo y las buenas condiciones de trabajo en las organizaciones, y Philip Selznick (1957) con su perspectiva institucionalista de las organizaciones que le da cabida al concepto de valores institucionales. Dichos postulados que cada vez le daban más importancia al recurso humano se fortalecen en la segunda mitad del Siglo XX, hasta llegar a planteamientos mucho más recientes, que destacan con firmeza el papel fundamental del talento humano en una organización, entendiendo que “(...) las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante (...)” (Chiavenato, 2009, p.04).

Toda esta evolución del paradigma de los recursos humanos se vio reflejada en el perfil de los encargados del recurso humano en las organizaciones, esto lo expone muy bien Martha Alles (2015), que nos explica cómo los directores o gerentes de dicha dependencia pasaron de no tener una formación específica hasta la década de 1960, a ser generalmente abogados en las tres décadas posteriores, hasta que en el inicio del siglo XIX, se empezó a considerar la Administración, y posteriormente otras carreras de formación como la psicología, las cuales le proporcionan a esta labor de gestionar el personal de una organización, un enfoque mucho más humano, que es el que impera en la actualidad.

2.1.2. Análisis y descripción de cargos: Dave Ulrich (1997) plantea que para una gestión humana exitosa se debe conocer completamente las metas, objetivos y resultados que van a permitirnos derogar las funciones y actividades a cada puesto de trabajo, lo cual va de la mano con lo que plantea Carrasco (2009) al explicar cómo los cargos son la esencia misma de la productividad en una organización.

De este modo, las herramientas de análisis y descripción de cargos como los Manuales de Funciones y Perfiles de Cargo adquieren gran importancia en pro de la buena Gestión del Recurso Humano en todos los procesos que componen esta área o dependencia, entendiendo que “La descripción de puestos es la base de los distintos procesos de Recursos Humanos” (Alles, 2015, p. 131).

“(…) Para que una sociedad (u organización) tenga éxito tiene que haber información detallada sobre los requerimientos de los trabajos (a través del análisis) y se debe asegurar que haya una armonía entre dichos requerimientos y las aptitudes de los individuos (a través de la selección)” (Noe et al., 2016, p.151).

“Cualquier sistema de gestión de Recursos Humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización”. (Alles, 2015, p. 131).

Infortunadamente, estas herramientas no siempre son tenidas en cuenta, principalmente en el contexto colombiano, como lo establecen Torres Laborde y Jaramillo Naranjo (2014, p. 02), al afirmar que “Puede parecer increíble, pero en muchas organizaciones se desconoce en gran medida el trabajo que realizan algunos de sus empleados, y sólo se tiene una idea vaga de sus actividades”, dando a entender que tal situación repercute en la relación de la dirección con

los colaboradores, generando problemas y conflictos en los equipos de trabajo al no existir una sincronía entre las expectativas del jefe y las funciones reales de los empleados.

De igual manera, Prien et al. (2009) afirman que muchas organizaciones y administradores consideran el realizar un análisis y descripción de cargos como una pérdida de tiempo, o que sus organizaciones son demasiado flexibles y dinámicas para redactar descripciones de los cargos, sin embargo, tarde o temprano, terminan por necesitar de dichas herramientas, en cuyo caso proceden a realizar dichos procesos de manera acelerada y sin tener en cuenta todos los aspectos inherentes a los mismos.

El factor del dinamismo, además de ser usado muchas veces para criticar la oportunidad de las descripciones de cargos, también es determinante para que los administradores que realizan el proceso crean que es algo que se lleva a cabo una única vez, causando la obsolescencia de los análisis y descriptivos realizados. “Toda organización es dinámica y cambia con frecuencia. Desaparecen cargos, pero también aparecen otros que pueden ser necesarios, o producto de una concepción equivocada del trabajo, o de una concepción burocrática.” (Torres Laborde y Jaramillo Naranjo, 2014, p. 18), en ese sentido, entendemos que no siempre se tienen los mismos puestos de trabajo, ni la misma estructura jerárquica, en ese sentido, es menester realizar constantemente procesos de análisis de cargos que permitan tener un mejor desempeño en cada uno de los procesos.

Por su parte, Reyes Ponce (2007, p. 285), plantea lo siguiente “La división de funciones debe partir de los objetivos y planes aprobados”, dando a entender que cuando dichos planes u objetivos (ya sea de un área específica, o de toda la organización) se modifiquen o actualicen, entonces necesariamente esto repercutirá en la composición de los cargos, pues alteran las funciones que se realizan, lo cual a su vez, puede desencadenar una serie de variaciones en otros aspectos clave del cargo, tales como los requerimientos, las relaciones, entre otras. Diversos autores sugieren postulados similares, afirmando que “A pesar de que se tiende a ver a los cargos como estáticos y estables, aquellos tienden a cambiar y evolucionar con el tiempo” (Noe et al., 2016, p.156).

Chiavenato (2009, p. 222), también propone que “Hoy se sabe que los puestos deben ir de la mano con los cambios que ocurren en el contexto de las organizaciones”, además, establece que no necesariamente debe ser los directivos o ejecutivos de la misma organización quienes realicen los procesos de diseño, análisis y descripción de puestos, pues afirma que muchas veces es más objetiva la visión de una firma de consultoría externa.

En este sentido, Carrasco (2009) determina que los Manuales de Funciones y Procedimientos recopilan y formalizan toda la información sobre las funciones, actividades, procedimientos y procesos de los puestos de trabajo, exponiendo también que es un instrumento vital para determinar las jerarquías y dependencias en los cargos, llegando a concluir que “es la guía para el supervisor y para el empleado en el desempeño de sus funciones. Habilita al empleado a conocer mejor los deberes y responsabilidades de su cargo y ayuda a equilibrar las cargas de trabajo entre los empleados.” (Carrasco, 2009, p. 11).

Por su parte, Gibson et al. (2012, p. 376), afirman que un proceso de análisis de cargos produce outputs importantes para todas las áreas de la empresa, considerando que desemboca en una descripción objetiva del trabajo en sí, la cual contiene tres aspectos importantes: el contenido del cargo, los requerimientos del cargo, y el contexto del cargo. La primera de ellas, haciendo referencia a todo aquello que el trabajador hace, es decir, sus funciones, tareas, insumos, resultados, así como los medios que utiliza para desempeñarse. La segunda parte, abarca la experiencia, educación, licencias u otros requisitos indispensables para desempeñarse, tales como conocimientos, competencias, características físicas, aptitudes, entre otras. La última parte mencionada por los autores es la del Contexto, y hace referencia a aspectos inherentes al cargo tales como demandas físicas, relaciones laborales, responsabilidades, entre muchos otros propios del respectivo puesto de trabajo.

Según Noe et al. (2016), el análisis y descripción de los puestos puede involucrar diversas disciplinas como psicología, ergonomía, ingeniería, entre otras, asegurando que esto garantiza un enfoque integral del análisis que se llevará a cabo, asimismo, exponen la importancia de analizar, no únicamente el trabajo per se, sino también el lugar en el que está ubicado dicho cargo en la estructura organizacional y en el mapa de procesos, de esta manera es posible identificar factores que pueden influir en la manera en la que se desempeña el cargo y cómo el cargo influye en los macro procesos de la organización.

Por su parte, Prien et al. (2009), destacan la importancia de un adecuado análisis y posterior descripción de cargos para poder hacer un adecuado proceso de selección, pues llenar una vacante con el candidato adecuado es una tarea compleja, que requiere de un análisis detallado del cargo para su apropiada ejecución, pero a su vez, exponen la necesidad de no realizar descripciones de cargos que sean demasiado limitantes o restrictivas para los ocupantes de los cargos, enfatizando en la flexibilidad que tienen las estructuras hoy en día, en un entorno mucho más dinámico.

También para Prien et al. (2009), el proceso de análisis de cargos es una de las responsabilidades más importantes, tanto del área o equipo de gestión humana, como de los administradores o gerentes, pues es aquí donde empieza el ciclo de vida del colaborador en la organización. Además, afirman que es la piedra angular e insumo de procesos como la selección de candidatos, reclutamiento, capacitación, evaluación de desempeño o fijación de salarios y remuneraciones, al mismo tiempo que facilita procesos de planeación estratégica o protección ante litigios.

2.1.3. Perfiles de cargos y manuales de funciones, desambiguación: El perfil de un cargo, normalmente se percibe como un documento que contiene los requisitos para desempeñar un cargo determinado, y no mucha más información, sin embargo, es la herramienta o el formato clave donde se redacta la descripción de puestos de trabajo, de hecho, en el mundo anglosajón, dicho documento se conoce como *Job Description*, haciendo alusión a su contenido. Chiavenato (2009), nos dice que dicha descripción no solo contiene los requisitos, sino también las funciones, relaciones, responsabilidades y todos aquellos aspectos de un puesto, por esta razón, es menester recalcar, que el perfil de un cargo es en sí, un descriptivo del mismo.

Respecto al concepto de manual de funciones, suele verse como un listado de las actividades y tareas que se realizan en determinado puesto de trabajo, en cuyo caso, este documento es parte del descriptivo de puestos, pero no es el descriptivo de puestos en sí. No obstante, en entidades públicas del estado colombiano, se percibe más como un sinónimo de un descriptivo de puestos o perfil de cargos, planteando:

“(…) Es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos”. (Función Pública, 2018).

Habiendo aclarado que el manual de funciones puede ser parte de un descriptivo de cargos, cabe aclarar la diferencia con un manual de procedimientos, ya que frecuentemente se confunden dichos términos, en ese sentido, Ramos (2018, p. 04), plantea que “El Manual de funciones, describe de manera básica las ocupaciones de los diferentes puestos, sin entrar en detalles, ya que esto se trata específicamente en el manual de procedimientos establecido por la empresa”.

De esta manera, entendemos que el manual de funciones menciona lo que se hace en un cargo, pero es el manual de procedimientos lo que determina la metodología requerida para llevar a cabo cada una de las funciones, detallando información sobre tiempos y movimientos, maquinaria y equipo utilizados, insumos y outputs de cada actividad, entre otros factores similares.

Nota aclaratoria: En el presente trabajo, se toma el término de manuales de funciones como un listado de las funciones y tareas de un cargo, más no como un sinónimo de manual de procedimientos, en ese sentido, como su título lo plantea, se realiza un perfil de cargo de los puestos de trabajo ya establecidos, el cual contiene, entre otros aspectos, un manual de funciones de cada uno de ellos.

2.1.4. Definiciones: Es interesante reconocer la gran variedad de perspectivas que tienen los diversos autores a cerca del proceso de análisis y descripción de cargos, sin embargo, en la mayoría de los casos la idea principal se mantiene. Así las cosas, se plasman a continuación las definiciones más importantes que algunos de los autores más reconocidos en materia de Recursos Humanos aportan sobre estos conceptos.

- Noe et al. (2016, p. 152) definen la descripción de cargos como “un listado de tareas, deberes y responsabilidades que implica un trabajo”.
- “El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”. (Alles, 2015, p. 131).
- Gibson et al. (2012, p. 376) afirman que el análisis de cargo es aquello que “proporciona una descripción de cómo un cargo difiere de otro en términos de demandas, actividades y habilidades requeridas”.
- “Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto”. (Chiavenato, 2009, p. 222).

- R.A. Noe (2010, p. 127) precisa el análisis de cargos como “(...) el proceso de desarrollo de la descripción de cargos, así como las especificaciones que debe tener un empleado para desempeñarlo”.
- Prien et al. (2009), plantean que el análisis de cargos se refiere al proceso por el cual la organización desarrolla una comprensión profunda sobre lo que hacen las personas, mientras que la descripción de cargos es el documento resultante de dicho análisis.
- “Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido”. (Jaramillo, 2005, p. 109).
- Reyes Ponce (2004), por su parte, propone el análisis de puestos como un sistema que permite precisar el contenido de un cargo. De igual modo, plantea la descripción de cargos como “La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador” (p. 17).

2.2. MARCO SITUACIONAL

2.2.1. Características de la Organización: Electrocréditos del Cauca es una empresa comercializadora de electrodomésticos al por menor, ampliamente reconocida a nivel departamental gracias a que lleva 34 años operando en el Cauca y otros departamentos aledaños con un alto grado de calidad en sus procesos y en los servicios que ofrecen al cliente. Actualmente, la organización genera alrededor de 320 empleos directos en sus diferentes sedes y sucursales, y un gran número de empleos indirectos o temporales.

Asimismo, se han caracterizado por su importante labor social en el Cauca, apoyando causas en pro del progreso y el desarrollo de la región a través del deporte, la recreación y otras actividades, una prueba de ello es que hoy en día, Electrocréditos del Cauca es el patrocinador oficial del equipo de fútbol “Deportivo Independiente Popayán”, habiendo hecho grandes esfuerzos por volver a traer el fútbol a la ciudad de Popayán, a través de un equipo de jugadores jóvenes y promesas del deporte, que se ven beneficiados de este gran proyecto deportivo. De esta manera se ha logrado afianzar como una de las empresas insigne del Cauca, con renombre en la sociedad y una gran reputación entre los consumidores.

A pesar de haberse consolidado como una empresa fuerte en la zona del suroccidente colombiano, se mantiene aún como una empresa familiar, donde cuatro de los miembros de la familia fundadora desempeñan cargos importantes en la organización (gerencia general, gerencia de gestión del talento humano, gerencia comercial y gerencia financiera), lo cual representa una ventaja frente a los consumidores, pero a su vez puede resultar en la omisión de algunas herramientas administrativas importantes. Algunas de esas herramientas, como se ya se planteó, son aquellas para el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Actualmente, la directiva de la organización es consciente de esta realidad, razón por la cual, han decidido iniciar un proceso de reestructuración, buscando optimizar todos sus procesos administrativos, que según entienden, ya están un poco obsoletos. Aquel incluirá no solo un reordenamiento de los cargos, sino también cambios sustanciales en las funciones de algunos de ellos, e incluso el surgimiento de nuevos puestos de trabajo y como consecuencia, la ampliación de la planta laboral.

2.2.2. Direccionamiento estratégico: La organización tiene bien definido su rumbo e identidad, apostando por el fortalecimiento continuo de la cultura organizacional y el mejoramiento del sentido de pertenencia en los colaboradores, para garantizar que se trabaje siempre en pro de un objetivo común. Dicha información no solo se encuentra en los archivos

de la organización, también están plasmados en carteleras y posters en cada una de las sedes y sucursales, asimismo, también se encuentra en las redes sociales y página web corporativa.

Misión: “Empresa comercializadora de electrodomésticos, muebles y tecnología, generadora de bienestar y felicidad a las familias del Sur Occidente Colombiano, contribuyendo a cumplir los sueños de sus colaboradores, clientes y proveedores, creando impacto positivo con responsabilidad social, facilitando la adquisición de productos de calidad con un servicio eficiente”.

Visión: “Ser reconocidos en el año 2.025 como la mejor compañía en la adquisición de electrodomésticos, muebles y tecnología por su calidad, servicio y sentido social, del Centro y Sur Occidente colombiano”.

Valores Corporativos:

- **Calidad:** lograr cada día la mejora continua, aportando valor a nuestros clientes, ofreciendo aún más de lo que ellos esperan recibir.
- **Excelencia:** anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, buscando permanecer en los estándares más altos de calidad en el servicio.
- **Compromiso:** estamos comprometidos con nuestros clientes, empleados y sociedad en su conjunto, asumimos una conducta ética y responsable en vías del desarrollo sustentable de la región.
- **Crecimiento:** estamos comprometidos en el corto plazo a alcanzar nuestra máxima capacidad productiva, involucrando para ello a nuestros empleados, clientes y proveedores. Nos adaptamos a los cambios y desarrollamos estrategias que nos permitan operar en distintos escenarios.
- **Servicio:** buscamos siempre responder a las necesidades de nuestros clientes con una actitud positiva, dinámica y abierta al cambio. Mostrar respeto a todas las personas con quienes interactuamos y ser siempre atentos con ellos.
- **Respeto:** estamos comprometidos a respetar a nuestros empleados, clientes, proveedores, acreedores y toda aquella persona que entre a nuestro establecimiento y todos los individuos que forman parte de nuestro equipo de trabajo.
- **Igualdad:** contamos con una filosofía de no discriminar a ninguna persona que tenga diferente religión, partido político o preferencia sexual; de igual manera se fomentara la armonía laboral.

Estructura organizacional: La estructura de la organización es basada en un modelo tradicional jerárquico, que es encabezada por la gerencia, pasando por los coordinadores o directores de cada una de las áreas funcionales, llegando hasta los administrativos que componen cada uno de los equipos de trabajo. No obstante, debido al proceso de reestructuración en el que se encuentra la organización, aún no se tiene un organigrama definitivo, es así, como en el siguiente organigrama se intenta hacer un aproximación que represente de manera gráfica la estructura organizacional hasta la fecha (Ver ilustración 1).



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

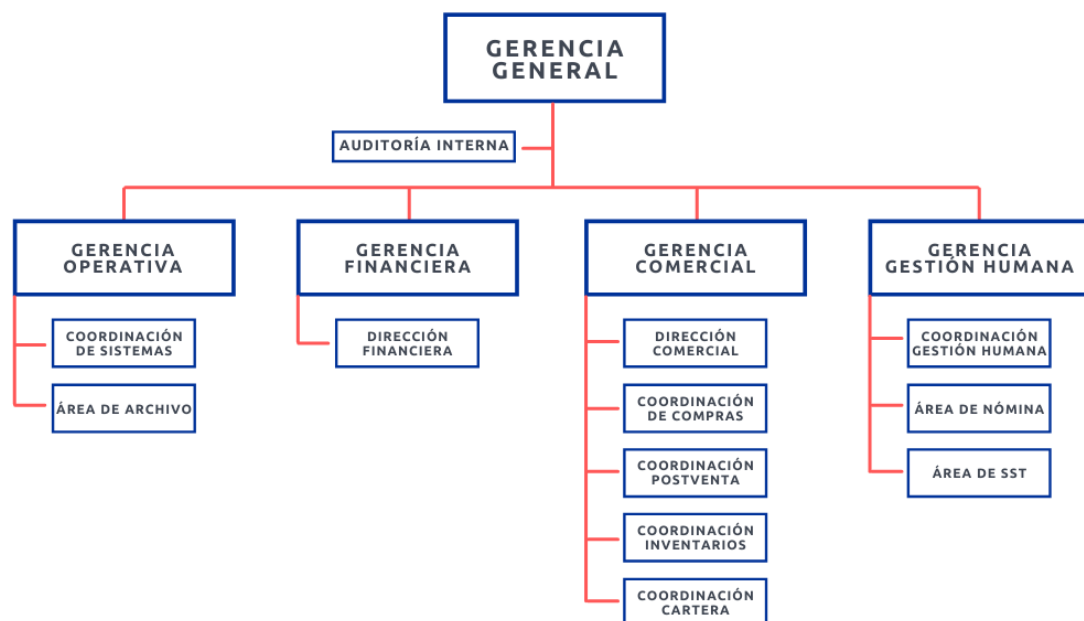


Gráfico 1. Estructura Organizacional. Fuente: elaboración propia.

Mapa de Procesos: Según lo ha determinado la consultora SBP Colombia, encargada de asesorar y acompañar a la directiva en la reestructuración de la empresa, los procesos de la organización se clasifican de la siguiente manera:

- **Estratégicos:** son aquellos que permiten planificar y determinar el rumbo de la organización en materia de estrategias y objetivos.
- **Misionales:** estos permiten el cumplimiento de la razón de ser de la organización.

- De apoyo: permiten el buen funcionamiento de las demás áreas y procesos, proveyéndoles de los insumos necesarios para ello.
- De evaluación: aquellos enfocados en la recopilación y análisis de información para evaluar el desempeño, eficiencia y la mejora continua, con las respectivas acciones correctivas derivadas.

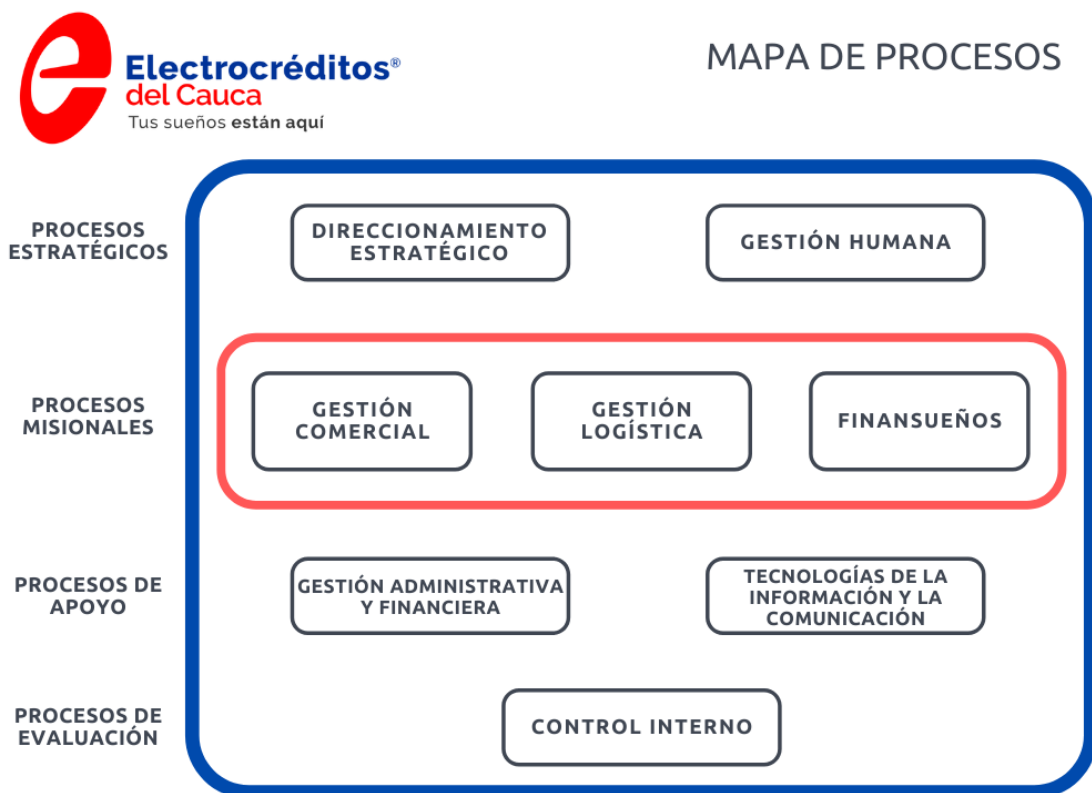


Gráfico 2. Mapa de procesos. fuente: elaboración propia con base en el diseño de SBP Colombia (2021)

Con la reestructuración, se espera que, a cada uno de los procesos plasmados en el gráfico, le corresponda un área dentro de la organización, cuyo equipo de trabajo sea el responsable de su ejecución, ya que actualmente, ese aspecto de la estructura organizacional no está muy claro. En este sentido es menester hacer la mención, de que el proceso denominado “Finansueños” hace referencia a la labor social que realiza la empresa en pro del desarrollo de la región, que abarca todos los proyectos que la organización lleva a cabo en este aspecto, siendo el más claro ejemplo de ello, el resurgimiento del equipo de fútbol “Deportivo Independiente Popayán”, que fue una iniciativa de la directiva de la organización, pero cuya planeación y ejecución abarca un gran número de funciones y actividades, las cuales, por ahora, no cuentan con un equipo de trabajo específicamente designado para tal labor.

Modelo de Negocio: Electrocréditos basa su negocio en la comercialización al por menos de electrodomésticos y muebles para el hogar. Se caracteriza por ofrecer diversidad en la modalidad de pago, especialmente ofreciendo la posibilidad de pago a plazos con interés bajo y sin exceso de papeleo o experiencia crediticia. En este sentido, el mercado meta de la organización comprende las familias de estratos socioeconómicos medios y bajos, para que puedan adquirir los mejores productos para sus hogares con facilidades de pago.

La organización hace un importante uso de la promoción activa (*Outbound Marketing*) de sus productos mediante diferentes medios, especialmente la Radio y el “Volanteo”, sin embargo, también es reconocida por realizar campañas en diferentes municipios y veredas en los que no tienen presencia fija, llevando a promocionar los productos y servicios que ofrecen y teniendo un contacto directo con las comunidades.

Matriz DOFA: Con el propósito de brindar a los lectores mayor claridad a cerca de la situación actual de la empresa, tanto internamente, como en relación con su entorno, se proyectó una matriz DOFA (ver Tabla 1) que contiene los rasgos más importantes tanto negativos como positivos que en este momento afectan su desempeño.

MATRIZ DOFA – ELECTROCRÉDITOS DEL CAUCA			
Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
• Alta rotación de vendedores y asesores comerciales.	• Nuevo incentivo del gobierno para el comercio "Día sin IVA".	• Labor social muy destacada y reconocida en el ámbito local.	• Taponamiento de las vías que impide llegada de mercancía.
• Estructura organizacional y relaciones jerárquicas poco claras.	• Auge en el consumo de electrodomésticos (Portafolio, 2020).	• Imagen e identidad corporativa muy sólidas.	• Precio del dólar que aumenta los precios de mercancía importada.
• Procesos administrativos no estandarizados.	• Aumento en la compra de vivienda por incentivos del gobierno.	• Presencia múltiples municipios y veredas del territorio colombiano.	• Vandalismo y saqueos a los almacenes en jornadas de manifestaciones.
• No utiliza plataforma de comercio electrónico.	• Incentivo del gobierno para emplear jóvenes.	• Alta reinversión de capital por parte de los socios.	• Situación de pandemia que implica cierres temporales.
• Infraestructura insuficiente en algunas sedes.	• Bancos incentivan mayor uso de tarjetas de crédito.	• Excelente relación con proveedores de mercancía.	• Fortalecimiento de los competidores en e-commerce.

Tabla 1. Matriz DOFA. Fuente: elaboración propia.

2.2.3. Área de Talento Humano: el proyecto, se realizará en el área de talento humano de la organización, la cual está enfocada a aportar al bienestar integral de los colaboradores, considerando tres dimensiones: física, psicosocial y profesional. Dicha dependencia, actualmente está conformada por cinco colaboradores: Coordinador del área, Analista de Talento Humano, Analista de Nómina, Auxiliar de Nómina y Líder de Seguridad y Salud en el Trabajo, además, cuenta con tres estudiantes de la institución educativa SENA en proceso de pasantía, dos de ellos ayudan a las actividades generales de talento humano, mientras el restante brinda apoyo al área de Seguridad y Salud en el Trabajo.

A continuación, se presentan los principales procesos que son llevados a cabo desde esta área, sin embargo, dado el proceso de reestructuración, muchos de estos procesos pueden modificarse en el corto plazo.

- **Reclutamiento, Selección y Contratación:** desde aquí se determinan las vacantes de cada área de la organización, y se procede a realizar las convocatorias tanto externas como internas, acto seguido se realiza la recepción de hojas de vida y documentos de los aspirantes y se lleva a cabo una pre selección de los candidatos más óptimos, así como una entrevista y aplicación de pruebas psicológicas y técnicas que resulten pertinentes para así asesorar al área en cuestión para la selección del mejor candidato, una vez se haya realizado tal proceso, se procede a realizar la elaboración del contrato, afiliaciones pertinentes y vinculación a la empresa.
- **Inducción, reinducción y capacitación:** Desde aquí se llevan a cabo los procesos que buscan alimentar los conocimientos o habilidades de los colaboradores, con capacitaciones, inducciones o reinducciones en diferentes temas pertinentes que aportan a su desarrollo personal y profesional, y, en consecuencia, un mejor desempeño de sus labores en la organización.
- **Seguridad y Salud en el Trabajo:** Es jurisdicción de esta área velar por una adecuada gestión de los riesgos en el lugar de trabajo para mitigar y prevenir posibles afectaciones a los colaboradores, así como promover de la salud física y mental de los mismos. También se debe llevar a cabo una serie de actividades y campañas con el fin de prevenir accidentes e incidentes laborales, al igual que una adecuada gestión y seguimiento de incapacidades y enfermedades laborales, además se promueve y

supervisa el cumplimiento de protocolos de bioseguridad para mitigar el riesgo biológico actual. Desde aquí se vela por el bienestar físico de los colaboradores.

- **Remuneración:** Desde el área de Talento Humano se llevan a cabo los procesos de nómina, tales como pagos de salarios, prestaciones sociales, aportes parafiscales, vacaciones, auxilios, entre otros, siempre en cumplimiento con la normativa laboral vigente y con las políticas de remuneración de la organización. De igual manera, se gestionan los procesos de préstamos, anticipos, descuentos o libranzas. Todo esto, en concordancia con lo estipulado por la ley en el código sustantivo de trabajo, así como en el reglamento interno de la empresa.
- **Bienestar laboral y cultura organizacional:** Con el fin de mantener un clima laboral armónico, y de garantizar el bienestar emocional y motivación de los colaboradores, se llevan a cabo diversas actividades de recreación, integración, así como celebraciones, conmemoraciones, reconocimientos, esparcimiento deportivo, entre otras.

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

La metodología del trabajo está determinada por cada una de las fases que conforman al mismo, pues la práctica será desarrollada en tres instancias, en congruencia con cada uno de los objetivos específicos. A continuación, se describe cada una de las fases que contemplan las actividades necesarias para la realización satisfactoria del trabajo, todas con su respectiva metodología.

La revisión teórica se realizará mediante una búsqueda y análisis bibliográfico de los autores ya expuestos, recopilando información que sirva de guía y soporte para la realización del trabajo. Todo ello, teniendo en cuenta los requerimientos de la organización respecto al proyecto, las recomendaciones de los asesores de práctica, y la naturaleza del trabajo a desarrollar.

La recolección y análisis de información inicia con la obtención de información primaria sobre la organización publicada en medios electrónicos, estatutos o manuales, complementando lo recibido en la inducción general llevada a cabo a cada miembro que ingresa a la organización, de este modo, fue posible conocer aspectos del direccionamiento estratégico de la organización, su funcionamiento, sus procesos, sus stakeholders, sus equipos de trabajo, sus políticas y normativas internas.

Cuestionario: Habiendo recopilado la información general de la organización, se procede a recolectar toda la información sobre los cargos que eran objeto de análisis y descripción, aquello se efectuó usando un método mixto, combinando distintos mecanismos para tal propósito, donde primero se llevó a cabo el diseño de un cuestionario (teniendo en cuenta los planteamientos teóricos de Reyes (2004), además de la información extra que se consideró necesaria), para que fuera diligenciado por cada uno de los miembros del equipo del área de Talento Humano.

“A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo (...) si está bien administrado, proporcionará información acertada”. (Alles, 2015, p. 141). Los cuestionarios pueden proporcionar información más completa y detallada si se redactan y estructuran con este fin.

De igual manera, Chiavenato (2009, p. 225) expone que “La principal ventaja del cuestionario es que ofrece un medio eficiente y rápido para reunir información de un número importante de trabajadores”. Asimismo, este autor menciona que su costo de aplicación suele

ser más bajo que otros métodos, pues requiere menos dinero y menos tiempo productivo por parte de los colaboradores.

Observación directa: Se complementó con la observación directa, con el fin de asegurar mayor veracidad y precisión de la información obtenida, pues eso es lo más conveniente para cargos que no son operativos según Alles (2015). Ahora bien, toda esa información pasaría luego a ser validada y complementada por la coordinación del equipo de talento humano.

“Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. Pero usada en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como ocurre en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación, así como aquellas constituidas por un proceso que abarca todo un día o más”. (Reyes, 2004, p. 20).

Entrevistas con supervisor inmediato: De igual manera, toda la información recolectada se validó y complementó mediante entrevistas con el supervisor inmediato, ya que es quien realmente sabe qué hace o debe hacer cada miembro de su equipo de trabajo, dichas entrevistas fueron llevadas a cabo de manera informal y espontánea, conforme iba surgiendo nueva información concerniente a cada cargo o incongruencias en la información obtenida.

“Estos funcionarios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador. Pero su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos, principalmente los informes del trabajador y el supervisor; cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre ambos, hay que definirla antes de formular la descripción”. (Reyes, 2004, p. 21).

Por último, también las reuniones con expertos fueron de mucha utilidad para completar la información de los cargos, en este sentido, se tuvo una sesión con la Líder de Seguridad y Salud en el Trabajo, que permitió determinar los riesgos asociados a los puestos de trabajo analizados. Asimismo, hubo sesiones con el representante de la firma de consultoría contratada por la organización como apoyo para el proceso de reestructuración, en dichas reuniones se obtuvo información importante sobre los aspectos de cada uno de los cargos, vistos desde un punto de vista más práctico y procedimental, brindando pautas interesantes en cuanto a las funciones de cada uno de los cargos y el manejo del modelo PHVA.

Redacción de los descriptivos: se realizó después de analizada la información obtenida, haciendo un proceso de síntesis e interpretación de esta, con el fin de realizar una

redacción clara, precisa y de fácil comprensión que derive en productos textuales de utilidad administrativa y académica. Para ello se utilizaron dos formatos, el primero, siendo un formato diseñado en el programa Excel, de elaboración propia, con base en las pautas proporcionadas por Gibson et al. (2012) respecto a la composición general de los descriptivos y Chiavenato (2009), quien afirma que “El formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades, y muchas veces también se incluyen las relaciones de comunicación con otros puestos” (p. 222). Además, teniendo en cuenta los requerimientos de la organización y la naturaleza de los puestos de trabajo, asegurando que estipulara de manera detallada pero clara la mayor cantidad de información que pudiera ser de utilidad para el análisis.

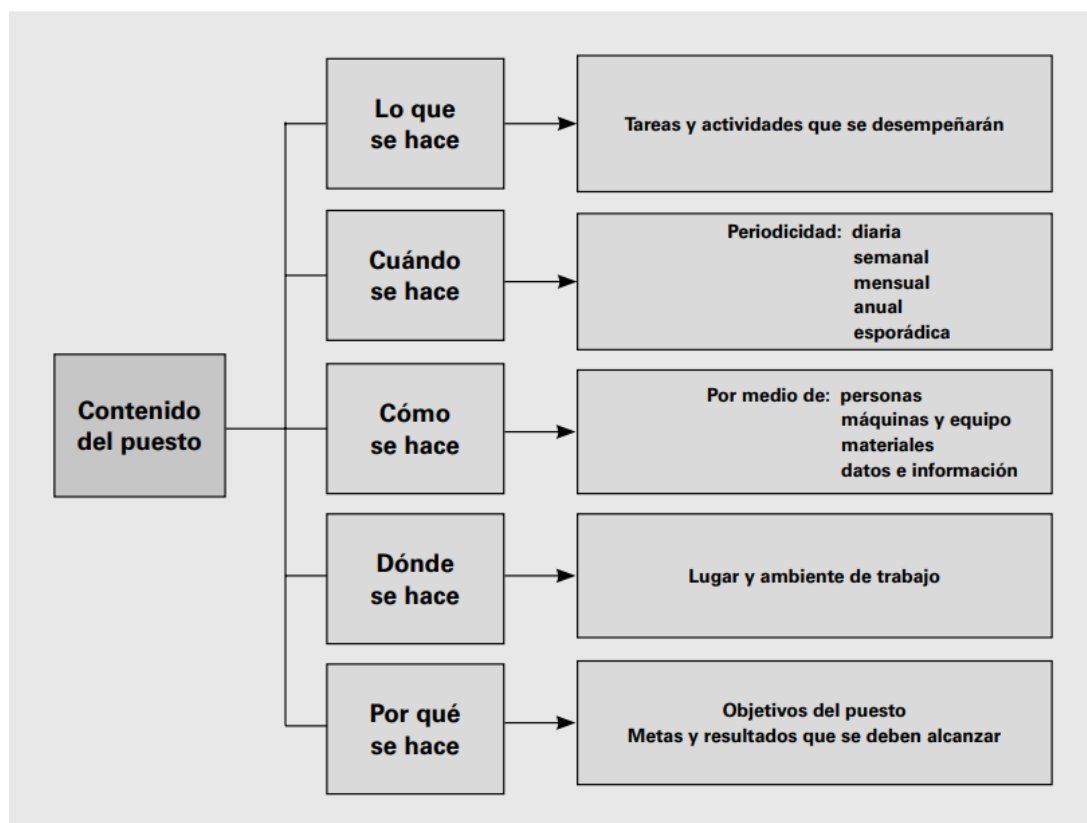


Gráfico 3. Chiavenato, I. (2009a). El contenido del puesto según la descripción de los puestos. [Gráfico]. En *Gestión del Talento Humano* (3.a ed., p. 222).

El segundo, un formato predeterminado y diseñado por la firma consultora SBP Colombia, el cual sería aplicado luego a todos los cargos de la empresa, y que tenía un enfoque mucho más sencillo, con un contenido más sintetizado y compendioso, que facilitaría su aplicación a los cargos operativos, garantizando la estandarización de todos los perfiles y manuales organizacionales de la empresa.

Cabe resaltar, que fueron insumo teórico importante los planteamientos de Prien et al. (2009), quienes proponen una guía práctica para realizar un adecuado proceso de análisis y descripción de cargos, Reyes (2004), donde se establece cómo estructurar una descripción de cargos, Alles (2015), quien plantea los mecanismos de obtención de la información para un adecuado análisis de puestos de trabajo, Carrasco (2009), quien sintetiza una serie de metodologías y postulados teóricos a tener en cuenta para el análisis de cargos. Todo ello, siempre buscando que se complemente y alinee con la naturaleza de la empresa, los requerimientos de los directivos, el criterio profesional adquirido durante la carrera.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1. PRIMER MES DE DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1.1. Contextualización y adaptación: Durante la primera del desarrollo de la práctica profesional, obtuve una inducción general y una inducción en materia de seguridad y salud en el trabajo, realicé una contextualización mediante documentos como el reglamento interno de trabajo y el direccionamiento estratégico. Además, se me introdujo al equipo de trabajo del área de Gestión del Talento Humano, con quienes iba a realizar el proyecto. Durante ese tiempo tuve la oportunidad hacer un primer contacto con los colaboradores de la sede de la organización y apoyar en algunas actividades de integración como lo fue la organización y decoración del día de la madre.

4.1.3. Desarrollo del primer objetivo específico: Se realizó la recopilación de teorías que pudieran ser de utilidad para el desarrollo del proyecto, buscando autores y metodologías que fueran más convenientes según la naturaleza y requerimientos de la organización.

4.1.2. Presentación del proyecto al equipo de trabajo: Habiendo realizado la contextualización pertinente, se procede a realizar una presentación al equipo de trabajo del área de Talento Humano, cuyos cargos serán objeto de análisis, dicho equipo está conformado por 5 puestos de trabajo: Coordinador de Talento Humano, Analista de Talento Humano, Analista de Nómina, Auxiliar de Nómina y Líder de Seguridad y Salud en el Trabajo. La presentación contenía información sobre el trabajo a realizar, los objetivos, la metodología, y demás información general del mismo. A dicha socialización, no solo asistieron los colaboradores titulares de los puestos de trabajo mencionados, también asistió la Gerente Operativa de la organización, quien dio su visto bueno para la realización del proyecto, sin objeciones ni observaciones.

ITEM	NOMBRES	CARGO	FIRMA
1	LAURA ISABEL LOPEZ GOMEZ	Gerente Operativa	<i>Laura I Lopez G</i>
2	SANDRA MILENA DIAZ ORDONEZ	Coor. Talento Humano	<i>Sandra M Diaz O</i>
3	YENNY CAROLINA RUIZ MEJIA	Analista Talento Humano	<i>Yenny Carolina Ruiz</i>
4	JULIETH KATERINE ALVAREZ PEREZ	Analista Nomina	<i>Julieth Katherine Alvarez Perez</i>
5	SANDRA LILIANA MUNOZ DAZA	Lider SST	<i>Sandra Liliana Munoz Daza</i>
6	LAURA ISABEL UZURIAGA FAJARDO	Auxiliar Nomina	<i>Laura Isabel Uzuriaga F</i>

Gráfico 4. Lista de asistencia 19/03/2021.



Gráfico 5. Registro fotográfico. 19/03/2021.

4.1.3. Diseño y aplicación de cuestionario de valoración de cargos: Esta herramienta desempeña un rol fundamental en la recolección de información acerca de los puestos de trabajo que son objeto de análisis en la organización. Con base en los referentes teóricos y metodológicos ya mencionados, se diseñó un cuestionario de *valoración de cargos* que comprendiera todos los aspectos a analizar, que fuera completo, pero a la vez claro y comprensible, el cual fue aplicado a los colaboradores titulares de cada cargo (ver anexo 3. *Cuestionario de valoración de cargos*), esta actividad aporta al desarrollo del segundo objetivo específico del proyecto.

Una vez diseñado y repartido el cuestionario, cada colaborador procede a diligenciarlo, proceso en el cual se les brinda un acompañamiento continuo, de esta manera se puede, tanto supervisar la información que plasman, como ayudarles y asesorarles para la comprensión de cada una de las preguntas planteadas. De manera conjunta con la entonces profesional en psicología y también Coordinadora del área de Talento Humano, se determinó pertinente que

dicho cuestionario se realizara de manera física, lo cual podría asegurar que los encuestados les brinden mayor atención a las preguntas mientras escriben la información a mano.

Por último, se analizan las respuestas obtenidas por parte de cada colaborador y se transcribe en documentos de Word para facilitar el manejo de la información. Este proceso permite establecer que dudas, ambigüedades o incoherencias hay en la información brindada por los ocupantes de los cargos, así como facilitar su traslado al formato de descriptivo de cargos que se iba a utilizar.

4.1.4. Reunión con Líder de Seguridad y Salud en el Trabajo: Con el fin de determinar los riesgos asociados a cada puesto de trabajo, se consultó a la Líder (coordinadora) de SST, quien me brindó una asesoría sobre los riesgos que podían llegar a hacerse presentes en cada uno de los cargos a analizar. Asimismo, me proporcionó información sobre la prevención de dichos riesgos en los puestos de trabajo.

Si bien los riesgos del cargo no son un aspecto que suele ponerse en los descriptivos de puestos de trabajo en las empresas, tampoco son mencionados con frecuencia por los referentes teóricos en materia de recursos humanos, sin embargo, consideré importante plasmar este aspecto en los documentos, pues ayudan a los encargados de gestionar el recurso humano a cuidar la salud y el bienestar de los colaboradores, más aún, teniendo en cuenta la situación actual de pandemia, que expone a los trabajadores en las oficinas y espacios de trabajo a un riesgo biológico considerable.

4.2. SEGUNDO MES DE DEARROLLO DEL PROYECTO

4.2.1. Observación: este método de recolección de información ha sido transversal a todo el desarrollo del trabajo, pues permite obtener datos que muchas veces son omitidos o pasados por alto por los ocupantes de los cargos. Por otra parte, también proporciona un aprendizaje sobre las funciones y procesos del área y cómo es su funcionamiento como elemento sistémico. Esta actividad aporta al segundo objetivo específico del proyecto.

4.2.2. Entrevista individual: Con el fin de despejar dudas y ampliar la información sobre cada puesto de trabajo, se realizaron entrevistas individuales con cada colaborador de los puestos de trabajo en cuestión cuando se consideró pertinente, en ese sentido, dichas entrevistas de no más de cinco minutos, contenían preguntas personalizadas sobre las funciones y tareas que desempeñaban en sus cargos, enfocadas a aclarar alguna información inconsistente plasmada en los cuestionarios, o a ampliar información que se había evidenciado mediante el método de observación. Esta actividad aporta al segundo objetivo específico del proyecto.

4.2.3. Diseño del formato para los descriptivos de cargos: Según los requerimientos y necesidades de la organización, se ha determinado pertinente diseñar un modelo de Perfil de Cargo con Manual de Funciones integrado, que proporcione mayor claridad para su comprensión y sea acorde con la naturaleza de los cargos, siguiendo como base, los referentes teóricos mencionados previamente, especialmente Chiavenato (2009), Reyes (2004), Alles (2015) y Prien et al. (2009). Esta actividad aporta al tercer objetivo específico del proyecto.

La redacción de los descriptivos se realizó inicialmente en un formato de diseño propio en el programa Excel, distribuyendo cada cargo en una hoja diferente, con el fin de garantizar que la información esté debidamente organizada, clara y entendible para cualquier persona que la consulte, facilitando un recorrido fácil y orgánico por todos los descriptivos que componen el documento en cuestión. Dicho formato contó con la aprobación de la coordinación del área de Talento Humano (ver anexo 1, *Perfiles de cargos del área de Talento Humano*).

4.3. TERCER MES DE DESARROLLO DEL PROYECTO

4.3.1. Entrevistas con el supervisor directo: Se realizan sesiones con la Coordinadora del Área de Talento Humano para revisar, validar y complementar la información brindada por los colaboradores en pro de garantizar su veracidad, oportunidad y, por consiguiente, realizar los cambios y aclaraciones pertinentes, así como proporcionar información faltante para elaborar los perfiles de cargos. Esta actividad aporta al segundo objetivo específico del proyecto.

4.3.2. Redacción de los descriptivos: con base en la información obtenida y validada, se procede a realizar la redacción de los descriptivos de los puestos de trabajo objeto de análisis. Para este proceso, se traslada la información en el formato ya mencionado, asegurando el mayor detalle posible en cada uno de los apartados que conforman los descriptivos, a la vez que se pulen los detalles visuales del descriptivo para que tenga un aspecto orgánico y comprensible. Esta actividad aporta al tercer objetivo específico del proyecto.

4.4. CUARTO MES DE DESARROLLO DEL PROYECTO

4.4.1. Apoyo en el proceso de Dotación: durante este periodo, la organización llevó a cabo el proceso de entrega de dotación a los colaboradores, lo cual le compete, naturalmente, al área de Talento Humano. Todas las prendas son enviadas al área por parte de los proveedores, para luego ser revisadas, inventariadas y posteriormente entregadas a los colaboradores respondientes en la ciudad de Popayán, y enviadas a los colaboradores de las sedes en otros departamentos y municipios. Dada la gran cantidad de colaboradores y, por ende, de prendas,

era necesario el mayor apoyo posible al área. En ese sentido, tuve la oportunidad de apoyar en las siguientes tareas:

- Apoyo en la recepción de dotación por parte de proveedores.
- Apoyo en el inventariado de dotación, haciendo la revisión, recuento y clasificación por regionales.
- Apoyo en el envío de dotación a las regionales de los municipios del departamento de Nariño.
- Apoyo en la entrega de dotación a colaboradores de la ciudad de Popayán, con verificación de tallas y acta de entrega.
- Organización y clasificación de las prendas de reserva por tallas y géneros.

4.4.2. Apoyo al área de Seguridad y Salud en el Trabajo: debido a un factor desafortunado, en el que la estudiante de pasantía que brindaba apoyo a esta área resultó incapacitada, tuve la oportunidad de ayudar en algunas de las actividades que aquí se desarrollan, una experiencia grata y amena que me representó no solo un reto, sino también un inmenso aprendizaje. En ese sentido, se brindó apoyo en las siguientes tareas:

- Entrega de elementos de protección personal para prevención de riesgo biológico (tapabocas, alcohol, guantes).
- Apoyo en el registro de casos positivos y sospechosos de Covid-19 en la empresa.
- Apoyo en la aplicación de encuestas a los colaboradores sobre temáticas de SST, que sirven como insumo para diversos procesos del área. Validación de respuestas e informe de colaboradores faltantes por su diligenciamiento.
- Verificación de afiliación de los colaboradores a ARL mediante comparación de la base de datos de la empresa con la base de datos de la ARL, determinando qué trabajadores siguen afiliados a pesar de haber salido de la empresa para hacer el respectivo trámite de desafiliación.
- Elaboración de folletos y material de promoción de salud y prevención de riesgos laborales.
- Apoyo en la investigación de accidentes de trabajo.
- Diseño de invitaciones a capacitaciones, conferencias, talleres y actividades de bienestar.

4.4.3. Análisis de cargos: en lo que concierne al proyecto, durante este periodo de tiempo, se llevó a cabo un análisis cualitativo de los descriptivos de cargos ya estructurados, donde se estudiaron factores de cada puesto de trabajo que pudieran mejorarse para lograr una mayor productividad y satisfacción del colaborador, este proceso tuvo diversas fases, y las conclusiones y recomendaciones derivadas de este se plantean en el capítulo siguiente. Esta actividad aporta al desarrollo del tercer objetivo específico del proyecto.

- Análisis de la retribución salarial de los colaboradores: teniendo en cuenta factores como los requisitos de cada cargo, la responsabilidad, el riesgo y el mercado, se determina qué tan acertados son los salarios en la organización.
- Análisis de la carga laboral: mediante el análisis cualitativo de las funciones que desempeña cada colaborador, así como la importancia y periodicidad de cada una de ellas, se determina qué puestos pueden estar presentando sobrecarga laboral.
- Análisis de distribución de funciones en el área: se analiza, con la información obtenida, que tan buena es la distribución de funciones actual, y cómo se puede redistribuir algunas de las tareas para lograr mayor homogeneidad en los cargos y mejor desempeño de estos.

4.5. QUINTO MES DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Durante el último mes de la práctica profesional continuó el apoyo al área de seguridad y salud en el trabajo en las actividades ya mencionadas, a la par, ocurrían en la organización algunos cambios importantes. En este periodo de tiempo, el proceso de reestructuración organizacional empezó a pasar de los papeles a la práctica, el área de talento humano no era ajena a esta situación y también empezó a ver modificaciones en este aspecto.

El primer cambio importante fue el nombre del área, que pasaría de llamarse *Talento Humano* a llamarse *Gestión de Talento Humano*, acto seguido, hubo un cambio (fortuito, no producto de la reestructuración) en el cargo de coordinador del área talento humano, otro aspecto importante fue la creación del cargo de director o gerente de gestión del talento Humano, quien tomaría todas las decisiones estratégicas del área.

4.5.1. Análisis de cargos: de manera transversal a estos procesos, se continuó con el análisis cualitativo de los cargos descritos, sin embargo, ahora el análisis se realizó en función del área, es decir, cómo se podía mejorar el área mediante la información obtenida con los descriptivos de cargos y la investigación llevada a cabo, en ese sentido, se produjeron

recomendaciones que se plantean en el capítulo siguiente del presente trabajo. Esta actividad aporta al desarrollo del tercer objetivo específico del proyecto.

4.5.2. Presentación del proyecto al coordinador del área: se presentaron los documentos del proyecto al nuevo coordinador, quien revisa los descriptivos de cargos y el anteproyecto de práctica, posteriormente brinda su retroalimentación respecto al trabajo realizado, aportando las siguientes recomendaciones:

- Tener en cuenta el modelo PHVA para la redacción y ordenamiento de las funciones, lo cual facilitaría los procesos de control interno y evaluación de desempeño.
- Omitir de los descriptivos aquella información que pudiera resultar demasiado limitante en materia de requerimientos del cargo.
- Utilizar formato de la firma consultora para garantizar la estandarización de los descriptivos de puestos de toda la organización.

4.5.3. Traspaso de los descriptivos a formato de la firma consultora: este proceso se realiza traspasando la misma información de los descriptivos con el formato inicial al nuevo formato propuesto (ver anexo 2, *Manuales de funciones y competencias laborales área de talento humano*). Este proceso permitiría una homogeneidad en los descriptivos de puestos del área de talento humano con los que serían redactados en los cargos del resto de la organización. Esto aporta al desarrollo del tercer objetivo específico del proyecto.

4.5.4. Presentación del proyecto a la directora del área: habiendo realizado ya todo lo anterior, se procede a tener una entrevista con la directora del área, donde se expone una breve presentación digital sobre la importancia del proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo en una organización, así como de las ventajas que aquello representa para la gestión del talento humano. Adicionalmente se presentaron los descriptivos de cargos elaborados, y las posteriores recomendaciones y conclusiones del proyecto. La retroalimentación obtenida fue bastante positiva.

4.6. PRINCIPALES DIFICULTADES

Durante el desarrollo del proyecto, hubo distintas situaciones internas de la empresa que retrasaron un poco la ejecución de algunas actividades del trabajo. El primero de ellos fue el proceso de reestructuración de la organización, que provocó cambios en algunos aspectos del área de talento humano a medio camino de desarrollo del proyecto. El segundo factor determinante, fue la falta de direccionamiento estratégico de la dependencia de talento humano,

ya que el área no contaba con una estructura establecida, ni con una descripción de su misión u objetivos, elementos importantes a tener en cuenta al momento de efectuar el análisis de los cargos de dicha dependencia.

Igualmente, hubo factores repentinos, tal como el cambio de coordinador del área que fue un factor que ralentizó ligeramente algunas de las actividades que se venían desempeñando, sin embargo, no representó grandes inconvenientes para el desarrollo del proyecto y el cumplimiento de los objetivos. A continuación, se presenta una tabla comparativa de los factores mencionados, y su impacto en el desarrollo del proyecto.

		FACTORES		
		Reestructuración Organizacional	Cambio de jefe del área de T.H.	Falta de direccionamiento del área de T.H.
IMPACTO	Alto			
	Medio	X		
	Bajo		X	X

Tabla 2. Impacto de los factores en el proyecto. Fuente: elaboración propia.

4.7. RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación, se mencionan los resultados derivados el proceso de análisis y descripción llevado a cabo en el área de talento humano de la empresa.

- Documento de descriptivo de cargos de los puestos de trabajo del área de talento humano en un formato Excel, de diseño propio. Usado como base para el análisis cualitativo.
- Documento de descriptivos de cargos del área de talento humano en un formato pdf, diseñado por la firma consultora SBP Colombia, el cual sería utilizado para elaborar los descriptivos del resto de los cargos de la organización.
- Recomendaciones y sugerencias a partir del análisis cualitativo llevado a cabo en el área.

5. CONCLUSIONES Y SUGRENCIAS

El trabajo se desarrolló acorde a los tiempos estipulados, en cumplimiento con las 20 semanas mínimas establecidas para la ejecución del proyecto. En ese sentido, no solo se logro estructurar los descriptivos de puestos de trabajo, sino también acompañarlos de un completo análisis cualitativo de estos. Con base en ese análisis, se desarrollan una serie de conclusiones, con base en las cuales posteriormente se elaboran recomendaciones para el mejoramiento del área de talento humano y su equipo de trabajo.

5.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Mediante el análisis cualitativo llevado a cabo, se han podido identificar algunos aspectos clave que podrían reforzarse por parte de la organización, aquellos factores podrían representar una mejoría en los procesos del área de Gestión del Talento Humano, en la calidad del trabajo realizado por su equipo de colaboradores, y en el bienestar y desarrollo profesional, psicosocial y físico de los mismos.

5.1.1. Remuneración: Teniendo en cuenta la intensidad laboral, la cantidad de colaboradores de la organización, y los requisitos exigidos para ocupar cada cago, puede resultar de utilidad realizar un mejoramiento en la remuneración de algunos cargos del equipo de Talento Humano para incentivar y motivar al equipo en la realización de cada una de sus funciones. Esto no debe ser necesariamente mediante aumento salarial, se pueden implementar diversas políticas de remuneración brindar bonos por rendimiento, beneficios económicos, beneficios académicos, flexibilidad, entre otros.

Es menester recalcar que la organización cuenta con alrededor de 320 colaboradores directos, los cuales, son el motor principal de la actividad comercial de la empresa, de este modo, cobra bastante importancia y una enorme responsabilidad el área de gestión del talento humano para realizar todos los procesos en pro de garantizar el desarrollo físico, psicosocial y profesional de cada uno de los colaboradores en cuestión, siempre en cumplimiento con la normativa laboral vigente.

En este sentido, se identificaron tres cargos específicos del área de talento humano que podrían requerir, según el análisis cualitativo llevado a cabo, de un mejoramiento de las condiciones salariales. El primero de ellos, y tal vez, el caso más crítico, es el de *coordinador de talento humano*, considerando factores como la gran cantidad de colaboradores, las responsabilidades legales del cargo, los requisitos de educación, experiencia y competencias para ocupar el cargo, y los salarios del mercado en cargos similares en empresas comparables

en tamaño. El segundo cargo es el de *líder de SST*, teniendo en cuenta la responsabilidad actual de manejo de riesgo biológico, las responsabilidades legales y las actividades riesgosas que pueden realizar algunos operarios de la organización. El tercer cargo en cuestión es el de *analista de talento humano*, considerando la gran cantidad de funciones que desempeña el cargo, al igual que los requisitos indispensables para su desempeño.

5.1.2. Distribución de funciones: Analizando los descriptivos de cargos elaborados, fue posible determinar que algunos de los cargos realizaban ciertas funciones no correspondientes a sus competencias, en ese sentido, se identificaron dos cargos cuyas funciones deberían ser ligeramente rediseñadas en pro de optimizar su rendimiento y desempeño.

El primer cargo en cuestión es el de *analista de talento humano*, el cual desempeña funciones relacionadas con el manejo de la plataforma de nómina que, por naturaleza, le corresponde a aquellos cargos que tienen ese enfoque. El segundo cargo es el de *líder de seguridad y salud en el trabajo*, el cual participa del proceso de dotación, elaborando matrices de requerimiento de prendas, recibiendo prendas de proveedores y entregándolas o despachándolas según convenga, proceso que no corresponde a la naturaleza del cargo y puede entorpecer sus actividades misionales.

		CARGO				
		Coordinador de T.H.	Analista de T.H.	Analista de Nómina	Líder de S.S.T.	Auxiliar de Nómina
FACTOR	Remuneración salarial	No adecuada	Puede mejorar	Adecuada	Puede mejorar	Adecuada
	Asignación de funciones	Adecuada	Puede mejorar	Adecuada	Puede mejorar	Adecuada

Tabla 3. Cuadro resumen: cargos vs factores. Fuente: diseño propio.

5.1.3. Estructura organizacional: en este aspecto, la recopilación de información acerca de los cargos, así como el análisis de las relaciones internas del área, mostraron que es la estructura del área de talento humano es poco clara para algunos de los integrantes del equipo respecto a las jerarquías o supervisiones directas de cada cargo. Esto no solo se debe a un problema de comunicación, sino también a una falencia en la estructura per se, pues es posible notar que frecuentemente los colaboradores del área deben reportarle algunas veces al coordinador del área, otras veces a la gerencia operativa o incluso a la gerencia general. Para

resolver este tipo de dificultades es necesario reorganizar las jerarquías y determinar un solo supervisor directo para los cargos, con el fin de evitar confusiones, inoperancias e ineficacias en el desempeño de cada una de las funciones.

Nota aclaratoria: es pertinente destacar que muchas de estas ligeras fallas en la distribución de funciones de los cargos y en la estructura del área ya han sido o serán solventadas en el marco de la reestructuración organizacional ya mencionada, razón por la cual, no serán incluidas en las recomendaciones.

5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1. Refuerzo a Seguridad y Salud en el Trabajo: no cabe duda de la importancia de esta dependencia para cualquier empresa, en pro de garantizar la salud integral de los colaboradores, en Electrocréditos del Cauca, es aún más relevante su función, dado que muchos de los operarios realizan tareas con un alto nivel de riesgo, tales como manipulación de cargas o transporte de mercancía. Esta situación, sumada a la contingencia por covid-19, al número considerable de colaboradores, y a la responsabilidad legal que acarrea esta labor, hace que sea necesario reforzar dicha dependencia.

Se recomienda un mayor apoyo a esta área para que se puedan cumplir de manera óptima y oportuna con todos los objetivos, normativa y requerimientos de SST. De este modo, se podrían alcanzar mayores logros en materia de disminución de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, disminución de riesgo biológico en todas las regionales, participación de los colaboradores en actividades de salud y bienestar, mejoramiento en el cumplimiento de normativa de Seguridad y Salud en el trabajo, ente otras. Para tal propósito, se determina, que es indispensable la vinculación de al menos un colaborador en cada regional que pueda brindar apoyo para temas de salud y seguridad en el trabajo y dar mayor y mejor cumplimiento a todos los objetivos del área, y se propone un perfil para dicho cargo (ver anexo 4).

5.2.2. Fortalecimiento del componente psicológico del área: en pro de velar por el bienestar y desarrollo psicosocial y la salud mental de los colaboradores, resulta trascendental que el área cuente en su equipo con un profesional en psicología que pueda brindar ese acompañamiento necesario a la planta laboral, además de medir con indicadores la satisfacción laboral de los empleados con el fin de poder realizar una mejor gestión de talento humano. Además, dicho cargo (ver anexo 4) puede ser de utilidad en procesos de selección de personal, capacitación o mantenimiento del recurso humano.

5.2.3. Uso de indicadores: los indicadores pueden ayudar a mejorar los procesos del área y el logro de sus objetivos principales, ya que pueden ayudar a medir ciertos aspectos del talento humano y verificar el cumplimiento de funciones de cada miembro del equipo, en ese sentido, pueden ser de utilidad indicadores como los *KPI de evaluación del desempeño, índice de rotación de personal, nivel de satisfacción en el trabajo*, entre otros. La incorporación de herramientas tecnológicas puede ayudar en estos procesos.

5.2.4. Rediseño de la estructura del área: una buena estructura no solo garantiza una mayor productividad y eficiencia en los procesos, sino que también aportan a la armonía y sinergia del equipo de trabajo del área. Es necesario tener una estructura clara, y práctica, como la que a continuación se propone, que no dé lugar a ambigüedades en las relaciones de supervisión entre los cargos.

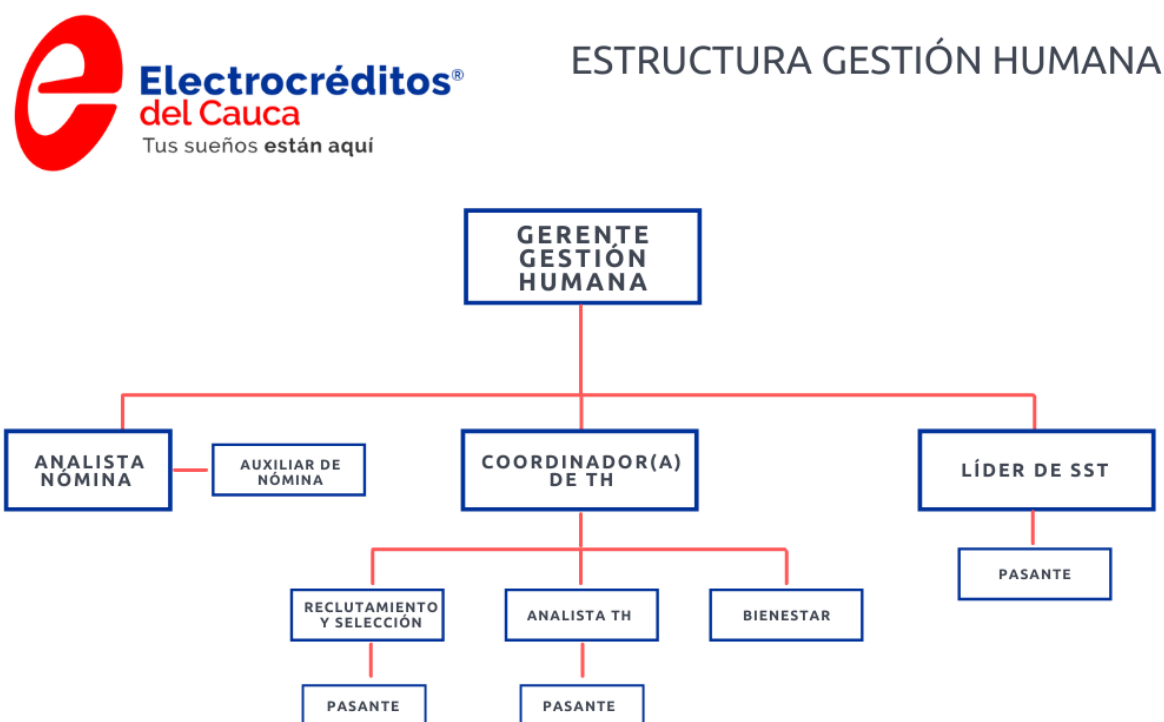


Gráfico 6. Propuesta de estructura del área de Gestión Humana. Fuente: elaboración propia.

5.2.5. Mejoramiento de las condiciones salariales: como se mencionó previamente, hay cargos del área que pueden estar sub remunerados, lo cual puede inferir en la satisfacción y felicidad de los colaboradores, y a su vez, en la productividad y eficiencia en el desempeño de sus labores, por consiguiente, se recomienda una reevaluación de las condiciones salariales de los cargos que componen el área para tomar las medidas pertinentes en pro de velar por el adecuado funcionamiento del equipo de trabajo y el logro de los objetivos del área.

Este mejoramiento de las condiciones salariales no necesariamente debe darse en términos monetarios, sino que también puede ser a través de beneficios a los colaboradores, incentivos por alto rendimiento, u otras formas de remunerar, siempre conforme a la normativa laboral vigente y en pro de motivar al equipo de trabajo y asegurar no solo un mejor rendimiento, sino también, mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Perfiles de Cargos – Área de Talento Humano, Electrocréditos del Cauca. (Documento Excel).

ANEXO 2. Manual de Funciones y Competencias Laborales – Área de Talento Humano, Electrocréditos del Cauca. (Documento Pdf).

ANEXO 3. Cuestionario de Valoración de Cargos. (Documento Pdf).

ANEXO 4. Perfiles de los nuevos cargos propuestos para el Área de Talento Humano. (Documento Pdf).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias* (3.^a ed.). Ediciones Granica.
- Babbage, C. (2010). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511696374>
- Barnard, C. (1938). *Las Funciones del Ejecutivo*. Harvard University Press.
- Cámara de Comercio del Cauca & Firma Consultora Roca Management & Technology Ltda. (2009, marzo). *Estudio de Identificación de Potenciales Beneficiarios del Programa Formalización BID*. <https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/estudio-informales-popayan.pdf>
- Carrasco, J. (2009). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. *Revista CEMCI*, 2, 157–213. <https://revista.cemci.org/numero-2/pdf/revista-cemci-numero-2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009a). El contenido del puesto según la descripción de los puestos. [Gráfico]. En *Gestión del Talento Humano* (3.^a ed., p. 222).
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del Talento Humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Jr, & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Gobierno de Colombia. (2018). *¿Sabe usted qué es el Manual de Funciones?* Función Pública. https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938

- Iranzo Enguítanos, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI.
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Jaramillo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, 18, 103–137.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601805>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Education.
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (5.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., & Eligh, L. (2016). *Strategic Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (Second Canadian Edition). McGraw-Hill Education.
- Portafolio. (2020, 9 diciembre). Covid disparó la compra de electrodomésticos inteligentes en el país. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/economia/covid-disparo-la-compra-de-electrodomesticos-inteligentes-en-el-pais-547366>
- Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J., & Gamble, L. G., Jr. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis by Erich P. Prien (2009–04-20)* (1.^a ed.). Pfeiffer.
- Ramos, W. (2018, diciembre). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. Universidad de San Andrés, Bolivia.
<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reyes, A. (2004). *El Análisis de Puestos* (5.^a ed.). Limusa.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Row, Peterson.

- Taylor, F. (1911). *Los Principios de la Administración Científica*. Harper & Brothers.
- Torres, J. L., & Jaramillo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions* (1.^a ed.). Ediciones Granica S.A.