

**Definición de un modelo de implementación del sistema de talento humano para las  
micro y pequeñas empresas de Apartadó atendidas por la Agencia de empleo  
Comfenalco Antioquia sede Urabá en el año 2021**

Juan Camilo Graciano Patiño

Miguel Ángel Zura Murillo

Universitaria Agustiniana

Dirección de Posgrados

Programa Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2021

**Definición de un modelo de implementación del sistema de talento humano para las  
micro y pequeñas empresas de Apartadó atendidas por la Agencia de empleo  
Comfenalco Antioquia sede Urabá en el año 2021**

Juan Camilo Graciano Patiño  
Miguel Ángel Zura Murillo

Director  
Nydia Parra León

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento  
Humano

Universitaria Agustiniana  
Dirección de Posgrados  
Programa Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano  
Bogotá, D.C  
2021

## **Resumen**

El propósito central de esta investigación es determinar cómo se debe construir un modelo por el cual las micro y pequeñas empresas de Apartadó atendidas por la agencia de empleo de la Caja de compensación Familiar Comfenalco Antioquia construyen y documentan su sistema de gestión del talento humano. Esto se sustenta en diferentes normativas relacionadas con la gestión integral del trabajo y las nuevas tendencias en la construcción de marca empleadora, con el fin de que se apalanquen procesos de atracción y retención del talento humano de manera efectiva. Para ello, se encuestaron de forma digital a micro y pequeñas empresas usuarias del servicio durante el periodo junio de 2020 a junio de 2021, encontrando que el 76% de los participantes manifiesta tener un sistema y ser de conocimiento de sus trabajadores, pero al mismo tiempo, se identifica que este no se ejecuta de forma completa o documentada; al mismo tiempo, el 88% desea ser acompañada a través de una guía escrita y asesor especializado para el mejoramiento de este, con especial énfasis en los subsistemas de provisión y desarrollo del talento humano.

*Palabras clave:* talento humano, microempresa, procesos, cultura organizacional, calidad.

## **Abstract**

The central purpose of this research is to determine how to build a model by which micro and small companies in Apartadó served by the Comfenalco Antioquia Job Office make their human talent management system. This is based on different regulations related to integrated labor management and new trends in employer branding, in order to effectively support processes for attracting and retaining people in an effective way. To achieve this, micro and small companies that use the services during the period from June 2020 to June 2021 were digitally interviewed, finding that 76% of the participants said that they have a human resources management system and employees are fully informed about it, but at the same time, it is identified that it is not fully implemented or documented; at the same time, 88% wish to be supported through a written guide and specialized advisor in order to improve it, with special emphasis on the subsystems of provision and development of human talent.

*Keywords:* human talent, micro-enterprise, processes, organizational culture, quality.

## Contenido

1. Perfil de los integrantes del grupo.....	9
1.1. Perfil de Juan Camilo Graciano Patiño.....	9
1.2.Perfil de Miguel Angel Zura Murillo.....	9
2. Planteamiento del problema.....	10
3. Justificación del problema.....	15
4. Objetivos.....	16
4.1.Objetivo general.....	16
4.2.Objetivos específicos.....	16
5. Marco referencial.....	17
5.1.Marco teórico.....	17
5.2.Marco conceptual.....	20
5.2.1. Gestión de recursos humanos.....	20
5.2.2. Subsistemas de talento humano.....	21
5.2.3. Subsistema de provisión de recursos humanos.....	21
5.2.4. Subsistema de organización de recursos humanos.....	21
5.2.5. Subsistema de retención de recursos humanos.....	22
5.2.6. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	22
5.2.7. Servicios de empleo de las cajas de compensación.....	22
5.2.8. Planeación estratégica.....	23
5.2.9. Micro y pequeña empresa.....	23
5.3. Marco histórico.....	23
5.4.Marco legal.....	25
6. Metodología.....	29
6.1.Tipo de estudio.....	29
6.2.Población y muestra.....	29
6.3.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
6.3.1. Técnicas de recolección de datos.....	30
6.3.2. Instrumentos de recolección de datos.....	31
6.3.3. Validez y confiabilidad.....	32
6.3.4. Fases de la investigación.....	32

6.3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	34
6.4.Desarrollo de la metodología.....	34
7. Análisis de resultados y discusión.....	38
8. Conclusiones.....	62
9. Recomendaciones.....	63
10. Referencias.....	64
11. Anexos.....	68

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Las tres etapas de las organizaciones por Chiavenato .....	24
Tabla 2. Normatividad asociada a la estandarización del sistema de gestión de recursos humanos .....	26
Tabla 3. Ficha técnica de la muestra .....	29
Tabla 4. Fuentes de información de la investigación .....	30
Tabla 5. Fases de la investigación.....	32

## Lista de figuras

Figura 1. Tamaño de empresa por número de empleados.....	38
Figura 2. Cargo que ocupan los respondientes en la empresa.....	39
Figura 3. Sector económico de las empresas.....	40
Figura 4. Prevalencia del marco estratégico en la empresa.....	41
Figura 5. Pertinencia del marco estratégico.....	42
Figura 6. Existencia de un sistema de gestión del talento humano completo en la empresa.....	43
Figura 7. Prevalencia de procedimiento documentado para el reclutamiento de recursos humanos.....	44
Figura 8. Prevalencia de procedimiento documentado para la selección de personal.....	44
Figura 9. Forma usual de hacer el reclutamiento y selección.....	45
Figura 10. Proceso documentado para la inducción de nuevos empleados.....	46
Figura 11. Existencia de organigrama en la empresa.....	47
Figura 12. Prevalencia de la descripción y análisis de puestos.....	47
Figura 13. Prevalencia de una herramienta para medir el desempeño.....	48
Figura 14. Prevalencia de un procedimiento para ascensos y plan carrera.....	49
Figura 15. Prevalencia de escalas salariales definidas.....	50
Figura 16. Prevalencia de la afiliación a seguridad social.....	51
Figura 17. Forma de liquidación de seguridad social y prestaciones.....	52
Figura 18. Prevalencia de planes de beneficios extralegales.....	53
Figura 19. Prevalencia del sistema de seguridad ocupacional en las empresas.....	54
Figura 20. Procedimiento para la capacitación de los empleados.....	55
Figura 21. Aliado para la formación de los colaboradores.....	56
Figura 22. Prevalencia de una cultura organizacional.....	57
Figura 23. Interés por mejorar o implementar un sistema de gestión del talento.....	58
Figura 24. Modelo de implementación del sistema de gestión del talento humano.....	60

## **1. Perfil de los integrantes del grupo**

### **1.1. Perfil de Juan Camilo Graciano Patiño**

Administrador de empresas y actualmente estudiante de especialización en gerencia estratégica del talento humano en Universitaria Agustiniana, con formación complementaria en gestión de indicadores del mercado de trabajo, intermediación laboral con jóvenes y *design thinking*. Seis años de experiencia laboral en una caja de compensación familiar en el área de servicio de empleo, acompañó a empresas y personas mediante estrategias de empleabilidad, formación e inclusión laboral. He obtenidos logros al reformular los procedimientos del centro de empleo conforme a normas de calidad y ejecución de proyectos de cooperación nacional e internacional. Persona altamente orientada al logro, agilista, con capacidad de persuasión y aprendizaje flexible.

### **1.2. Perfil de Miguel Ángel Zura Murillo**

Psicólogo actualmente cursando especialización en administración estratégica del talento humano en Universitaria Agustiniana, con cinco años de experiencia laboral como analista de intermediación laboral para una caja de compensación familiar en Antioquia. Perfilado a la articulación de procesos de selección, principalmente en actividades de definición de perfiles, reclutamiento, aplicación de pruebas y centros de valoración, gestión empresarial para la inclusión de población vulnerable y orientación laboral dirigida a la identificación de capacidades y competencias de personas en búsqueda de empleo o cualificación laboral. Persona con alto grado de compromiso, trabajo en equipo y capacidad de gestión y resultado.

## 2. Formulación del problema

La Caja de Compensación Familiar Comfenalco Antioquia presta en el departamento el servicio de intermediación laboral a través de sus agencias de empleo, el cual se origina en la obligatoriedad establecida en la ley 1636 (Congreso de la República, 2013) que determina el Mecanismo de Protección al Cesante y el decreto 2852 (Presidencia de la República, 2013) que regula la operación de centros de empleo autorizados a cajas de compensación, alcaldías, gobernaciones, universidades y bolsas privadas. El Servicio Público de Empleo (SPE) está concebido para ejecutar políticas activas y pasivas tendientes a mitigar el desempleo en el país, como respuesta las exigencias de la Organización Internacional para el Trabajo (OIT) y recientemente por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) a la que pertenece Colombia formalmente desde el 2020.

La Agencia de empleo Comfenalco Antioquia opera en todo el departamento a través de 16 centros de empleo fijos y unidades móviles, desde los cuales se ofrecen servicios de intermediación laboral para personas y empresas afiliadas y no afiliadas (Comfenalco Antioquia, 2021) respecto de las personas, se asesora en la construcción del perfil laboral y elaboración de hoja de vida desde la plataforma definida por el Ministerio de Trabajo, adicionalmente, se atienden en orientación ocupacional por competencias de manera individual y cuando es necesario, se ofrecen procesos de formación en competencias transversales y técnicas, buscando hacer más atractivo su perfil laboral para el mercado de trabajo, todo lo anterior de forma gratuita, toda vez que estos servicios son financiados con un porcentaje de los aportes de los empleadores y trabajadores independientes a cajas de compensación. Sumado a lo anterior, a las personas desempleadas que cumplen con el tiempo mínimo de cotización a cajas de compensación contemplado en la ley o en la normatividad coyuntural como sucede en la actualidad con el decreto 770 (Presidencia de la República, 2020) emitido por ocasión de la emergencia sanitaria generada por la COVID-19, se modifica parcial y temporalmente la ley, ampliando el rango de tiempo donde se considera la cotización requerida, pasando de requerir al menos un año continuo o discontinuo de afiliación a cajas de compensación en los últimos tres años a los últimos cinco años, permitiendo acceder al subsidio al desempleo, que consiste en la protección económica y en seguridad social por un lapso de tiempo determinado, buscando acompañar al cesante en su transición en el mercado de trabajo.

Respecto de las empresas, se asesora a los potenciales empleadores formales en la construcción de perfiles de cargo cuando se tiene una nueva vacante para cubrir y se acompaña en las actividades

de reclutamiento, preselección y valoración de los candidatos más idóneos, dejando siempre la decisión de contratación en manos de ellas; de manera periódica se realizan actividades formativas a través de foros, seminarios y encuentros temáticos en temas relacionados con liderazgo consciente, gestión de las personas, inclusión laboral e importancia de la formalidad laboral como parte de la estrategia de mejoramiento de las condiciones laborales.

La Agencia de empleo Comfenalco Antioquia se caracteriza por ser el único Servicio de Empleo en el departamento de Antioquia en contar con certificación del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) en la Norma Técnica de Calidad NTC 6175 (Comfenalco Antioquia, 2021) que regula la prestación de los servicios básicos mencionados (registro de personas y empresas, orientación ocupacional a personas y empresas, preselección y remisión de candidatos), además de contar con reconocimiento público por prestar sus servicios bajo el enfoque de inclusión laboral, el cual busca mitigar las brechas de acceso al empleo a poblaciones vulnerables e históricamente marginadas en el mercado de trabajo, por ejemplo, personas con discapacidad, mujeres en cargos masculinizados, jóvenes sin experiencia laboral, personas mayores de 50 años, víctimas del conflicto armado, población étnica y LGBTI (Lesbianas, *Gay*, Bisexuales, Transexuales e Intersexuales), entre otras.

La ley 1636 de 2013 establece que los servicios ofertados son universales, por tanto, no limita su accesibilidad por criterios de afiliación a la Caja. Sin embargo, se emitió la sentencia C473 (Corte Constitucional de Colombia, 2019) que reivindica la sectorización de los aportes que las empresas realizan por concepto de caja de compensación, que en parte se destina a la prestación del servicio de empleo, restringiendo el acceso a los servicios de orientación ocupacional y formación o capacitación únicamente a aquellas personas que se encuentren desempleadas que hayan cotizado al sistema de compensación familiar al menos un año en los últimos tres años de forma continua o discontinua.

Sumado a la jurisprudencia anterior y como respuesta de oportunidad a esta sentencia, el Congreso de la República emite la ley 2069 (2020), que entró en operación con el decreto 689 (2021), que establece medidas de apoyo para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas - Mipymes- en cuanto a financiación del emprendimiento y cualificación de la mano de obra que tengan empleada en la actualidad principalmente, esto con los recursos de las cajas de compensación destinados a la obligatoriedad del Servicio de Empleo, teniendo en cuenta que al

reducir la población objeto de orientación y capacitación por la sentencia emitida, los recursos económico están disponibles para otras poblaciones que no eran atendidas.

El servicio de empleo de la Caja de compensación se presta en el municipio de Apartadó y la subregión del Urabá antioqueño desde el año 2013. Apartadó es el municipio con mayor número de habitantes y base empresarial de la subregión conformada por otros 10 municipios y de acuerdo con datos estadísticos de la Cámara de Comercio de Urabá, el 99,4% del tejido empresarial del municipio son micro y pequeñas empresas, es decir, que tienen hasta 50 empleados. (2021, p. 24). Durante los años de prestación del servicio, se ha evidenciado la dificultad que se tienen con este tipo de empresas -que son el cliente de mayor recurrencia para este centro de empleo- al no contar con un área de gestión humana definida, dado que por su tamaño el representante legal, administrador o inclusive algún miembro del área contable o administrativa está a cargo de la gestión de las personas, que usualmente se limita a los procesos de contratación, remuneración y pago de seguridad social, dejando de lado otros subsistemas de la gestión del talento humano como definición de perfiles de cargo, selección por competencias, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo de los colaboradores. Se excluyen los subsistemas de reclutamiento y selección, ya que es el servicio ofertado actualmente por el centro de empleo.

En este orden de ideas, la prestación del servicio por parte de la Caja de compensación para el reclutamiento y preselección en este tipo de empresas es complejo, dado que al no contar con un área de talento humano estructurada, no definen claramente los requerimientos del cargo que deben ocupar, conllevando a que no se tengan motivos claros para la aceptación o rechazo de un candidato para el puesto de trabajo, demorando el proceso de selección y desvirtuando la imagen tanto del empleador como de la agencia de empleo puesto que no se tiene la sinergia apropiada para llegar a las personas que se ajusten no solo a las expectativas subjetivas del futuro empleador, sino a las exigencias particulares de la empresa según su cultura de trabajo, giro económico y la satisfacción de las necesidades conexas del nuevo colaborador diferentes a la económica, como el reconocimiento social, la posibilidad de desarrollo y crecimiento y, abordando conceptos modernos de la gestión del talento humano, la felicidad de pertenecer e identificarse con una organización y permanecer en ella. (Skill roads, s.f.).

Esta situación redundante en altos niveles de rotación para estas empresas que, por su tamaño, son más sensibles a los costos económicos asociados a la vinculación como exámenes médicos y entrega de dotación y -otros menos evidentes- como el constante entrenamiento de personas

nuevas, la afectación en la continuidad de procesos críticos y la imagen generada en el mercado de trabajo al no implementar acciones tendientes a tener un lugar de trabajo estable y con marca empleadora positiva. Esto impacta directamente en los objetivos económicos de este tipo de empresas, que indudablemente buscan no solo permanecer en el mercado sino también crecer.

Partiendo de que ninguna organización es posible sin personas y, que ante las actuales cifras de desempleo que permanecen en dos dígitos se hace viable repensar estrategias para un fácil crecimiento económico de estas unidades productivas, la mejora de las condiciones de vida de las personas buscadoras de empleo, además de -indirectamente- fortalecer la capacidad financiera de la caja de compensación al contribuir con el crecimiento del número de empresas afiliadas principalmente, traduciéndose en mayores aportes, se hace necesario diversificar la prestación del servicio de empleo con miras a acogerse a las oportunidades de la nueva normatividad vigente, mediante la definición de herramientas para las micro y pequeñas empresas formales del municipio de Apartadó que les faciliten la gestión integral del talento humano, fortaleciendo las capacidades de los recursos que tienen disponibles y posibilitando la implementación en ellas de un sistema de gestión del talento humano que responda a estándares mínimos, sin que ello implique nuevos costos de operación, pero si se aprovechen las herramientas y capacidades proporcionadas por entidades aliadas como Comfenalco Antioquia.

Las cajas de compensación ofrecen un portafolio orientado a generar bienestar en los colaboradores de las empresas; son bien conocidos servicios y beneficios como cuota monetaria, subsidio de vivienda, crédito y turismo social, educación formal y no formal, salud física y mental (Asocajas, s.f.), que hacen parte de las necesidades básicas que cualquier persona busca cubrir en la actualidad, aprovechando estas capacidades, se busca proporcionar una estrategia integradora que genere consciencia en las micro y pequeñas empresas sobre ellos y puedan gestionarlos de forma estructurada, sumados a los servicios propios de la agencia de empleo, que busca convertirse en la “mano derecha” para la gestión de las personas en su vida laboral desde su reclutamiento hasta el retiro por cualquier motivo.

Este no es un problema exclusivo de las micro y pequeñas empresas del municipio de Apartadó, pues gran parte de este tipo de empresas de otros municipios de la región y de otras regiones atendidas por la caja de compensación presentan las mismas condiciones, afectando la productividad y rendimiento que podrían alcanzar con una adecuada gestión del talento humano. La Agencia de Empleo Comfenalco Antioquia ha realizado actividades tendientes a mitigar esta

problemática mediante encuentros de tipo académico donde se aborda este tema principalmente, pero no han generado el impacto esperado en los indicadores de satisfacción dado que se requiere una herramienta más estructurada, asistencial y medible que favorezca la apropiación del sistema integral del talento humano en este tipo de empresas; asimismo, otras entidades como Fenalco seccional Antioquia, Cámara de Comercio de Urabá, Asociación de comerciantes de Apartadó y otras agremiaciones sectoriales han ejecutado acciones de sensibilización que no han sido suficientes para tener un resultado duradero en las micro y pequeñas empresas del municipio y que -finalmente-, se trasladan en mayores niveles de desempleo e insatisfacción con la mano de obra disponible, especialmente para personas con mayores brechas para obtener y mantener un nuevo empleo, como las poblaciones vulnerables que se mencionaron anteriormente.

Por tanto, mediante exploración directa cuantitativa y cualitativa a una muestra aleatoria del público objetivo (micro y pequeñas empresas de Apartadó) y asesoradas por el centro de empleo de Comfenalco Antioquia, buscando encaminarlas hacia la apropiación de las nuevas tendencias de gestión de las personas, sin que represente un costo adicional no contemplado en sus objetivos económicos se busca determinar ¿Cómo guiar la implementación ágil y escalable de un sistema de gestión del talento humano a través de un modelo unificado que responda a los subsistemas básicos de definición de cargos, reclutamiento, selección, vinculación, remuneración económica y emocional, evaluación y desarrollo de las personas que sea implementado por las micro y pequeñas empresas objeto de estudio?

### **3. Justificación**

El desarrollo de habilidades profesionales de manera autónoma y apegada a la realidad es una necesidad imperiosa; el gerente de talento humano debe contribuir no solo al fortalecimiento de capacidades económicas, sino al del tejido social de forma integral por cuanto su trabajo influye directamente en las personas, materializando sus propósitos, generando satisfacción con el trabajo realizado y contribuyendo al cumplimiento de no solo las necesidades básicas, sino aquellas de desarrollo y reconocimiento.

La gerencia del talento humano es un área que debe contribuir estratégicamente a todos los propósitos de una empresa; el sentido social de esta es un campo aún desconocido y que en épocas de cambio como las actuales se hace necesario seguir explorando para contribuir con herramientas y conocimientos orientados al desarrollo del tejido empresarial, lo cual facilita la obtención de conocimientos sobre diversos sectores económicos, entendimiento de las necesidades de las empresas que apenas están consolidando su propósito de sostenibilidad y el fomento de escenarios para la generación de oportunidades en materia laboral.

Desde el ámbito profesional, la aplicación de los conocimientos teóricos adquiridos sumados a la experiencia y conocimiento del entorno generan un mayor capital intelectual, un activo de gran valor en la actualidad para empresas y personas, puesto que apalanca el desarrollo innovador de propuestas, procesos y procedimientos que marquen un valor diferencial y competitivo.

Sustentar un modelo de talento humano escalable para micro y pequeñas empresas, contribuye a romper paradigmas sobre la importancia y necesidad de esta área en cualquier organización, dotando de valor el rol protagónico de la empresa en el desarrollo integral de sus colaboradores, asimismo, la creación de nuevas capacidades en el entorno se transmiten a la sociedad a través de productos y servicios con mejores estándares, disminución de la brecha laboral, consolidación de la marca empleadora y fomento de una cultura eficiente de gestión de las personas.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Definir un modelo de implementación del sistema de talento humano para las micro y pequeñas empresas de Apartadó atendidas por la Agencia de empleo Comfenalco Antioquia sede Urabá en el año 2021.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Identificar cuantitativamente el estado actual de la implementación del sistema de talento humano y sus subsistemas (provisión, organización, retención y desarrollo de recursos humanos) en las empresas objeto de estudio.
- Determinar los subsistemas más relevantes para la gestión integral de las personas por parte de las empresas objeto de estudio.
- Establecer las características de implementación sistema de gestión del talento humano estandarizado, que contemple los subsistemas priorizados y los métodos de ejecución seleccionados.

## 5. Marco referencial

A continuación, se detallan las consideraciones teóricas, legales y conceptuales de la investigación, donde se describen los atributos técnicos que deben considerarse para sustentar la hipótesis y objetivo respecto de la gestión del talento humano en el segmento empresarial analizado.

### 5.1. Marco teórico

Atendiendo a las consideraciones previas del proyecto, es importante sentar las bases que permitan entender el concepto de organización; al respecto Thompson (2007) diferencia su definición aplicable a entidades, otro a actividades y una tercera definición, respecto de la combinación de las dos anteriores. El concepto aplicable a las entidades señala que:

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

En lo que respecta a la organización aplicable a las actividades, el autor señala que esta es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos y, en tercer lugar, sustenta la definición aplicable a ambos casos indicando que:

El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.

En el mismo sentido, Chiavenato (2019) cita a Chester (1971) argumentando que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinada de dos o más personas y que esta solo es posible cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción a fin de alcanzar un objetivo común (p. 6), asimismo Dávila (2001) resume estos postulados basados en diferentes corrientes teóricas y se entiende como:

El ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales [...], disponen de una estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades, están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos. (p. 6).

Las organizaciones son dinámicas: crecen, disminuyen, mutan en su objetivo, se reproducen y a veces mueren afirma Dávila, en este contexto, las personas también lo hacen, cambian con la organización, llegan, la dejan, se identifican con el objetivo o pierden la relación con el mismo, es por ello que en las diferentes eras de la organización, se ha logrado avanzar en diferentes concepciones, especialmente en las relacionadas con las personas -que-, como se observan en las diferentes definiciones planteadas, imperan como el factor o componente que siempre está presente y que le dan sentido. Al respecto, Chiavenato (2019) conceptualiza tres eras de la organización (clásica, neoclásica y de la información), que permite -en resumen-, ver como la relación de las personas con la empresa pasa de una simple transacción industrial a la necesidad de la gestión del talento humano, comprendiendo que las personas son cambiantes, fluidas, con habilidades que deben ser impulsadas y recompensadas. (p. 9).

Al observar a las personas de esta manera dentro de una organización, se logra avanzar al concepto de gestión del talento humano y configuración de un área que como tal se encargue de planear estratégicamente su gestión. Primero, es necesario definir la planeación, que se constituye en:

La función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que ha de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su correcta realización. (Mejia, 2012, p. 5)

Ahora bien, la planeación de recursos según Mejia es

El proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. (p. 6).

La planeación de recursos humanos o gestión del talento humano, es entonces la sucesión de actividades o procesos que permiten la correcta ubicación de las personas en una organización, de forma sistémica y ordenada, procurando su máxima productividad y satisfacción con el puesto de trabajo, como sistema, responde a la necesidad de estandarizar procesos que sean aplicables en toda la organización y que garanticen la homogeneidad de los conceptos y percepciones para la

aplicación de las estrategias de gestión de las personas, por tanto, abordar la estandarización de procesos resulta fundamental para comprender la función del área de gestión del talento humano.

De acuerdo con Minero, Montes y Parada (2012) la estandarización es un proceso dinámico por el cual se documentan los procesos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a utilizar en los mismos, facilitando la mejora continua para lograr niveles de competitividad [...], será entonces el resultado de alcanzar un método de trabajo suficientemente satisfactorio para un proceso y cada una de sus operaciones y por tanto, dotado de la flexibilidad necesaria. (p. 9). Con esto se busca precisamente que exista un modelo que de manera clara, precisa, consistente y objetiva permita la gestión -en este caso-, de las personas en la organización, de acuerdo con De la Cruz (2017) citado por Ariza-Peña (2020), la estandarización es el primer paso para conocer y mejorar cualquier proceso. (p. 29).

En este sentido, es posible reconocer que esta es una actividad promovida principalmente por las grandes empresas, que cuentan con el recurso suficiente para implementar un sistema de gestión [de la calidad] y de sus procesos, por lo que resulta comunmente ser una actividad relegada en las micro y pequeñas empresas del municipio de Apartadó. Al respecto, la Cámara de Comercio de Urabá (2020), sostiene que el 97,6% de las empresas de la región (alrededor de 10 609 para el año 2020), son microempresas, el 1,8% de pequeñas empresas (196) frente al 0,44% de medianas empresas (48) y 0,16% de grandes empresas (16 en total) (p. 24), por lo que, la implementación de la propuesta del proyecto constituye un impacto significativo en la gestión de las personas que hacen parte de estas organizaciones, ya que allí se sustenta casi la totalidad de los puestos de trabajo en la región y el municipio estudiado, que se constituye en el de mayor participación para la economía del Urabá antioqueño. (p. 7).

Sumado a esto, las cajas de compensación dentro de la obligatoriedad de administrar el aporte de parafiscales por este concepto y redistribuirlos en beneficios a la población potencialmente beneficiaria, busca a través del Mecanismo de Protección al cesante (MPC) y sus agencias de empleo, entregar nuevas herramientas a las empresas usuarias del servicio de intermediación laboral, dotar de mayor valor el aporte entregado, especializándose en nuevos servicios que se adelanten a la estrategia de reclutamiento y preselección que se constituye en la actividad principal actual y. -de esta forma-, se constituya en un aliado estratégico para la gestión de las personas sin incurrir en costos adicionales o implementaciones que estén fuera del alcance de este tipo de empresas. (Comfenalco Antioquia, 2021).

Con el apalancamiento de estos recursos y la estrategia pre-existente de gestión de empleabilidad dispuesta a través de las cajas de compensación a las cuales las empresas formales independientemente de su tamaño realizan aportes obligatorios a nombre de sus trabajadores, se busca impactar positivamente la gestión de las empresas; de acuerdo con Chiavenato (2019), la explosión tecnológica, turbulencias e incertidumbres necesita organizaciones rápidas, eficaces en costos y personas adecuadas.

Todo esto requiere nuevas prácticas administrativas y una continua redefinición y realimentación de esas prácticas de recursos humanos para aumentar el aprendizaje organizacional y el conocimiento corporativo y crear competencia para consolidar las ventajas competitivas y solidificar la [...] sustentabilidad de la organización.

De este modo, el papel del área de gestión de recursos humanos debe ser capaz de crear organizaciones mejores, proactivas y competitivas. El área [de recursos humanos], puede ofrecer todo esto, dependiendo de como se planifica, organiza, dirige y supervisa el desempeño organizacional y garantizar el capital humano para hacerlo. (p. 105).

## **5.2. Marco conceptual**

### **5.2.1. Gestión de recursos humanos.**

El área de gestión de recursos humanos es un área interdisciplinaria, comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, seguridad y salud en el trabajo, sistemas y nuevas tecnologías, entre otros. Los asuntos del área van relacionados con aspectos internos como externos o ambientales de la empresa. Es un área situacional, cambiante según el ambiente y las tecnologías disponibles. No se compone por técnicas inmutables, sino por técnicas flexibles. El área de recursos humanos no puede ser considerada como un fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar la efectividad mediante las personas, buscando que éstas últimas logren sus objetivos individuales (Chiavenato, 2019, p. 96).

Para Martha Alles (2010) debido a comentarios generalizados, se le asigna un lugar a la gestión de recursos humanos solo a las grandes organizaciones:

Es totalmente equivocado, si bien se verifica en la realidad que las áreas de recursos humanos se encuentran más frecuentemente en grandes organizaciones [...] esto no significa que las pequeñas o medianas compañías no puedan o deban contar con estas áreas en sus estructuras. Una organización pequeña puede tener en orden los temas relacionados con el personal y alinear su organización con sus objetivos empresariales de la misma manera que una organización de mayor tamaño. (p. 23).

### **5.2.2. Subsistemas de talento humano.**

Bermúdez (2010) cita a Arango (2003) para -en general-, definir los subsistemas como un conjunto de operaciones organizadas en procesos (p. 183). De acuerdo con Barón y Gaitán (2020) que citan a Bermúdez (2010) los subsistemas se describen como un modelo estratégico para llevar a cabo la administración, basado en la gestión de los recursos humanos, estos subsistemas permiten realizar una adecuada gestión de los recursos humanos, siempre y cuando se interrelacionen y a su vez su desarrollo sea de carácter flexible. Estas mismas autoras citan a Calderón (2006), afirmando que

Todas las prácticas de gestión del talento humano, se pueden clasificar en funcionales y emergentes; las primeras, consideradas netamente de la administración, y las segundas, parte de la innovación que está teniendo la empresa en cuanto a recursos humanos se refiere. (p. 38).

Al respecto, Pérez Uribe (2003) presenta una propuesta de organización de subsistemas de talento humano para pymes (pequeñas y medianas empresas), dividido en Gerencia estratégica de Gestión Humana que comprende el direccionamiento estratégico, su despliegue y seguimiento; seguido se establecen los Procesos Operativos de Gestión Humana (POGH) donde se agrupa el análisis y diseño de puestos, reclutamiento, selección, vinculación, contratación, inducción, capacitación y entrenamiento, compensación y beneficios, bienestar social y seguridad salud en el trabajo y, finalmente, el componente de Cultura Organizacional (CO) donde se define el liderazgo, participación y compromiso, calidad de vida en el trabajo, desarrollo y reconocimiento e identificación con la marca empleadora (p. 49).

### **5.2.3. Subsistema de provisión de recursos humanos.**

Chiavenato (2019), define los procesos de provisión como

el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal. [...] Son la entrada de las personas [...]; este proceso debe comprender como funciona la empresa y su entorno y así localizar las personas adecuadas para la empresa. (p. 112).

Aquí se realiza la planeación del recurso humano requerido, se establecen las técnicas de reclutamiento, se hace la obtención de datos de candidatos a través de las entrevistas y pruebas definidas y se emiten los resultados de selección.

### **5.2.4. Subsistema de organización de recursos humanos.**

Este proceso abarca la integración de los nuevos miembros a la organización, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño del personal a cargo. Es un proceso que surge posterior a la

fase de identificación de candidatos, con el objetivo de que los que se vinculen a la empresa, logren su adaptación, su máxima productividad y su gestión sea medida en función del desempeño esperado para dar pie al cumplimiento de los subsistemas siguientes. También se crea el puesto de trabajo y se le asignan las características intrínsecas y extrínsecas que le atañen (p. 166).

#### **5.2.5. Subsistema de retención de recursos humanos.**

Es el conjunto de procesos que busca que los procesos de atracción y adaptación sea viable, mediante la constante tarea de mantener motivado al personal; de acuerdo con Chiavenato (2019), la retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresale los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de seguridad y salud en el trabajo.

Estas gestiones inducen a que el personal se mantenga motivado y preserve su identificación con los objetivos de la empresa, así como procurar su bienestar físico e integridad en el desarrollo de sus funciones. Desde estas gestiones, cuando es necesario, también se mantienen las relaciones sindicales a las que haya lugar. (p. 236).

#### **5.2.6. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.**

Este subsistema comprende las actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. En este sentido afirma Chiavenato que representa la inversión de la organización en su personal, en el sentido de incrementar las competencias organizacionales y el aprendizaje corporativo.

“Sobresale por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo”. Estos procesos permiten pasar por el aprendizaje individual al aprendizaje total de la organización, agregando valor al quehacer de las personas desde el ser y el saber hacer (p. 324).

#### **5.2.7. Servicios de empleo de las cajas de compensación.**

Estos modelos se constituyen en un conjunto de servicios gratuitos dirigidos a las personas y empresas que buscan el acercamiento de la oferta y demanda del mercado de trabajo. Las cajas de compensación perciben sus ingresos principalmente de los aportes del 4% por concepto de parafiscales que las empresas formales realizan para la ejecución de estrategias de bienestar y servicios sociales para los trabajadores y su núcleo familiar.

No obstante, el Gobierno central a través del Ministerio de Trabajo ordena la utilización de parte de estos recursos para la ejecución de políticas activas y pasivas para la mitigación del desempleo,

entre las que se incluye, la orientación a las empresas en la mejora de sus procesos de vinculación principalmente, pero que también puede avanzar hacia una intervención integral en toda la gestión de las personas al interior de la organización, dada la naturaleza de las cajas de compensación y su relación con los trabajadores afiliados (Comfenalco Antioquia, 2021)

#### **5.2.8. Planeación estratégica.**

Autores como Armijo (2011) consideran la planificación estratégica, como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el mercado para lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proveen.

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. (Citada por Barón, Gaitán, 2020)

#### **5.2.9. Micro y pequeña empresa.**

Es definida como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que responde a algunos parámetros: micro, hasta 10 trabajadores; pequeña, entre 11 y 50 trabajadores y los subsiguientes rangos de empresas. (Romero, Melgarejo, Vera-Colina, 2015)

### **5.3. Marco histórico**

Zapata (2004) a través de un diagnóstico realizado a pymes encontró una ausencia generalizada de planeación estratégica (definición de propósito central, objetivo retador y valores organizacionales), esto significa que las empresas centran su operación en cumplir con el día a día y no dirigen su atención a un horizonte de mediano o largo plazo. Si bien es posible encontrar algunas de ellas que logran formular textualmente su misión y visión, estas no se ven articuladas a su quehacer y no controlan los factores variables que acarrea el entorno (p. 121).

Al mismo tiempo, hubo un hallazgo respecto de la gestión de la innovación, encontrando que las empresas no se han preocupado por la mejora de procesos y realizan sus actividades sin estudio previo de la pertinencia de las mismas para la productividad. En el estudio, aparece un indicador importante sobre el objetivo empresarial: únicamente se encuentra alineado al proyecto de vida del dueño o gerente y no se relaciona con las expectativas de las personas que conforman el equipo de trabajo (p. 123).

Esto es especialmente relevante porque explica la manera en que se gestionan los recursos humanos para las empresas estudiadas y el estilo de administración que aun sigue predominando en las micro y pequeñas empresas del país, a lo que las ubicadas en el municipio de Apartadó no son ajenas y se ha percibido durante la operación de los centros de empleo de las cajas de compensación: las actividades estratégicas de recursos humanos se realizan de manera informal, por ejemplo, el reclutamiento se da primordialmente por recomendaciones de personas cercanas, no se cuenta con perfiles de cargo, las entrevistas son de tipo personal y sin estructura, no hay una inducción planteada, la capacitación es una actividad que no se tiene en cuenta, el entrenamiento no es continuo ni supervisado y el manejo laboral se reduce al trámite periódico de nómina y prestaciones sociales.

En este tipo de empresas, es posible encontrar estilos de liderazgo entre autoritarios y paternalistas, no se evidencian planes de desarrollo o retiro del personal y no se cuentan con indicadores de desempeño, *engagement* y participación de los empleados (p. 125).

En este orden de ideas, es posible citar a Chiavenato (2019), quien hace una clara diferenciación entre las etapas de las organizaciones a lo largo del tiempo y, aunque el estudio de Zapata fue en el siglo XXI donde ya impera la era de la información, las micro y pequeñas empresas no logran avanzar de los postulados neoclásicos, que -entre otros-, podría explicar el por qué estas no sobreviven al mercado comúnmente más de cinco años (Colprensa, 2017).

Tabla 1.

*Las tres etapas de las organizaciones por Chiavenato*

Etapa	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible, énfasis en las áreas.	Matricial y mixta, enfoque en la departamentalización o unidades estratégicas de negocio.	Fluida y flexible. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Valor a la experiencia y mantenimiento del <i>status quo</i> .	Transición, orientada al presente y adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro, énfasis en el cambio y la innovación, valora el conocimiento y creatividad.

Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización	Personas como generadoras de conocimientos y competencias
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

En este sentido, el autor señala que “la tecnología media con la productividad de la empresa y también ha fortalecido el reconocimiento del colaborador como ser pensante y que debe ser motivado y retado” (p. 9).

En el contexto del servicio público de empleo en Apartadó, este opera en el municipio desde el año 2013 prestando los servicios mínimos exigidos en la normatividad relacionados con la asesoría a personas en registro, orientación y formación, así como la entrega de prestaciones económicas por desempleo; respecto de las empresas, también se han llevado a cabo los servicios básicos de orientación ocupacional empresarial, preselección y remisión de candidatos, sin involucrarse directamente en las necesidades estratégicas de las empresas en general. No obstante, la continua dificultad para la efectiva colocación laboral, aumento de indicadores de rotación y satisfacción con la marca empleadora han motivado la necesidad de impulsar estrategias que permitan el fortalecimiento de las empresas y así facilitar la gestión realizada por la caja de compensación en todos sus servicios en general (Comfenalco Antioquia, 2021).

#### **5.4. Marco legal**

Se sistematiza a continuación, la normatividad vigente en el orden nacional que rige y controla la gestión de empleabilidad, protocolos de calidad del trabajo y normatividad asociada al sector trabajo:

Tabla 2.

*Normatividad asociada a la estandarización del sistema de gestión de recursos humanos*

Normatividad	Descripción	Aplicación
Constitución Política de Colombia. Artículo 25. (1991)	Por el cual se reglamenta el derecho al trabajo, se establece como una obligación social y goza de protección del Estado. Se debe procurar un trabajo digno y justo.	Como reglamentación principal del ejercicio laboral, define condiciones mínimas para que la gestión laboral sea justa, respete la condición humana y promueva el desarrollo de las personas.
Código Sustantivo del Trabajo (1952)	La finalidad es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre los empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Rige las condiciones del trabajo individual en materia contractual (contrato de trabajo, pago de prestaciones) entre otros relacionados con el subsistema de retención de recursos humanos.
Ley 789 (2002)	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código sustantivo del Trabajo.	Se crea el régimen de subsidio al desempleo, funcionamiento de las Cajas de compensación familiar, cuota de aprendices y otros relacionados con los subsistemas de retención y desarrollo de recursos humanos.
Resolución 2646 (2008)	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.	Contempla definiciones de trabajo, patologías derivadas de este, gestión organizacional, los programas de formación permanente para el trabajador, manejo de las relaciones laborales y otros asociados a los subsistemas de retención y desarrollo de recursos humanos.
Ley 1636 (2013)	Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia.	Establece las condiciones de acceso a prestaciones económicas para las personas desvinculadas de

		las empresas formales, así como su proceso de reentrenamiento dentro y fuera de la misma, contemplados en el subsistema de retención de recursos humanos. Reglamenta la creación de los servicios de empleo
Decreto 2852 (2013)	por el cual se reglamenta el Servicio Público de Empleo y el régimen de prestaciones del Mecanismo de Protección al Cesante, y se dictan otras disposiciones.	Se da origen al servicio de las agencias de empleo que se relacionan con los subsistemas de provisión y desarrollo de recursos, así como lo relacionado con los beneficios de protección al cesante, relacionado con la retención y satisfacción de los colaboradores.
Resolución 3999 (2015)	Por medio de la cual se definen las condiciones de prestación y alcance de los servicios de gestión y colocación de empleo, y se dictan otras disposiciones	Entrega precisiones sobre la operación de los centros de empleo, en beneficio de las personas y empresas sujetos del mercado de trabajo bajo los sistemas de provisión y desarrollo de recursos humanos.
Decreto 1072 (2015)	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	Organiza toda la normatividad asociada a las relaciones laborales en Colombia, por lo que lo que allí se consigna tiene relación directa con todos los subsistemas de gestión de recursos humanos, incluso en aspectos esenciales en la actualidad como el teletrabajo.
Decreto 689 (2021)	Por medio del cual se reglamentan los artículos 64, 65, 66 y 67 de la ley 2069 de 2020 y se dictan otras disposiciones	Define los parámetros de utilización de los recursos del FOSFEC (Fondo de Solidaridad y Fomento al Empleo de protección al Cesante) para los trabajadores afiliados y

---

		sus beneficiarios a una caja de compensación familiar en los servicios de capacitación para la cualificación laboral, emprendimiento y desarrollo empresarial.
Resolución 0312 (2019)	Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	Rige el subsistema de desarrollo y retención del colaborador, pero también implícitamente acarrea la obligación de los empleadores de estandarizar y documentar sus procesos de gestión de las personas, relacionados con el subsistema de organización de recursos humanos.
Norma ISO 9001 (International Organization for Standardization, 2015)	Capítulo 6. Planificación, indica que la organización debe abordar acciones sobre los riesgos y oportunidades.	Tiene relación con todos los subsistemas de recursos humanos, por cuanto se debe procurar que los procesos sean medibles, ajustables, comunicables y se determinen sus alcances y limitaciones.

---

## 6. Metodología

La recopilación de la información necesaria para comprobar el planteamiento del problema y encontrar las alternativas requeridas por las empresas objeto de estudio para la implementación de su sistema de gestión del talento humano, estuvo sustentada en métodos, herramientas y procedimientos que garantizaron la objetividad, claridad y facilidad de acceso, como se describe más adelante.

### 6.1. Tipo de estudio

El desarrollo del presente estudio se da bajo la metodología de investigación descriptiva, teniendo en cuenta que el objetivo de definir un modelo de implementación del sistema de talento humano para las micro y pequeñas empresas de Apartadó atendidas por la Agencia de empleo Comfenalco Antioquia sede Urabá en el año 2021, se basa en conocer ordenadamente el estado actual de este y sus alcances futuros, sin realizar influencia sobre las fuentes de información, de modo que al final se pueda formular el modelo estandarizado de gestión del talento humano, que contemple los subsistemas definidos y los métodos de evaluación e implementación.

Es además de tipo cualitativa, puesto que se busca estudiar la realidad en su contexto natural, entendiendo la misma no desde su magnitud, sino desde la profundidad y pertinencia de la información recolectada, esto es, se pretende establecer el estado y pertinencia de las variables inherentes a la estandarización actual del sistema de gestión de recursos humanos en las micro y pequeñas empresas de Apartadó, buscando las oportunidades que se tienen para documentarlo de acuerdo con los objetivos establecidos.

### 6.2. Población y muestra

Para el proyecto se tiene definido como población el conjunto de micro y pequeñas empresas del municipio de Apartadó registradas hasta el primer semestre de 2021 en la agencia de gestión y colocación de empleo de la Caja de compensación y con uso de los servicios en el último año (junio de 2020 a junio de 2021), se plantea el método probabilístico aleatorio simple, con el objetivo de elegir al azar entre todos los que forman la población.

Tabla 3.

*Ficha técnica de la muestra*

Población objetivo	Micro y pequeñas empresas del municipio de Apartadó registradas en la Agencia de empleo Comfenalco Antioquia
--------------------	--

Unidad muestral	Conjunto de micro y pequeñas empresas registradas
Elemento muestral	Al azar, se realizará por parte del representante legal o quien haga las veces de manera interna de apoyo a recursos humanos.
Marco muestral	Empresas registradas con uso del servicio en el periodo móvil junio de 2020- junio de 2021
Tamaño de la muestra	10% del total de micro y pequeñas empresas identificadas con las características anteriores.

### 6.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 6.3.1. Técnicas de recolección de datos

Teniendo en cuenta que es una investigación de tipo cualitativa-descriptiva, se resumirán de forma conceptual los hallazgos después de compararlos frente a los estándares mínimos definidos en la literatura sobre la conformación del sistema de gestión de recursos humanos, aquí se buscará sistematizar los subsistemas que existen, no existen, se conocen parcialmente y los que se priorizan para su formulación y puesta en marcha, como herramienta para definir un modelo de implementación del sistema de talento humano, aplicable a las micro y pequeñas empresas de Apartadó.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, para la recolección de los datos necesarios que soporten la investigación requerida para el proyecto se harán necesarias las siguientes fuentes y herramientas:

Tabla 4.

#### *Fuentes de información de la investigación*

Objetivo	Fuente de información	Herramientas	Observaciones
Identificar cuantitativamente el estado actual de la implementación del sistema de talento humano y sus subsistemas (provisión, organización,	Primaria	Representantes legales de las empresas objeto de estudio o quien haga las veces de gestión de las personas al interior de ellas.	Responden a la herramienta de recopilación de datos.

---

retención y desarrollo de recursos humanos) en las empresas objeto de estudio.

Determinar los aspectos más relevantes para la gestión integral de las personas por parte de las microempresas objeto de estudio.	Primaria	Ejecutores del proyecto de investigación	Provee la estructuración y tabulación de
	Secundaria	Material bibliográfico relacionado	hallazgos conforme a las expectativas sustentadas en la teoría.
Formular el modelo estandarizado de gestión del talento humano, que contemple los subsistemas priorizados y los métodos de evaluación e implementación.	Primaria	Información recolectada y comparación de resultados.	Descripción de los hallazgos para la presentación de la propuesta final.
	Secundaria	Asesor del proyecto	Guía metodológica para la presentación de los resultados.

---

### 6.3.2. Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información se diseñará una encuesta con identificación del entrevistado y su contexto, guía de aplicación y preguntas orientadoras cerradas con base en una entrevista semiestructurada para el estudio de cada uno de los subsistemas analizados. Esta ficha será homogénea para todas las empresas, ya que se busca implementar un modelo estándar de gestión de recursos humanos para todas ellas; cada subsistema será abordado con los criterios mínimos que deben contener según la teoría estudiada para identificar el estado del arte y la priorización que otorgan las micro y pequeñas empresas en su implementación.

Este instrumento estará soportado en una encuesta en línea, con el objeto de tabular inmediatamente la información, contar con respaldo de la misma y garantizar los protocolos de bioseguridad asociados a la pandemia por la COVID-19.

En cuanto a recursos humanos y físicos, no será necesaria una ficha para comparaciones, ya que los hallazgos se podrán documentar inmediatamente al momento de solicitar la información al rol

designado para la planeación y control de estas variables, de allí que solo proceda un análisis descriptivo de lo encontrado en la investigación desde este aspecto.

Se presenta como Anexo 1 la matriz de construcción de encuesta para el desarrollo de la investigación.

### 6.3.3. Validez y confiabilidad

El instrumento está diseñado solo para ser diligenciado o respondido por personas con posición de liderazgo en la micro o pequeña empresa o que ejecuten funciones de gestión de las personas de esta, que conozcan los procesos y generen concepciones sobre ellos de forma objetiva y que corresponde a los contactos inscritos en la Agencia de empleo, de allí que se garantice que los hallazgos correspondan directamente con la realidad de este núcleo empresarial y este constructo pueda dar lugar a la estandarización del sistema de gestión de recursos humanos esperado.

### 6.3.4. Fases de la investigación

Se plantean las siguientes actividades como las mínimas necesarias para dar cumplimiento a los objetivos establecidos:

Tabla 5.

#### *Fases de la investigación*

Meta: definir un modelo de implementación del sistema de talento humano para las micro y pequeñas empresas de Apartadó atendidas por la Agencia de empleo Comfenalco Antioquia sede Urabá en el año 2021			
Objetivos	Fase/ actividad	Resultados esperados	Fuentes de verificación
Identificar cuantitativamente el estado actual de la implementación del sistema de talento humano y sus subsistemas (provisión, organización, retención y desarrollo de recursos humanos) en las empresas objeto de estudio.	Selección de método de recolección de datos	Determinación del medio intangible debido a la pandemia por la COVID-19 donde se plasmará la información como soporte de las conclusiones.	Ficha guía de construcción de herramienta evaluativa diseñada.
	Diseño de herramienta de recopilación de datos	Estructurar la herramienta de acuerdo con los planteamientos del marco referencial y tipo de evaluación	

	Selección de la muestra para aplicar la herramienta	Determinación de la población objeto de estudio	Diligenciamiento de campos en la herramienta diseñada para identificar a las personas y las características exigidas para ser parte de la muestra.
		Aplicación de la herramienta de recolección de datos	Envío por medios electrónicos de la herramienta diseñada para su diligenciamiento
Determinar los aspectos más relevantes para la gestión integral de las personas por parte de las microempresas objeto de estudio.	Sistematización de hallazgos	Estructurar la información encontrada en la muestra	Presentación de hallazgos y conclusiones para la toma de decisiones
		Identificar los subsistemas priorizados por la muestra	
Formular el modelo estandarizado de gestión del talento humano, que contemple los subsistemas priorizados y los métodos de evaluación e implementación.	Definir el modelo de implementación del área de recursos humanos en las micro y pequeñas empresas.	Descripción general de lo encontrado durante la investigación.	Entrega del modelo de implementación del sistema de gestión de talento humano en las micro y pequeñas empresas de Apartadó.
	Establecer el modelo de implementación con los hallazgos	Elaboración de la propuesta	

### **6.3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de información**

Al ser la investigación que soporta el proyecto de tipo descriptivo principalmente, el análisis de la información se hará a modo de síntesis, permitiendo resumir los hallazgos que resulten relevantes para la definición de un modelo de implementación del sistema de gestión de recursos humanos de las micro y pequeñas empresas de Apartadó. Adicionalmente, debido al medio de recolección de información propuesto, la información se salvaguardará inmediatamente en los servidores del software de encuesta utilizado para tal fin.

### **6.4. Desarrollo de la metodología**

Cumpliendo con las fases de investigación propuestas para el cumplimiento del objetivo general, se desarrollaron las actividades descritas en la tabla 5 de este documento, la cual determina el procedimiento que se siguió para cumplir los objetivos específicos definidos. Esta estructura responde a los pasos mínimos necesarios para asegurar la viabilidad y confiabilidad de los datos y conclusiones obtenidas, así como el apego al tipo de investigación seleccionada para definir un modelo de implementación del sistema de talento humano para las micro y pequeñas empresas de Apartadó atendidas por la Agencia de empleo Comfenalco Antioquia sede Urabá en el año 2021

Como fue indicado en el diseño metodológico, el método seleccionado para la recolección de datos fue la encuesta, puesto que permitió mantener la homogeneidad con los datos que se esperaban obtener y es acorde a la investigación descriptiva que se adelantó. La encuesta fue elaborada en la plataforma *Google Forms* dispuesta por la Universitaria Agustiniiana, ya que además de permitir la recolección y sistematización inmediata de la información en un servidor en la nube con respaldo institucional, facilitó el cumplimiento de las medidas de bioseguridad recomendadas por ocasión de la emergencia sanitaria originada por la pandemia de la COVID-19.

Adicionalmente, la aplicación de la encuesta se pudo hacer de manera asincrónica y sin intervención directa de los investigadores, lo que permitió, que la muestra seleccionada la diligenciara en el momento que consideró oportuno dentro del plazo establecido y sus respuestas no fueron influenciadas por posiciones personales o alteraciones en la formulación de las preguntas que pudieron generarse en una entrevista directa. Los datos resultantes fueron exportados a una hoja de cálculo de *Google Sheets*, que hace parte del paquete informático utilizado y almacenada en *Drive* para su custodia y respaldo de la información.

Una vez seleccionada el tipo de herramienta y el servidor donde se alojaron los datos que además permitió la fácil tabulación y respaldo de estos, se definieron las preguntas mínimas requeridas

para la encuesta. El diseño general se encuentra plasmado en el anexo 1, que indica que la herramienta de recopilación abarcó la identificación de la encuesta, identificación de la muestra (preliminares), una caracterización de la encuesta que indicó el objetivo y su alcance, la identificación de cada subsistema y marco estratégico que se buscó conocer con el tipo de pregunta que se estableció y un apartado final normativo relacionado con el tratamiento de datos personales y confidencialidad de la información. Se escogieron términos sencillos y de fácil entendimiento para la redacción de la introducción y las preguntas de la encuesta, con el fin de que fuera de fácil comprensión para la muestra independiente de su nivel educativo o uso del lenguaje.

Los datos preliminares solicitados permitieron tener un filtro de cumplimiento de requisitos mínimos de la muestra (empresa con domicilio en Apartadó, con máximo 50 trabajadores y que el respondiente fuera una persona con responsabilidades administrativas sobre los empleados actuales), así como la identificación de los participantes para evitar que se obtuviera más de una respuesta por parte del mismo, entendiendo que se trató de un medio de aplicación virtual no limitado por el número de veces que podían acceder a la encuesta. En los casos donde las respuestas desfasaron el estándar de la muestra (no sea una micro o pequeña empresa, no tenía domicilio principal en Apartadó o el respondiente no era una persona con rol de responsabilidad), el sistema Google Formularios lo condujo automáticamente a la finalización de la encuesta para que esta no fuera respondida por personas que no cumplieran con el criterio de la muestra. El dato de la fecha no se solicitó dentro de las preguntas, ya que la plataforma por defecto captura esta información automáticamente en el registro de respuestas.

Respecto de la identificación del estado actual de implementación de los subsistemas y marco estratégico, para cada uno de ellos se establecieron máximo cinco preguntas, esto siguiendo el principio de economía y puntualidad de la información, minimización de las redundancias y aumento del interés por participar; asimismo, se incluyó al final de esta sección una escala para la priorización condicionada al interés de la empresa en la definición de un modelo de implementación del sistema de talento humano.

Para tener un estándar sobre los subsistemas evaluados y los mínimos requerimientos de cada uno, se siguieron los planteamientos de Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos: décima edición”, utilizado como sustento referencial de este documento, de allí se desprendieron los subsistemas evaluados y las preguntas clave que se realizaron para cada uno de ellos.

Con la medición del interés del diseño de un modelo de estandarización, se buscó conocer la percepción sobre el medio que consideraron adecuado para recibir la transferencia de conocimientos, con el fin de determinar el método que consideraron óptimo para aplicarlo efectivamente en sus micro o pequeñas empresas.

Finalmente, el apartado de tratamiento de datos responde a los requerimientos de la ley 1581 de 2012 y decreto reglamentario 1377 de 2013. Asimismo, se expuso la política de privacidad de la Universitaria Agustiniana como parte del proceso de administración y respaldo de los datos suministrados.

La encuesta diseñada se encuentra disponible en [https://drive.google.com/file/d/1bDfxnVg8aaNtKyMM8Ts3HClQrx2\\_foae/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1bDfxnVg8aaNtKyMM8Ts3HClQrx2_foae/view?usp=sharing)

De acuerdo con el diseño metodológico, las empresas objeto de estudio fueron las que se registraron nuevas y utilizaron los servicios de la Agencia de empleo Comfenalco Antioquia sede Apartadó en el periodo móvil junio de 2020- junio de 2021, que al momento del registro contaran con máximo 50 trabajadores y tuvieran como domicilio principal el municipio de Apartadó.

La información extraída de la plataforma SISE (Sistema de Información del Servicio de Empleo) para el prestador indicado, arrojó que 171 empresas cumplieron con los criterios establecidos para la muestra, de acuerdo con ello, la encuesta se aplicó a 17 empresas por redondeo de cifras, seleccionadas bajo muestreo probabilístico al azar, las empresas que participaron se relacionan en el anexo 2 de este documento.

Durante el mes de agosto de 2021, fue enviado a través correo electrónico institucional de uno de los integrantes de la investigación (juan.graciano@comfenalcoantioquia.com), la invitación y enlace a la encuesta desarrollada; la determinación de hacerlo desde esta cuenta fue para garantizar a los empresarios encuestados la confiabilidad sobre el origen del estudio y, asimismo, contar con el respaldo de la marca que han utilizado para parte de sus procesos de gestión del talento humano.

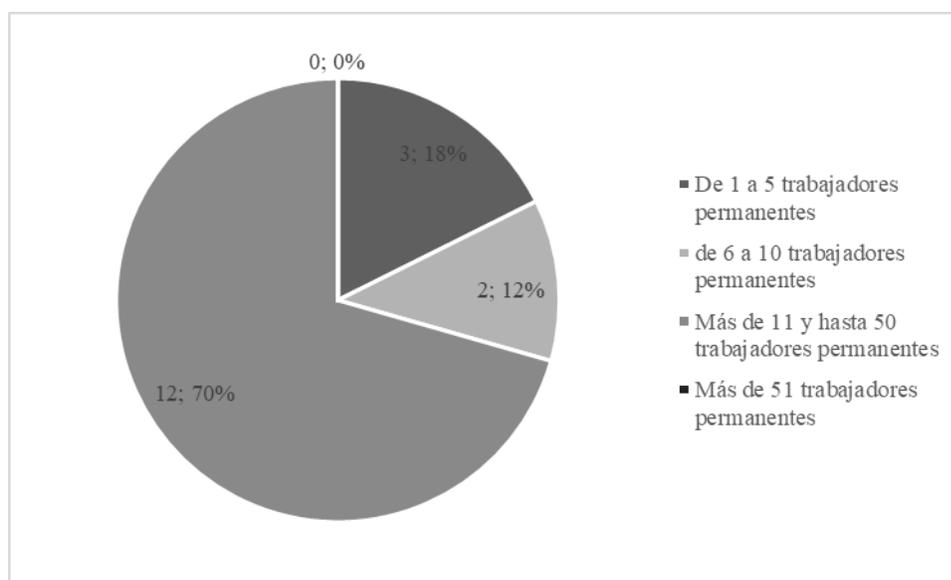
Para que la muestra no se viera sesgada, la encuesta fue enviada a las 171 empresas, se tomaron para el estudio, las primeras 17 respuestas completas obtenidas de acuerdo al registro cronológico que realizó la aplicación Formularios de *Google*, el número de respuestas se controló mediante el complemento *FormLimiter* de Google, que permitió parametrizar que solo se podían recibir este número de respuestas y a partir de la respuesta 18 informara a las empresas que hicieron parte la muestra, que la encuesta ya no estaba disponible, esto con el fin de que se garantizara la

imparcialidad en la selección de los participantes y se disminuyera el riesgo de subjetividad entre los empresarios que diligenciaron el documento.

## 7. Análisis de resultados y discusión

Una vez obtenidas las 17 participaciones requeridas, se verificó inicialmente que todas las respuestas cumplieran con los requisitos de inclusión y exclusión que se definieron, encontrando que en total se registraron 23 respuestas a la encuesta, de las cuales seis de ellas no cumplían con los criterios de participación para la investigación, es decir, eran empresas sin domicilio en Apartadó, con más de 50 trabajadores en la actualidad, no interesadas en hacer parte de la investigación pero que aun así abrieron la encuesta o los respondientes no ejercen el rol de liderazgo o gestión de personas en la empresa que representa; dichas respuestas fueron depuradas de la tabulación final para obtener las magnitudes de forma precisa.

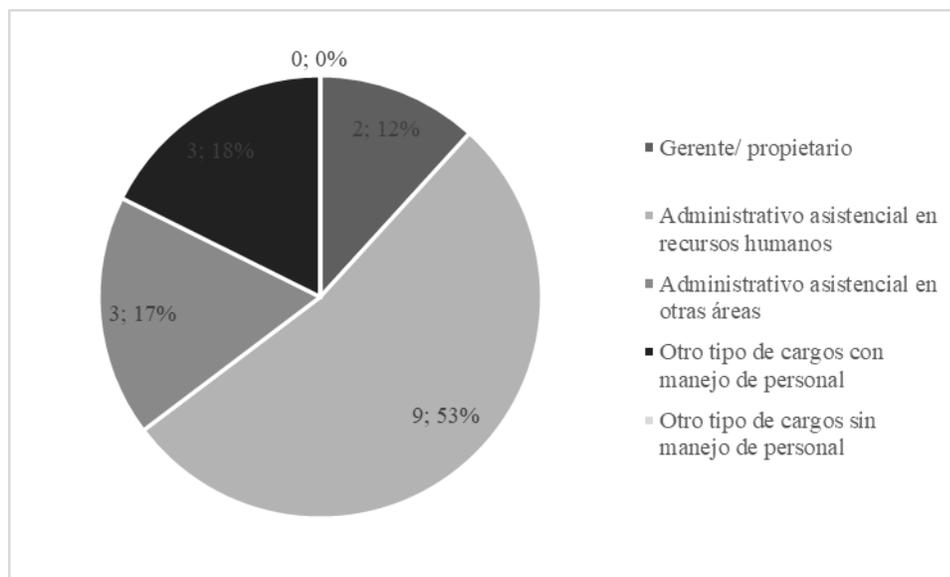
De acuerdo con esto, los 17 respondientes son representantes legales/ gerentes o personas con roles de liderazgo de micro y pequeñas empresas ubicadas en Apartadó, con las preguntas de nombre de empresa y nombre del encuestado, se verificó que no existiera duplicidad de ellos y así conservar los datos de forma precisa.



**Figura 1.** Tamaño de empresa por número de empleados. Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados, el mayor número de empresas participantes fueron aquellas constituidas por entre once y hasta 50 trabajadores permanentes con el 70% de participación, seguido por las constituidas por uno a cinco trabajadores que representan el 18% del total de encuestados y dos empresas con entre seis y diez trabajadores que sugiere una participación del 12% del total de la muestra por parte de este grupo; esta estadística inicialmente no es proporcional a los datos provistos por la Cámara de Comercio de Urabá expuestos en el marco referencial, dado

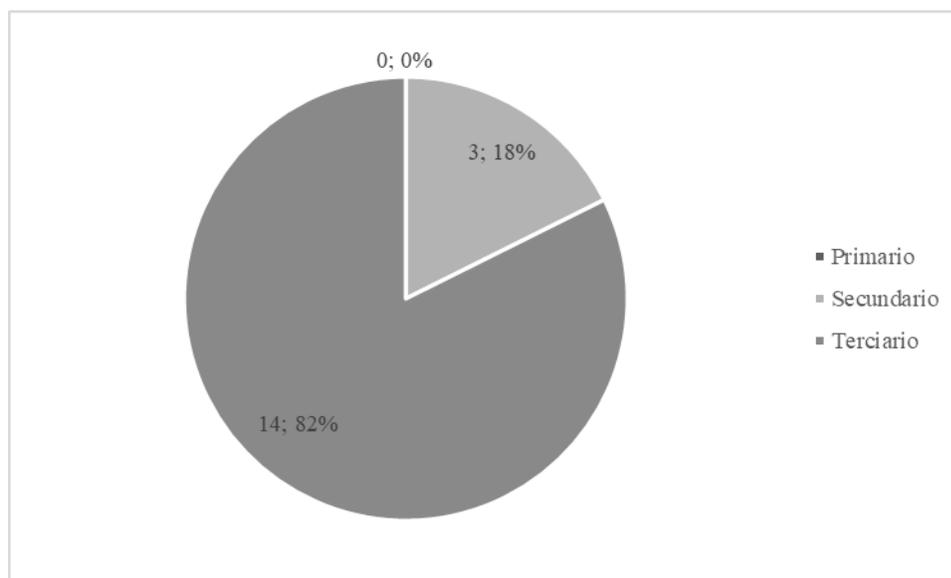
que el mayor número de empresas invitadas a participar de la encuesta son las que tienen entre uno y cinco trabajadores, pero se puede inferir que estas han crecido en el número de trabajadores desde el registro en el Servicio de Empleo o son las de un número superior de empleados las que demuestran un mayor interés en fortalecer sus procesos relacionados con la gestión del talento, lo cual tiene sentido si se tiene en cuenta que un mayor número de empleados producen relaciones más complejas y que demandan más intervención desde los sistemas incluidos en el estudio.



**Figura 225.** Cargo que ocupan los respondientes en la empresa. Elaboración propia.

Esta pregunta ayudó a determinar quien dentro de la estructura organizacional está a cargo de forma directa de la gestión del talento humano, encontrando un proceso dividido casi paralelamente entre personas que se identifican como administrativos asistenciales exclusivamente en recursos humanos (nueve personas, 53% de la población estudiada) frente al 47% restante que se distribuye entre tres personas con otro tipo de cargos con manejo de personal (18%), tres personas asistenciales en otras áreas (17%) y dos gerentes o propietarios (12%); al respecto, es posible determinar que las empresas han venido realizando esfuerzos por formalizar sus procesos de gestión del talento humano y determinar roles específicos para estas tareas, pero, entre las micro y pequeñas empresas sigue imperando que otras personas que no guardan una relación estrecha con el proceso lleven a cabo la ejecución del programa de gestión del talento humano; esta división y prevalencia de personas en roles específicos de gestión humana se debe también a que los respondientes procedieron de empresas del sector construcción, metalmeccánico y servicios educativos donde dado los procesos de vinculación continua (aunque no sea planta permanente) y

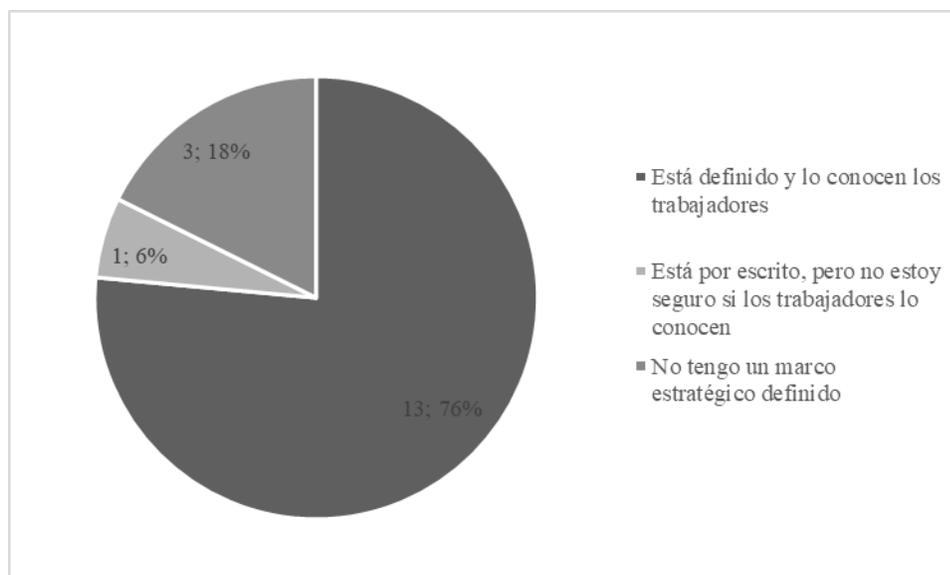
gestión de los programas de seguridad y salud en el trabajo, hace necesario tener un responsable directo de estas funciones.



**Figura 3.** Sector económico de las empresas. Elaboración propia.

Para el estudio actual, participaron catorce empresas que se identificaron como parte del sector terciario (prestación de servicios o intangibles de cualquier tipo) representando el 82% del total de encuestados y tres empresas del sector secundario (producción y/o comercio de cualquier tipo de tangible a cualquier escala), no se obtuvieron respuesta de empresas del sector primario (extracción o producción agropecuaria sin transformación). La vocación económica de la zona de Urabá es principalmente agropecuaria, no obstante, la mayoría de las empresas de este rubro son grandes (tienen más de 200 trabajadores) y debido a las necesidades de producción, escasamente tienen menos de 50 trabajadores; las que posean menos de esta cantidad regularmente hacen parte de grupos empresariales, que, al sumarlos, conforman una mediana o gran empresa.

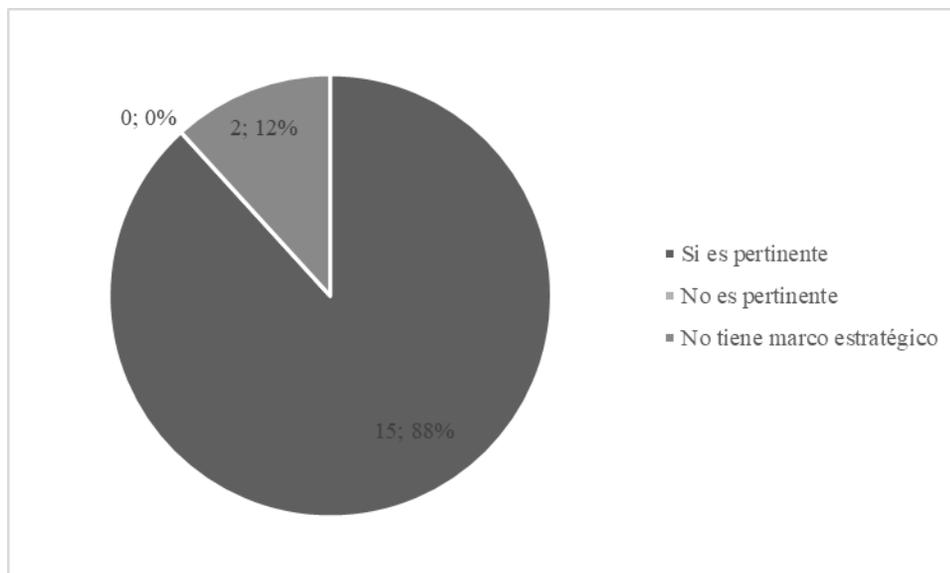
Los datos obtenidos en esta pregunta devela que el mayor tejido empresarial de la zona por número de empleadores se dedica principalmente al comercio al por mayor y por menor, transformación de productos y prestación de servicios, por lo que, se puede identificar grupos ocupacionales de tipo comercial, administrativo, tecnología, salud, construcción y educación sobre los cuales se puede cimentar la herramienta que se proponga, con el fin de que las soluciones propuestas sean afines a las necesidades del sector de mayor demanda laboral entre las micro y pequeñas empresas.



**Figura 4.** Prevalencia del marco estratégico en la empresa. Elaboración propia.

Respecto del marco estratégico de la empresa, se explicó a los encuestados que corresponde a la definición de lo que comúnmente se divide en la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, encontrando que trece de ellos correspondiente al 76% de la muestra afirma tenerlo definido y que es de conocimiento de los trabajadores, tres empresas indican que no tienen un marco estratégico formal, lo que representa el 17,6% de los encuestados y una empresa (5,9%) manifestó tenerlo definido, pero no estar segura si los trabajadores lo conocen. De acuerdo con lo anterior, las empresas han realizado un esfuerzo por formalizar sus acciones mediante el planteamiento escrito de quienes son y donde quieren estar, esto principalmente debido a que las intervenciones formativas que reciben este núcleo de empresas buscan orientar su proceso de formalización y, dentro de la teoría administrativa y de emprendimiento, este primer paso es fundamental para alinear la estrategia del negocio.

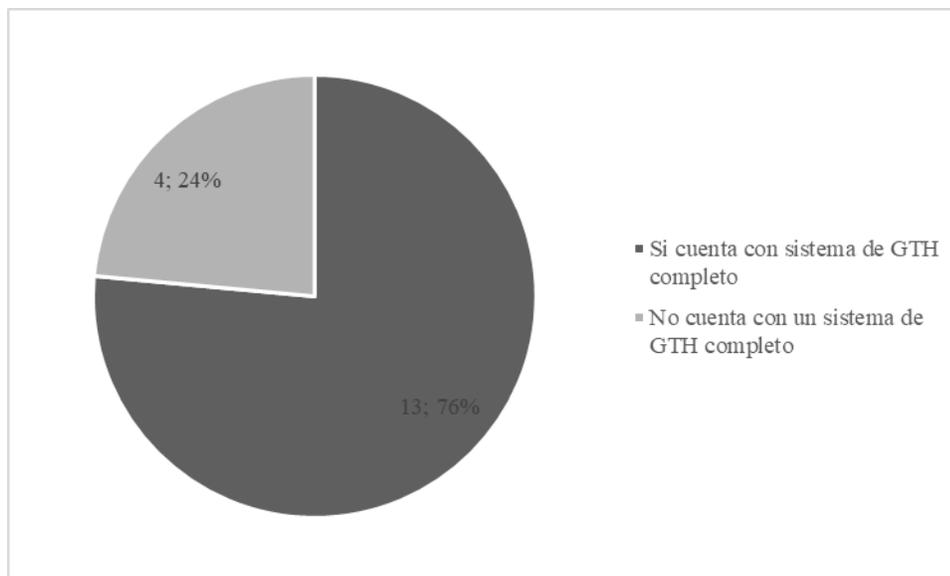
Este hallazgo también se ve condicionado por la cantidad de empleados de las empresas participantes, donde se puede inferir que un mayor volumen de estos favorece procesos de formalización de la estrategia y la necesidad de comunicar claramente las expectativas tanto al cliente interno como externo.



**Figura 5.** Pertinencia del marco estratégico. Elaboración propia.

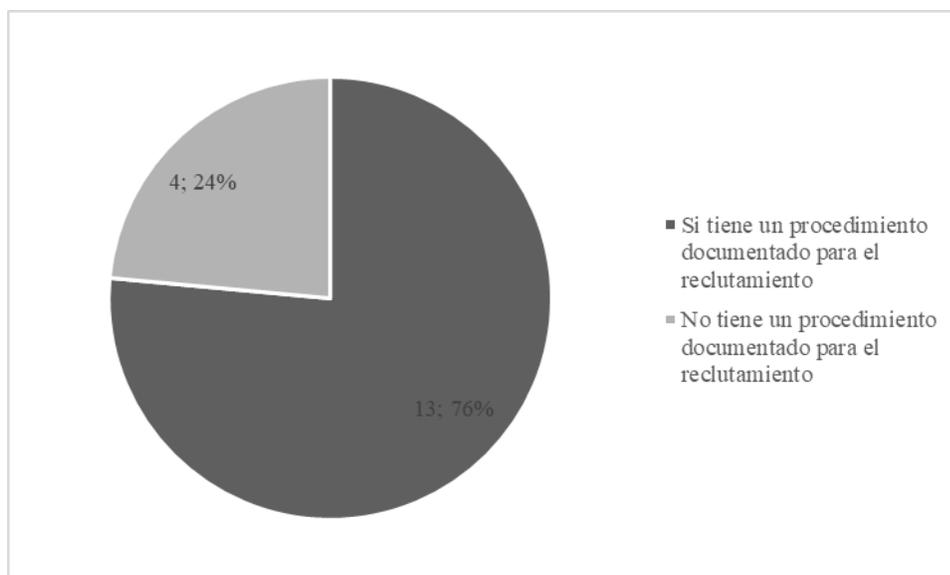
Se indagó a los encuestados sobre la pertinencia del marco estratégico si cuentan con este actualmente, donde 15 empresas que representan el 88% del total de la población estudiada considero que este si es acorde a las exigencias del mercado y dos (12%), fueron consistentes en afirmar que no tienen un marco estratégico definido, por lo que además de que una empresa no entendió la pregunta y su respuesta no fue consistente con el cuestionamiento anterior, ninguna de ellas identificó que su marco estratégico no esté acorde a la realidad de su entorno.

En este punto es posible afirmar que, al tratarse de micro y pequeñas empresas, no se generan inversiones en tiempo o recursos que permitan estudiar y comparar si su planteamiento estratégico es claro, alcanzable, acorde a lo que la empresa ofrece y está sujeto a las nuevas tendencias, por lo que se convierte en una apreciación subjetiva que requiere de una indagación profunda para determinar objetivamente su pertinencia.



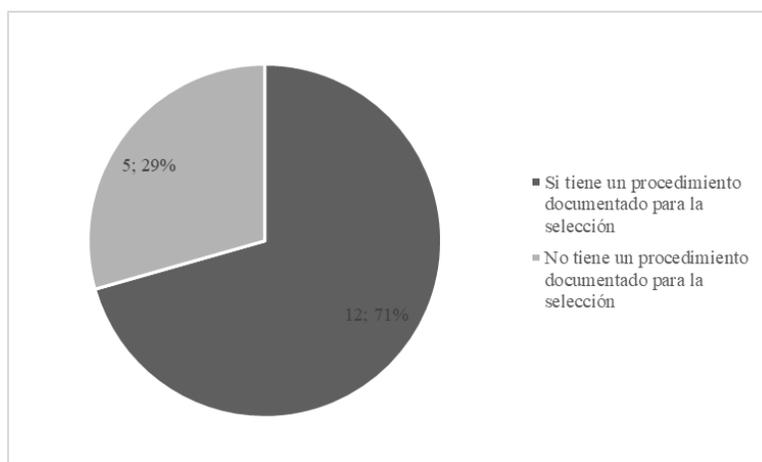
**Figura 6.** Existencia de un sistema de gestión del talento humano completo en la empresa. Elaboración propia.

Una vez concluidas la indagación de características generales de la empresa, se avanzó hacia el reconocimiento de la existencia de un sistema de talento humano integral y sus respectivos subsistemas; en la indagación sobre si la empresa cuenta con un sistema de gestión del talento humano, 13 de los encuestados correspondientes al 76% de la muestra afirmaron tenerlo de manera completa, mientras que las restantes cuatro empresas (24%), indicaron no tenerlo completamente estructurado; si bien este hallazgo indicaría que dos de cada tres empresas ya implementa un proceso de gestión humana integral y que abarca todos los subsistemas, con las indagaciones posteriores por cada subsistema es posible determinar que las empresas no conocen como se conforma realmente un sistema completo de gestión del talento humano, por lo que esta pregunta indica que existe un desconocimiento de los estándares mínimos y que los procesos se ven limitados a los mínimos requeridos en la ley o lo que el número de colaboradores les ha exigido implementar.



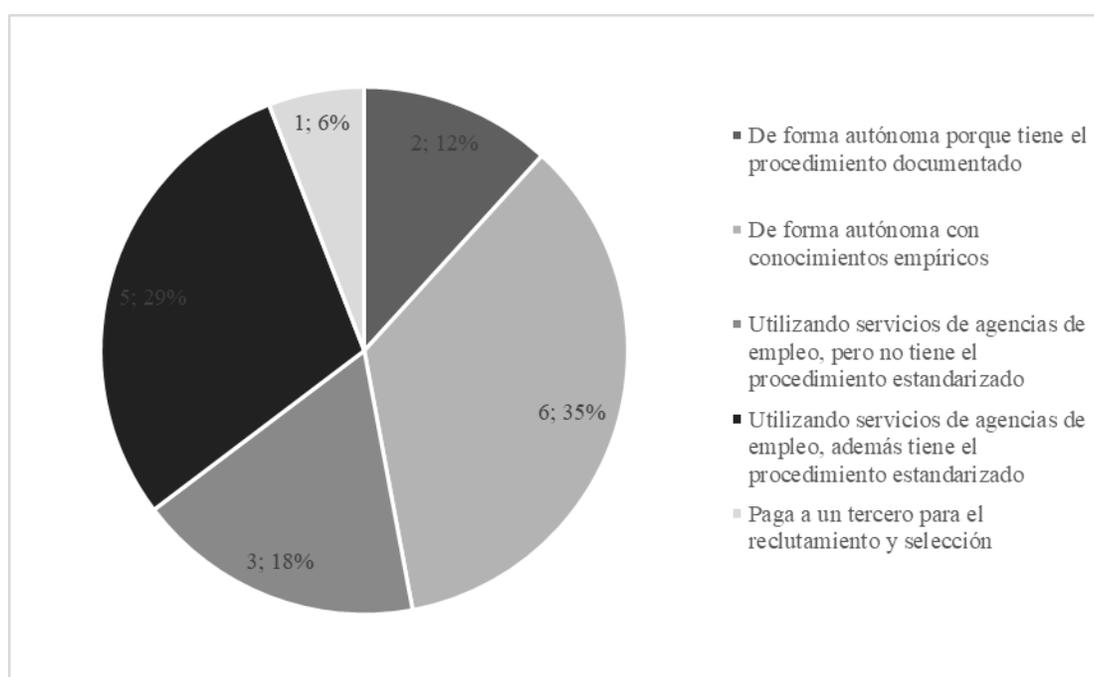
**Figura 7.** Prevalencia de procedimiento documentado para el reclutamiento de recursos humanos. Elaboración propia.

A partir de esta pregunta, se inició por las indagaciones específicas para cada uno de los subsistemas, empezando por el de provisión de recursos humanos (atracción y reclutamiento), en este apartado se preguntó si la empresa contaba con un procedimiento documentado (definido) para el reclutamiento de nuevas personas, donde 13 de ellas indicaron que si lo tienen (76%) y cuatro de ellas (24%), afirmaron no tenerlo; estas respuestas mantienen congruencia con la pregunta formulada anteriormente, además de que la prevalencia de existencia de documentación de este procedimiento es esperado toda vez que se trata del paso inicial y más frecuente para ellas.



**Figura 8.** Prevalencia de procedimiento documentado para la selección de personal. Elaboración propia.

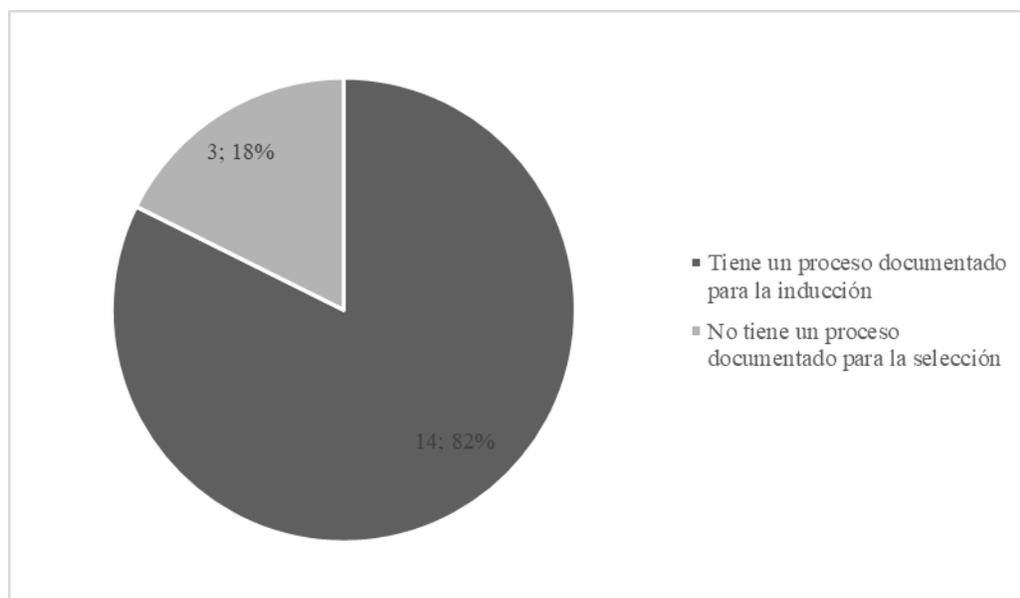
En esta pregunta se indagó si además de tener por escrito como hacer búsqueda de nuevas personas para la empresa, también tienen documentado el procedimiento por el cual se escogen (entrevistas, pruebas técnicas y psicométricas, estudios de seguridad, verificación de referencias); al respecto el 71% de las empresas afirmaron si contar con dicha actividad de manera formal y por escrito correspondiente a 12 empresas, mientras que cinco (29%), indicaron no tenerlo claro. Aquí se encuentra que una empresa sabe cómo hacer el reclutamiento respecto de la pregunta anterior, pero no como identificar el candidato adecuado para ocupar sus puestos de trabajo, además de que se va desvirtuando la afirmación inicial de tener un proceso completo documentado de gestión del talento humano.



**Figura 9.** Forma usual de hacer el reclutamiento y selección. Elaboración propia.

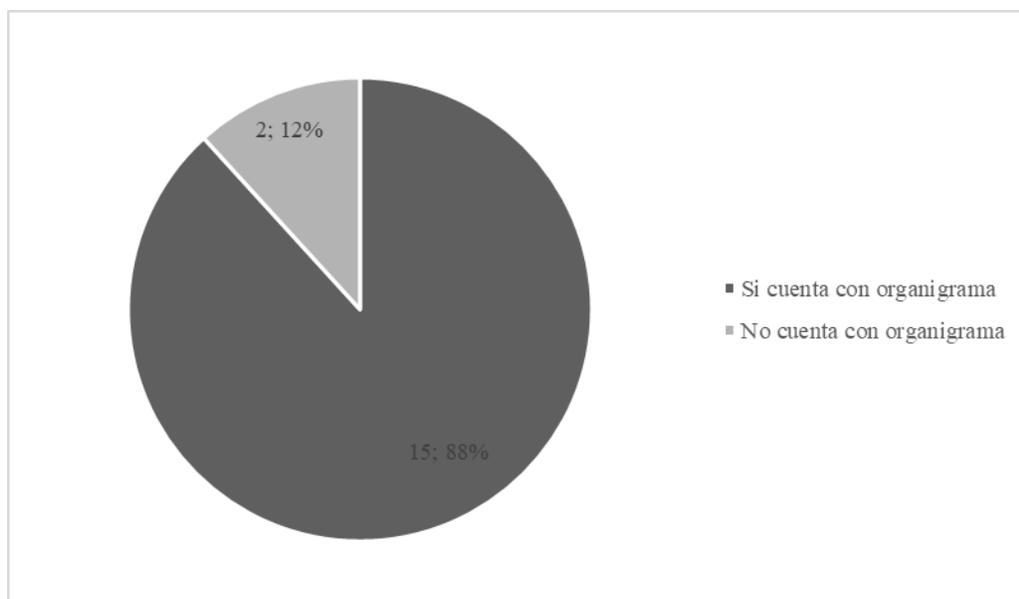
Para hacer el reclutamiento, el 35% de las empresas, que corresponden a seis de las 17 encuestadas, hacen el proceso de forma autónoma basadas en sus conocimientos empíricos, cinco de ellas utilizan agencias de empleo gratuitas y cuentan con el proceso documentado (29%), tres de ellas también utilizan agencias de empleo, pero no tienen el proceso documentado (18%), dos lo hacen de forma autónoma porque tienen el procedimiento documentado (12%) y solo una paga a un tercero para reclutar y seleccionar a sus nuevos colaboradores; los hallazgos actuales presentan que más de la mitad de los encuestados utilizan agencias de empleo en los procesos de reclutamiento y selección y se reduce a la mitad el número de empresas que independientemente de utilizar agencias de empleo, continúan manifestando que tienen el procedimiento documentado,

apareciendo la afirmación de seis empresas que indican hacerlo sin ningún tipo de apoyo y documentación, aun cuando conocen los servicios de las agencias de empleo al estar inscritas en este.



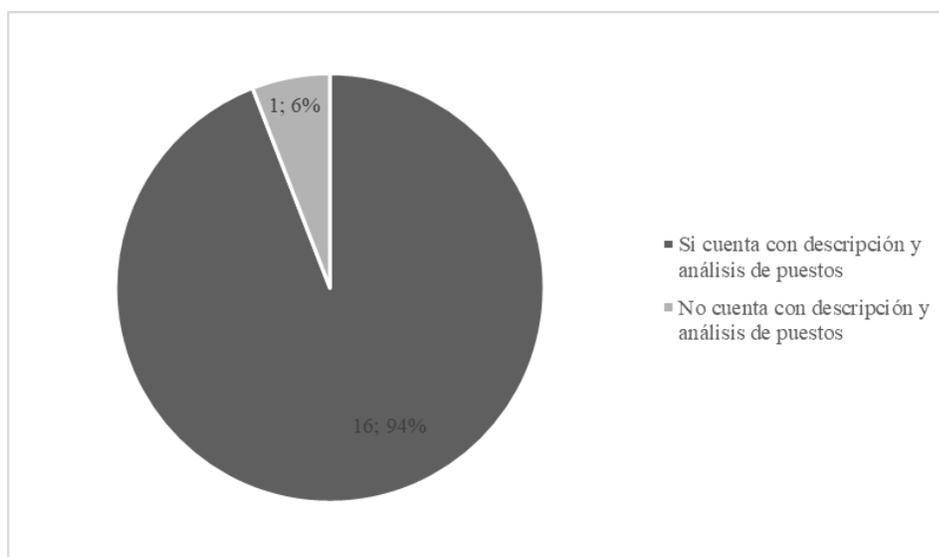
**Figura 10.** Prevalencia de un proceso documentado para la inducción de nuevos empleados. Elaboración propia.

Con esta pregunta, se dio apertura a la medición de apropiación sobre el subsistema de organización de recursos humanos (inducción, organigramas y jerarquías, descripción y análisis de puestos, medición del desempeño y plan carrera). Respecto del proceso de inducción, 14 empresas correspondientes al 82% de la muestra manifestaron contar con un procedimiento documentado al respecto, mientras que las restantes tres (18%) afirman no tenerlo disponible; de acuerdo con el patrón de respuestas anteriores, las empresas reconocen que el proceso de alineación del colaborador a las políticas y procedimientos de la empresa resultan clave para su desempeño laboral exitoso, no obstante, aquellas que declaran no tener el proceso documentado, probablemente no significa que no lo hagan, sino que no está definido metodológicamente y no hace parte de un sistema de gestión de calidad.



**Figura 11.** Existencia de organigrama en la empresa. Elaboración propia.

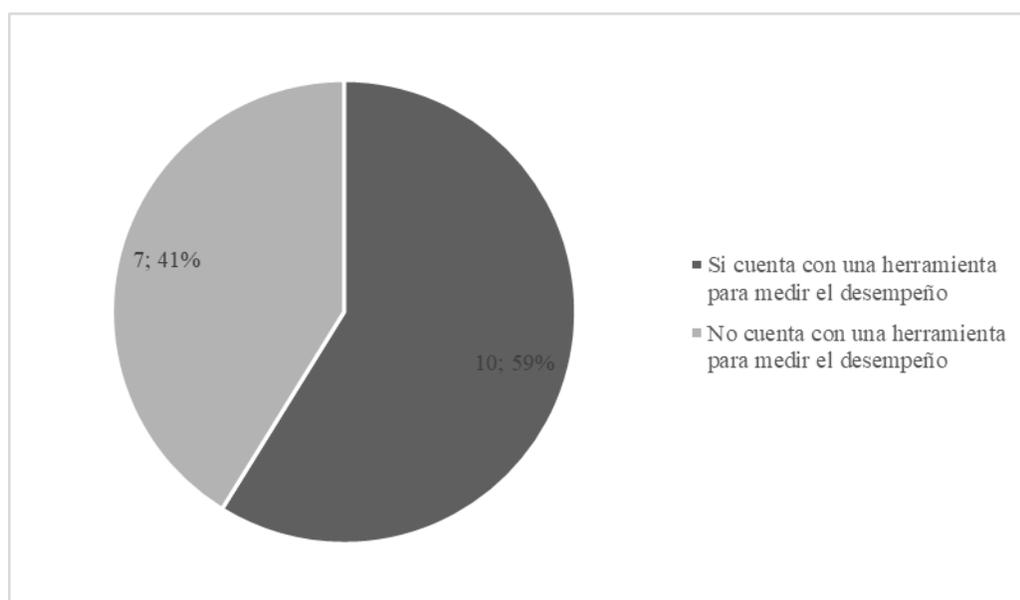
Respecto a esta pregunta, se buscó conocer si la empresa tiene una jerarquización clara de las personas que la componen, donde el 88% de ellas, correspondientes a 15 empresas afirmaron contar con un documento que lo establecen, mientras el restante 12% equivalente a dos empresas, no disponen de dicha información de manera formal; la prevalencia de la estructura jerárquica en la encuesta está dada por el tipo de respondientes mayoritario (empresas con entre 11 y 50 empleados), tal cantidad de colaboradores crea nuevos niveles organizacionales y exige que estos sean claros para todos.



**Figura 12.** Prevalencia de la descripción y análisis de puestos. Elaboración propia.

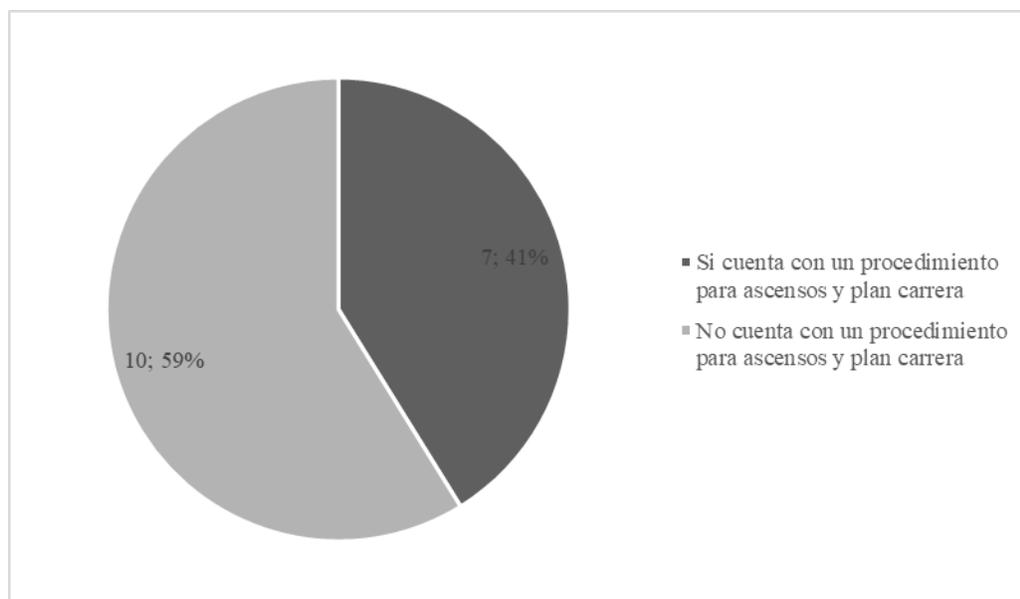
Dentro de la sección del subsistema de organización del talento humano, se indagó por la existencia de la descripción y análisis de puestos de trabajo, el cual se explicó a los participantes mediante descripción en la encuesta que corresponde al documento que establece las características y requisitos para cada puesto de trabajo, así como sus funciones, riesgos y otros. Para este cuestionamiento, 16 empresas correspondientes al 94% de la muestra afirmaron contar con dichos documentos para cada uno de sus puestos de trabajo y solo una de ellas equivalente al 6% restante informó no disponer de esta información de forma documentada.

Lo anterior, indica que tener claro el rol de cada persona dentro de la organización, así como las condiciones que debe cumplir es importante para casi la totalidad de las empresas, no obstante, no en todas ellas este hecho guarda relación con la documentación del proceso de reclutamiento y selección, por lo que en algunos casos su existencia podría desvirtuarse de su aplicabilidad real.



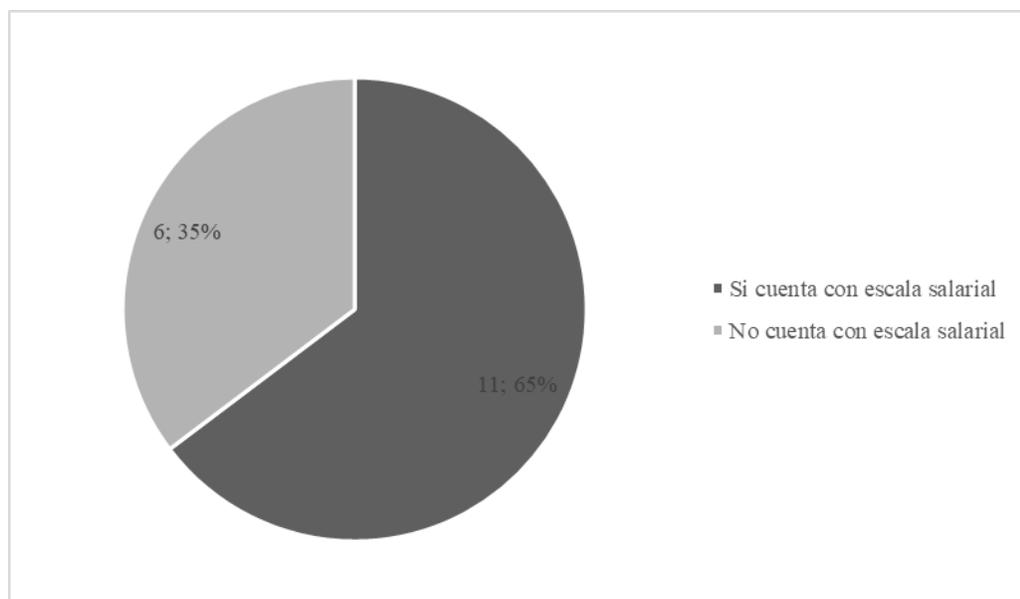
**Figura 13.** Prevalencia de una herramienta para medir el desempeño. Elaboración propia.

La medición del desempeño individual como herramienta para conocer la contribución de cada empleado a los objetivos organizacionales para la población estudiada es realizada por el 59% de las empresas (10 empresas del total), mientras que el 41% restante (siete empresas), manifestó no realizar una evaluación documentada y estándar del desempeño de sus colaboradores; en este sentido, se puede considerar que el porcentaje de apropiación y uso de medios para valoración del desempeño es alto, puesto que estos se constituyen en herramientas con mayor uso en empresas grandes con estructuras que definen la participación y valor aportado por cada rubro organizacional.



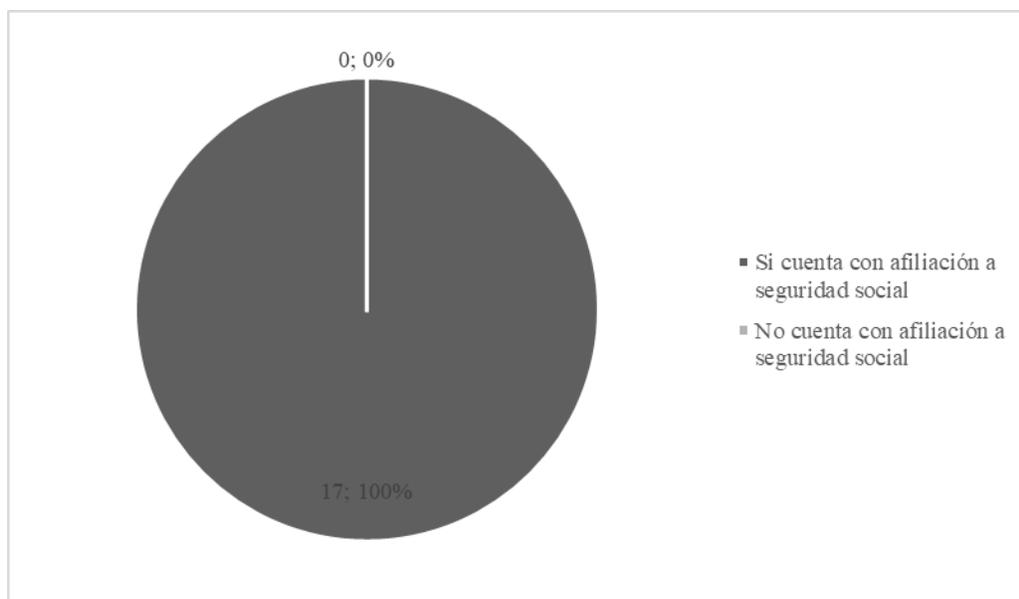
**Figura 14.** Prevalencia de un procedimiento para ascensos y plan carrera. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que por el tamaño y estructura de las empresas objeto de estudio es probable que las personas no obtengan ascensos, se explicó en el detalle de la pregunta la diferencia con el concepto de plan carrera, correspondiente al desarrollo de habilidades específicas para el puesto de trabajo y aumento de las exigencias propias para ocuparlo. Frente a esta indagación, 41% de las empresas (siete en total) informaron que, si cuentan con un procedimiento para tales actividades del subsistema de organización, mientras que la mayoría restante (51% equivalente a 10 empresas) respondieron que no cuentan con este procedimiento; la prevalencia de un sistema de ascensos y plan carrera se ubicó entre las empresas que cuentan con una planta de cargos de menor rotación, como las del sector educativo, mientras que aquellas que tienen una rotación periódica más alta como las de construcción, informaron no contar con dicha documentación, por lo que se infiere que la necesidad de contar con dicho procedimiento documentado está sujeto a la expectativa de permanencia de las personas dentro de la organización.



**Figura 15.** Prevalencia de escalas salariales definidas. Elaboración propia.

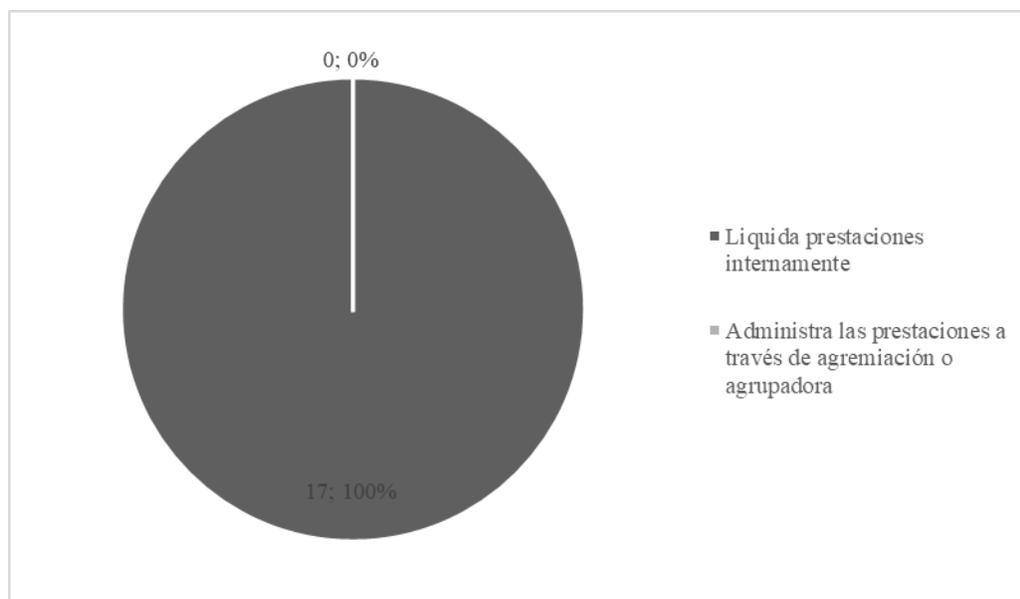
Con esta pregunta se inició la valoración del subsistema de retención de recursos humanos; en cuanto a la tenencia de una escala salarial definida y uniforme conforme a la planta de cargos, 65% de las empresas informaron que, si cuentan con esta definición, equivalente a 11 del total de encuestados, mientras que las restantes seis (35%) no tienen asignaciones salariales estandarizadas para cada puesto de trabajo; con respecto a esta división, el cúmulo de micro y pequeñas empresas del sector comercial y construcción tienen mayor tendencia a no contar con dicha estandarización, esto se infiere porque los cargos requeridos allí al ser más escasos o contar con un conocimiento específico de valor para la empresa, imponen la asignación salarial que consideran pertinente para pertenecer a la empresa, por lo que es común que entre este tipo de puestos de trabajo impere el salario “a convenir”.



**Figura 16.** Prevalencia de la afiliación a seguridad social. Elaboración propia.

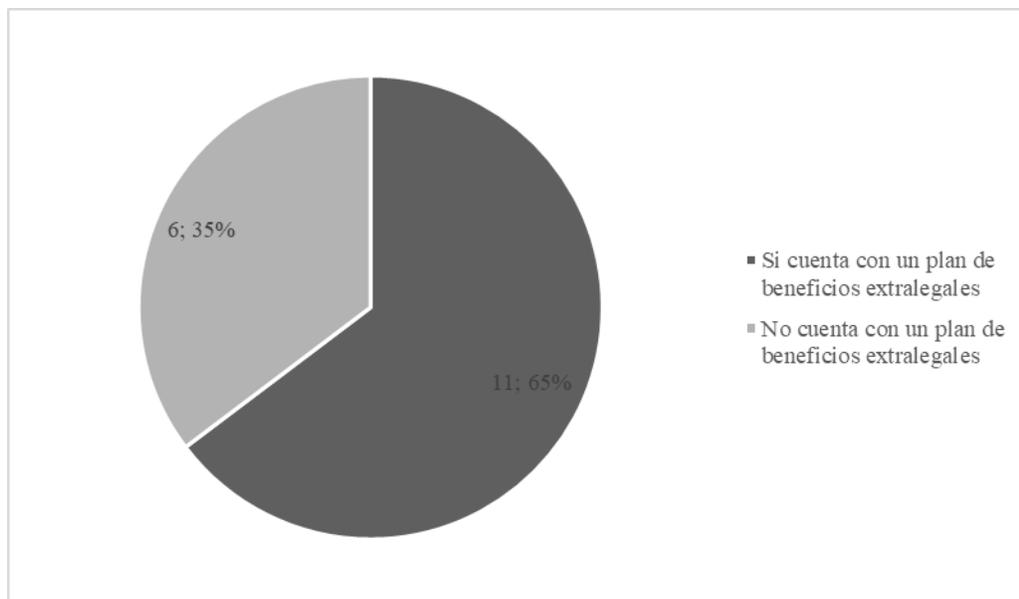
En cuanto a la afiliación a seguridad social (aportes a salud, pensión, caja de compensación y riesgos laborales), en las condiciones que lo exige la normatividad colombiana por cada uno de los trabajadores, era necesario evaluarla debido a que es un factor ineludible del subsistema de retención, pero, por ocasión de la crisis económica originada por la pandemia de la COVID-19, era posible que alguna empresa de las evaluadas que al momento de registrarse en el Servicio de Empleo demostró ser formal, para sobrellevar cargas económicas haya decidido no continuar pagando dicha carga laboral, no obstante, el 100% de los encuestados afirmaron estar actualmente realizando estas contribuciones.

Si bien es un hallazgo positivo, podría no coincidir con la realidad de las microempresas especialmente, ya que el índice de formalidad nacional es de alrededor del 40%, lo que presume que más de la mitad de las empresas principalmente por capacidad económica aun no pueda asumir dichas obligaciones laborales.



**Figura 17.** Forma de liquidación de seguridad social y prestaciones. Elaboración propia.

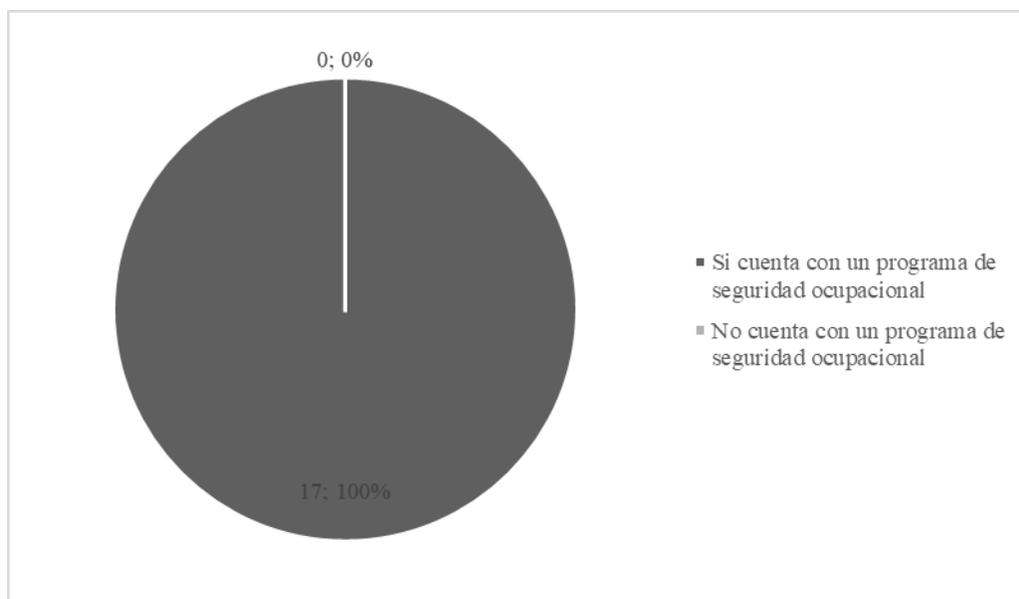
Manteniendo concordancia con la pregunta anterior, se le solicitó a los encuestados informar como pagan las prestaciones y seguridad social, si a cargo directamente de su razón social o a través de una agremiación o empresa agrupadora (aquellas que rentabilizan mediante la afiliación de personas al sistema de seguridad social y otros servicios de gestión del talento humano). Para la muestra seleccionada, el 100% de las empresas manifestó que dicho proceso se hace internamente y no utilizan medios externos para cumplir con estas obligaciones; del punto anterior, es posible establecer que todas las empresas coinciden en la especial importancia que tiene la afiliación a seguridad social como requisito básico para un colaborador, toda vez que esto disminuye riesgos y sobrecostos de la operación originados por accidentes de trabajo que se deban cubrir directamente, demandas por incumplimiento de obligaciones laborales, entre otros.



**Figura 18.** Prevalencia de planes de beneficios extralegales. Elaboración propia.

En cuanto a la existencia de beneficios extralegales definidos y conocidos por todos los empleados de las empresas encuestadas, 11 de ellas equivalentes al 65% del total informaron que, si cuentan con una carga de beneficios y prestaciones adicional a la legal, mientras que seis (35% del total) manifestaron no tener beneficios extralegales para sus trabajadores.

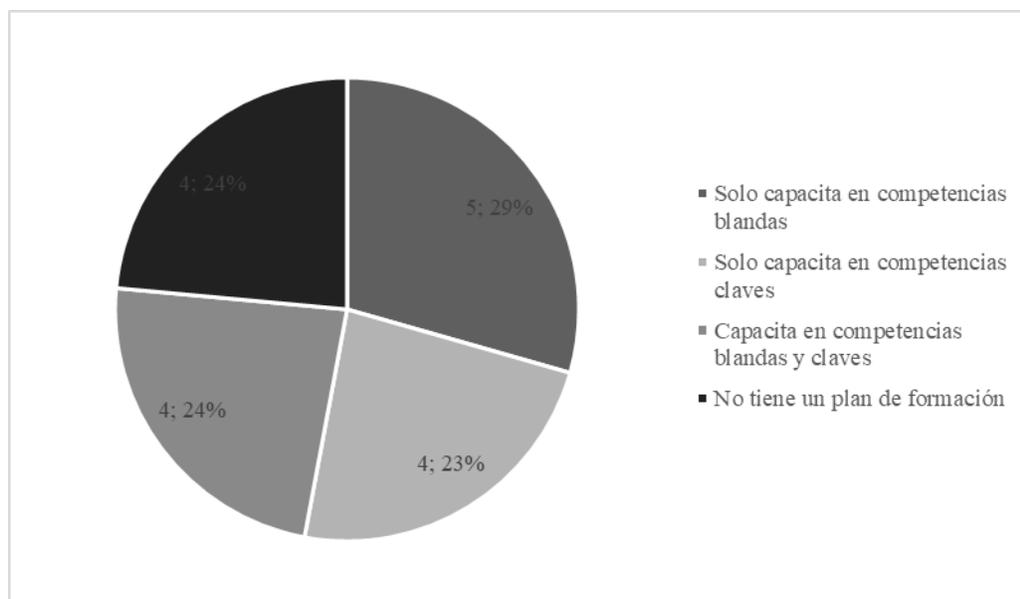
Con lo anterior es posible concluir que existe un número significativamente alto de micro y pequeñas empresas con beneficios extralegales para sus trabajadores, no obstante, los empresarios de este tipo asumen la contribución parafiscal a caja de compensación como “un beneficio extra” para sus colaboradores e incluso no se encuentran de acuerdo con él, por lo que la existencia de este plan de beneficios adicionales podría estar sujeto a esta concepción amparada en los beneficios del sistema de compensación familiar como descuentos comerciales, subsidios, becas y otros servicios de bienestar.



**Figura 19.** Prevalencia del sistema de seguridad ocupacional en las empresas. Elaboración propia.

Los resultados de esta pregunta son congruentes con las afirmaciones anteriores de contar con afiliación a seguridad social, ya que el 100% de las empresas manifestaron disponer de forma documentada con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo; no obstante, esto no es vinculante, ya que realizar el pago de riesgos laborales no implica que la empresa cuente con documentación completa acerca de la gestión de seguridad y salud en el trabajo según el decreto único reglamentario del sector trabajo 1072 de 2015 y demás normatividad asociada, por lo que es probable que se haya tenido una mala interpretación del cuestionamiento.

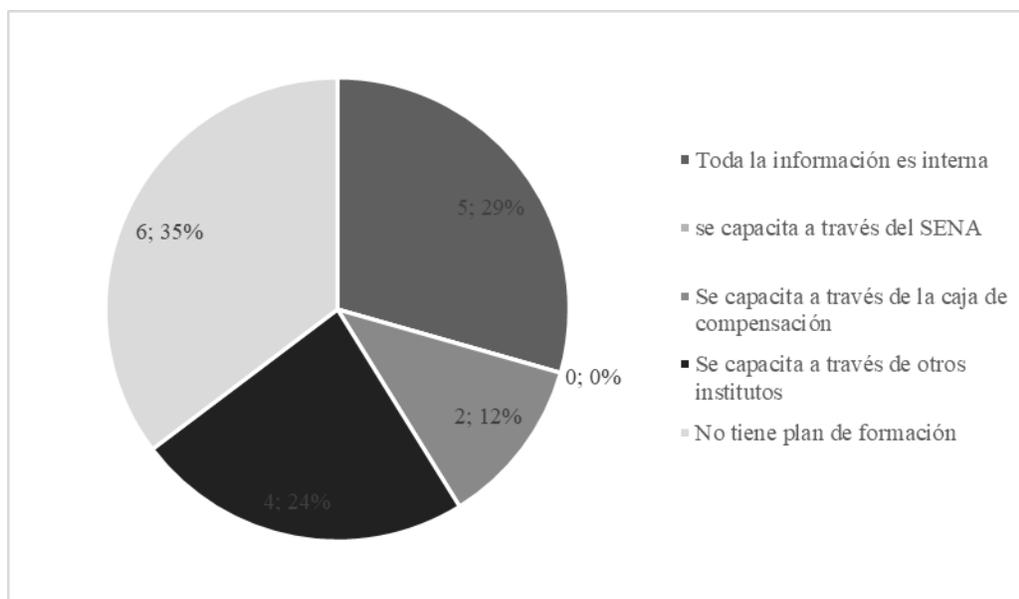
No obstante, este resultado si puede tener apego a la realidad, debido a que una de las condiciones para la reapertura de establecimientos tras la suspensión de actividades por la emergencia sanitaria ocasionada por la COVID-19 fue disponer del plan de seguridad y salud en el trabajo, con los requerimientos adicionales del decreto 666 de 2020 que indicaba los requisitos del protocolo de bioseguridad general, por lo que se presume que esto obligó a las empresas formales como las evaluadas a diseñar o actualizar los procedimientos de dicho sistema.



**Figura 20.** Prevalencia de un procedimiento para la capacitación de los empleados. Elaboración propia.

A partir de esta pregunta, se inició la valoración de la existencia y características del subsistema de desarrollo de recursos humanos, iniciando por saber si la empresa cuenta con un plan de formación y reentrenamiento documentado; frente a este aspecto, se encontraron resultados que dividieron a las empresas en más cuadrantes, encontrando que cinco de ellas (29%), solo capacita en competencias blandas, cuatro (24%) solo lo hacen en competencias claves o técnicas, otras cuatro (24%), lo hace tanto en competencias blandas como técnicas y las restantes cuatro (23%) no tiene un plan de formación para sus colaboradores.

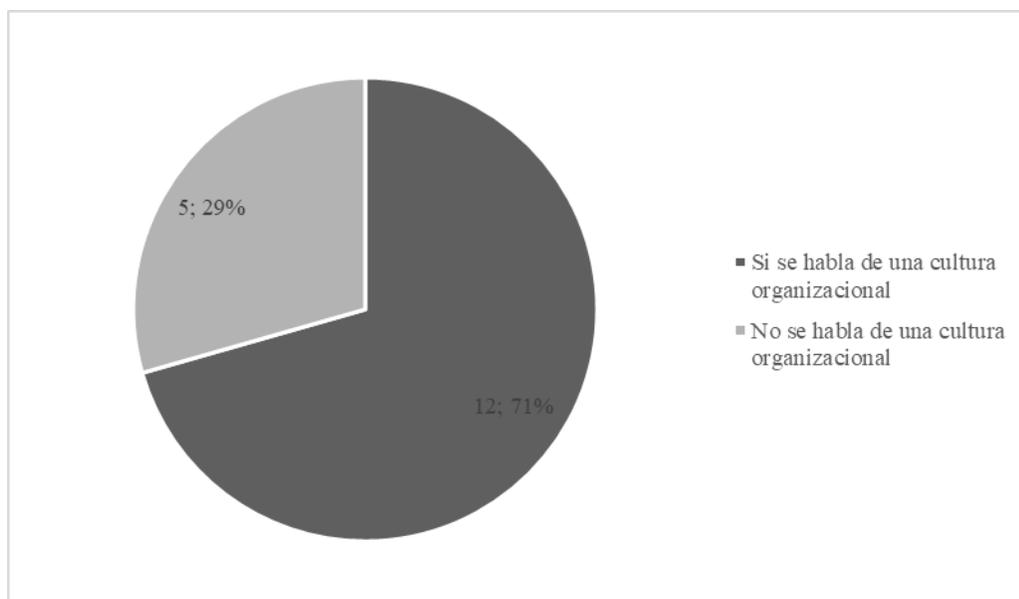
Si bien el 77% de las empresas (trece en total) si hacen algún tipo de capacitación, no coincide entre ellas que se abarquen tanto las competencias blandas y las claves, por lo que en menos de un cuarto de los encuestados se está ofreciendo una formación integral y la prevalencia entre el ser y el hacer es percibido de diferentes maneras; esto en parte se puede explicar por las necesidades de formación normativas de las empresas (como trabajo en alturas en el sector construcción) y las mismas ofrecidas por entes agrupadores como las cámaras de comercio, la creciente oferta de capacitación virtual sin costo o aquellas ofrecidas por las administradoras de riesgos laborales y las cajas de compensación como parte de la oferta de servicios.



**Figura 21.** Aliado para la formación de los colaboradores. Elaboración propia.

Las respuestas obtenidas en esta pregunta no son totalmente consistentes, ya que en el cuestionamiento anterior cuatro empresas afirmaron no contar con un plan de formación, lo que se esperaba coincidiera con la indagación actual, pero aquí son seis las empresas (35%) que indican no tener plan de formación, esto podría deberse a que no hubo comprensión de la pregunta anterior o cuentan con un plan de formación que no ejecutan.

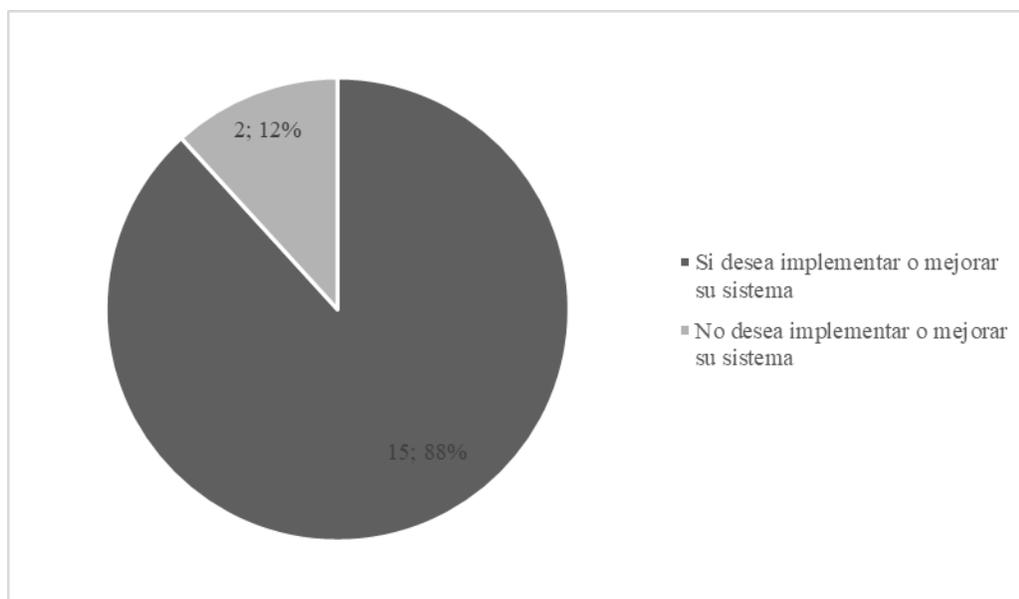
No obstante, cinco empresas (29%) del total indican que la formación que hacen es interna, es decir, no cuentan con un aliado para ello; 12% lo hace a través de la oferta de la caja de compensación (equivalente a dos empresas encuestadas) y cuatro se capacitan a través de otras instituciones (24%) del total. De acuerdo con los resultados, ninguna micro o pequeña empresa del municipio de Apartadó está realizando formación a los trabajadores a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), de lo cual se puede inferir que las empresas del tamaño estudiado no encuentran en esta entidad el apoyo requerido para el desarrollo de las competencias de sus trabajadores en cuanto a disponibilidad de oferta y oportunidad en la atención, conllevando a que aquellas que si realizan formación, asuman costos por este proceso que podrían evitarse mediante el uso de la entidad pública dispuesta para ello.



**Figura 22.** Prevalencia de una cultura organizacional. Elaboración propia.

Para esta pregunta, se explicó a los encuestados que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, comportamientos y relaciones que moldean a la organización y que generan una característica única a la que los empleados deben adherirse para el logro de los objetivos empresariales; al respecto, doce empresas (71% del total), informaron que dentro de ellas si se habla de una cultura organizacional, mientras que las otras cinco (29%), manifiestan no tener una cultura organizacional definida.

Conforme a estos hallazgos, es posible afirmar que, por el tamaño de las empresas, se hace más evidente el conjunto de características por el cual se guía la organización de manera informal y esto hace que sus líderes apropien estas prácticas para trasladarlas como incentivo a mantener este comportamiento favorecedor para sus propósitos.



**Figura 23.** Interés general por mejorar o implementar un sistema de gestión del talento humano. Elaboración propia.

Una vez concluidas las indagaciones por cada subsistema, se avanzó a la sección denominada “importancia de los subsistemas”; se indagó a los encuestados si estaban dispuestos a crear, implementar o mejorar el sistema de gestión del talento humano, para lo cual quince empresas correspondientes al 88% de los encuestados manifestaron querer hacerlo y las restantes dos empresas (12%) informaron no estar dispuestos a hacerlo.

Esta pregunta fue complementada con una de tipo cualitativo, donde los participantes debían sustentar su respuesta, encontrando que los que si desean crearlo, implementarlo o mejorarlo coinciden principalmente en que “todos los procesos son susceptibles de mejoras, hay cambios normativos, requieren claridades y el éxito de la empresa depende de sus personas”; aquellas que respondieron que no desean hacerlo, es debido a que manifestaron tener todo el sistema implementado, lo cual es consecuente con las respuestas afirmativas dadas a todas las indagaciones previas por subsistema.

En este sentido, las micro y pequeñas empresas encuestadas coinciden en que el sistema de gestión de talento humano no está completamente documentado, no se están llevando a cabo algunas acciones básicas para la apropiada dirección de las personas y están dispuestas a recibir el acompañamiento necesario para mejorarlo.

Seguidamente, se solicitó a los participantes de la encuesta clasificar mediante una escala *Likert* la importancia que le dan a cada uno de los subsistemas para su priorización en la creación,

implementación o mejora, calificando con cinco el más importante hasta uno, siendo el que reciba esta calificación el menos importante.

Para determinar la escala en la que el conjunto de encuestados clasificó cada subsistema, se hizo el conteo del número de veces que un subsistema recibió una determinada calificación, asignando la calificación por la cual recibió más ponderaciones, en los casos en los que dos o más escalas clasificaron en una misma escala, se continuó desempate continuando al número de veces que recibió la ponderación en la escala inmediatamente anterior hasta encontrar la diferencia entre ellas; de acuerdo con las empresas evaluadas, estas priorizan los subsistemas así:

Tabla 6.

*Ponderación de importancia de cada subsistema.*

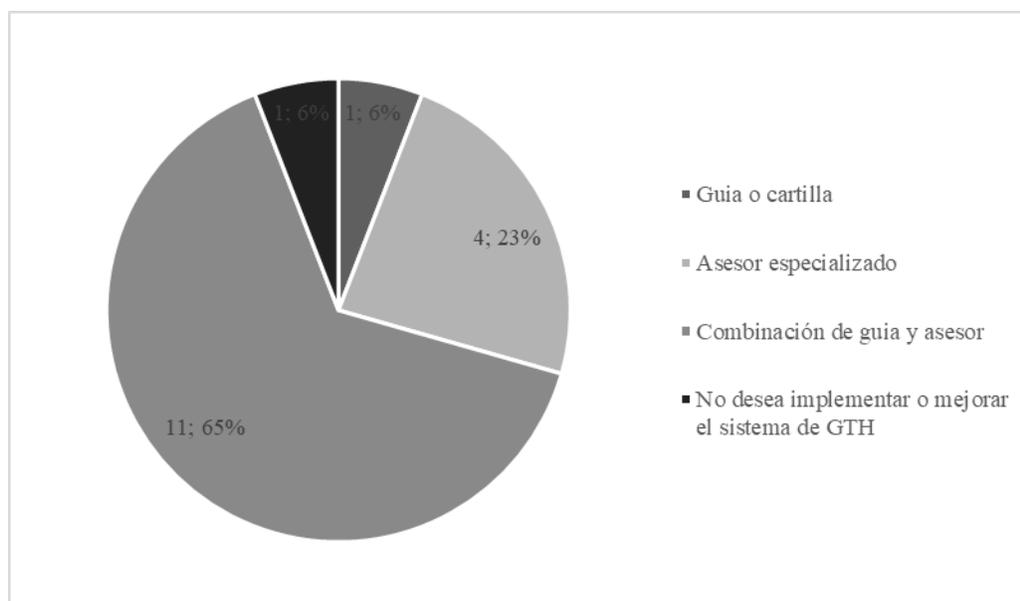
Subsistema	Importancia dada	Ponderación
Provisión de recursos humanos	5: muy importante para la gestión	6 calificaciones recibidas en 5 (número más alto)
Desarrollo de recursos humanos	4: importante para la gestión	5 calificaciones recibidas (número más alto)
Retención de recursos humanos	3: ni relevante ni irrelevante para la gestión	9 calificaciones (número más alto)
Marco estratégico	2: no es importante para la gestión	2 calificaciones (conteo hacia debajo de la ponderación 1, donde recibió 7 valoraciones)
Organización de recursos humanos	1: Es menos importante para la gestión	9 calificaciones (superó las 7 recibidas por el marco estratégico en este nivel)

Los hallazgos indican que las empresas mantienen la importancia de los subsistemas de forma muy similar al orden de los mismos, excepto el marco estratégico y la organización de recursos humanos; se puede inferir que la ponderación que recibió el marco estratégico es debido a que las micro y pequeñas empresas evaluadas no reconocen la importancia de este para el éxito de los

demás subsistemas de gestión del talento humano o no conectan su definición como guía de las acciones de dirección de las personas.

En cuanto al subsistema de organización de recursos humanos, al ser un tema principalmente normativo, se puede afirmar que tienen un mejor conocimiento de este y conforme a la encuesta realizada lo cumplen a cabalidad, por lo que no está sujeto a modificaciones que generen un cambio significativo en la manera de ejecutar el mismo.

La mayoría de las empresas coinciden en que el subsistema de recursos humanos de mayor importancia para la intervención es el de provisión, por lo que definir claramente los procedimientos de reclutamiento y selección conforme a estándares actuales o dados por el entorno para ser más competitivas.



**Figura 24.** Modelo de implementación del sistema de gestión del talento humano. Elaboración propia.

Finalmente, la encuesta concluyó con preguntar a las empresas participantes sobre la metodología con la cual desearían llevar a cabo la intervención del sistema de gestión de talento humano de su empresa (creación, implementación o mejora), encontrando que el 65% (once empresas), coinciden en tener una combinación entre un asesor especializado que guíe el paso a paso y acompañe de manera individualizada su proceso en conjunto con una cartilla o guía metodológica que sustente teóricamente los pasos a seguir para dar cumplimiento a los estándares mínimos requeridos para este. Cuatro empresas (23%), coinciden en solo tener al asesor especializado, una de ellas (6%), en solo contar con la guía o cartilla ya que lo puede hacer solo y

una (6%), no desea hacer ningún tipo de intervención, lo que nuevamente no coincide con la pregunta anteriormente formulada donde dos empresas coincidieron no querer hacerlo argumentando que ya tienen implementado el sistema en su totalidad.

La información general obtenida permite deducir que ocho de cada diez micro y pequeñas empresas del municipio de Apartadó usuarias del Servicio de Empleo de la Caja de compensación Comfenalco Antioquia requiere que su sistema de gestión del talento humano sea creado o complementado, puesto que alrededor de la misma cantidad solo cuenta con los subsistemas de provisión y organización de recursos humanos, pero sin desarrollar todas las actividades básicas que las definiciones teóricas definen y asimismo, consideran necesario perfeccionar su modelo para avanzar a la construcción de los subsistemas de retención y desarrollo de recursos humanos.

Las empresas identifican la provisión de recursos humanos como el de mayor importancia, que también coincide con el de mayor prevalencia de conocimiento y documentación al interior de las mismas, pero también, se evidencia que no han apropiado la secuencia de la gestión del talento humano, por lo que procesos como el marco estratégico aparecen al final de la lista y es precisamente este el que establece la hoja de ruta de las acciones con las personas, por lo que es necesario que las acciones de acompañamiento se encaminen a que las micro y pequeñas empresas de Apartadó puedan aprender el orden sistémico e integrado de la información y recursos disponibles para la gestión del talento.

Conforme a la situación esperada, las micro y pequeñas empresas coinciden en tener un acompañamiento sólido y adaptado a sus necesidades particulares, con un asesor temático o tutor que evalúe sus acciones, entregadas teóricamente a través de una guía o cartilla que describa las acciones necesarias y los pasos para cumplirlas, por lo que se valida la pregunta inicial acerca de la manera ágil y confiable por la cual las empresas prefieren ser asesoradas en la implementación del sistema de gestión del talento humano o los subsistemas que identificó que hacen falta dentro del proceso parcial con el que cuentan.

## 8. Conclusiones

La gestión de los recursos humanos por medio de un área estructurada y actualizada a requisitos mínimos y nuevas tendencias podría parecer un proceso reservado para las grandes empresas, creando el imaginario de que el volumen de empleados obliga a pensar en acciones de formación, desarrollo y promoción de las personas; no obstante, el avance de los modelos por competencias y la automatización y digitalización de procesos ha mostrado la importancia de promover y motivar a las personas de cualquier empresa, buscando que las mismas contribuyan a un propósito superior y garanticen la sostenibilidad del negocio.

En el marco del Servicio Público Empleo ofrecido por las Cajas de compensación familiar, se hace necesario evolucionar a un modelo que procure por desarrollar no solo las habilidades de las personas sino de liderazgo y gestión por parte de las micro y pequeñas empresas, ya que se constituyen en la mayor fuerza empleadora del país, por ende, se estará apoyando al mejoramiento de las condiciones laborales y la satisfacción de las personas con sus puestos de trabajo y que esto no se encuentre sujeto al tamaño de la empresa.

En este sentido, las micro y pequeñas empresas de Apartadó coinciden en que es necesario recibir acompañamiento para construir o mejorar su sistema de gestión del talento humano y sus preferencias se orientan a que este modelo debe implementarse de manera híbrida entre una cartilla o documentos guía y asesoría especializada que oriente la apropiación de conocimientos y correcta ejecución de los procesos mínimos necesarios dentro de cada subsistema.

La formalidad de las empresas es un factor de ventaja para el acompañamiento requerido, puesto que en materia de seguridad social tienen prácticas acordes a la normatividad vigente y sus necesidades de gestión de las personas corresponden a parámetros de definición subjetiva, es decir, que pueden corresponder a la necesidad específica de cada una de estas empresas. Es posible evidenciar finalmente que el tamaño de las empresas no es un factor determinante para que puedan contar con un sistema de gestión del talento humano, puesto que indiferente de este hecho, todas cuentan con al menos un subsistema parcial o totalmente implementado y al mismo tiempo, todas coinciden en que es necesario tenerlo claramente definido para el éxito de la organización, de acuerdo con los comentarios subjetivos recolectados.

## 9. Recomendaciones

Conforme a los resultados obtenidos, se recomienda a la Agencia de empleo Comfenalco Antioquia, sede Apartadó, diseñar y ejecutar el modelo por el cual las micro y pequeñas empresas del municipio esperan ser atendidas para crear o mejorar los procesos relacionados con el área de gestión humana, desde los componentes priorizados, así como los medios para la implementación y asesoría de este.

También es necesario que esta metodología de identificación de necesidades pueda ser replicada en las demás regiones del departamento de Antioquia donde la Caja de compensación tiene presencia, con el fin de que los avances en el diseño del modelo de implementación de un sistema de gestión del talento humano para micro y pequeñas empresas pueda ser ajustado y llevado a otros clientes del Servicio de Empleo y la prestación del servicio sea uniforme.

Asimismo, se recomienda desarrollar acciones basadas en la cuarta revolución industrial, tales como proveer a las empresas sistemas en la nube que les permita controlar aspectos críticos de la gestión del talento humano que no son accesibles a las micro y pequeñas empresas en términos de costo, como software para el registro y medición del engagement o historial laboral, esto apalancado en la misión social de la Caja de compensación.

Finalmente, es necesario garantizar la flexibilidad temática, de modo que las necesidades se puedan resolver conforme a factores como el sector económico de la empresa, prospectiva de crecimiento, capacidad de apropiación teórica del responsable del proceso en la empresa y el estado actual de los subsistemas en cada una de ellas.

## 10. Referencias

- Alles, M. (2010). Capítulo 0. ¿Qué es la dirección estratégica de recursos humanos? En *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. [e-book]. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de: <https://elibro.net/en/ereader/uniagustiniana/66636>
- Asocajas. (s.f.). *Encaja en tu Caja*. Recuperado de: <https://www.asocajas.org.co/encaja-en-tu-caja/>
- Barón Acosta, G., y Gaitán Serrano, L. V. (2020). *Diseño de un plan estratégico de gestión del talento humano para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector telecomunicaciones. Bogotá D.C., Colombia* (Tesis de pregrado, Universitaria Agustiniana). Recuperado de: <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1351>
- Bermúdez Restrepo, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. En *Universidad y empresa* (págs. 174-202). Bogotá. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1327>
- Cámara de Comercio de Urabá. (2021). *Informe socioeconómico 2020*. Recuperado de: <https://ccuraba.org.co/sin-categoria/informe-socioeconomico-2020/>
- Código Sustantivo del Trabajo*. (1952). Bogotá D.C. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)
- Colprensa. (2017). "En Colombia, la vida promedio de una empresa es de 5 años": Confecámaras. Colprensa. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/economia/en-colombia-la-vida-promedio-de-una-empresa-es-de-5-anos-corfecamaras.html#:~:text=Andr%C3%A9s%20Mart%C3%ADnez,%22En%20Colombia%2C%20la%20vida%20promedio%20de%20una%20empresa,es%20de%205%20a%C3%B1os%22%3A%20Corfec%C3%A1>
- Comfenalco Antioquia. (2021). *Generalidades agencia de empleo*. Agencia de empleo | Comfenalco Antioquia. Recuperado de: <https://www.comfenalcoantioquia.com.co/personas/servicios/agencia-de-empleo/generalidades>

- Congreso de Colombia. (2002). Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código sustantivo del Trabajo. *Ley 789*. Bogotá, D.C.: Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13869>
- Congreso de Colombia. (2021). Por el cual se reglamenta los artículos 64, 65, 66 y 67 de la ley 2069, se modifica el artículo 2.2.6.1.3.12, se subroga la sección 8 y se deroga la sección 9 del capítulo 1 del título 6 del Libro 2 de la Parte 2 del Decreto 1072 de 2015 Único reglamentario del Sector Trabajo. [Decreto 689]. Recuperado de: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20689%20DEL%204%20DE%20JUNIO%20DE%202021.pdf>
- Congreso de Colombia. (2013). Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia. [Ley 1636]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53493>
- Congreso de la República. (2020). Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia y se dictan otras disposiciones. [Ley 2069]. Recuperado de: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf>
- Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 25. Título II. (1991).. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)
- Corte Constitucional de Colombia. (2019). Sentencia C473 de 2019. Recuperado de: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2019/C-473-19.htm>
- Guevara, C. D. (2001). Capítulo 1. Organizaciones y teorías organizacionales. *Teorías organizacionales y administración*. [e-book] Bogotá D.C: McGraw Hill. Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/?il=1638&pg=31>
- International Organization for Standardization. (2015). Norma ISO 9001. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Mejía, R. C. (2012). Capítulo 1. Definición. *Planeación estratégica de recursos humanos*. [e-book]. Managua: B-Eumed. Recuperado de: <https://elibro.net/en/ereader/uniagustiniana/51569>
- Minero, A., Montes, Y., y Parada, H. (2012). *Estandarización de Procesos y Gestión de Operaciones para la empresa El Salvador Produce, en el municipio de Tejutla,*

*departamento de Chalatenango, El Salvador.* (Trabajo de grado). Universidad de El Salvador, San Salvador. Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5428/>

Ministerio de la Protección Social. (2008). Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen. [Resolución 2646]. Recuperado de: <http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.%202646%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2015). Por medio de la cual se definen las condiciones de prestación y alcance de los servicios de gestión y colocación de empleo, y se dictan otras disposiciones. [Resolución 3999]. Recuperado de: <https://www.serviciodeempleo.gov.co/normatividad/resoluciones/resoluciones-2015>

Ministerio del Trabajo. (2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. [Decreto 1072]. Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Ministerio del Trabajo. (2019). Por la cual se definen estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. [Resolución 0312]. Recuperado de: [https://www.arlsura.com/files/Resolucion\\_0312\\_de\\_2019\\_Estandares\\_Minimos.pdf](https://www.arlsura.com/files/Resolucion_0312_de_2019_Estandares_Minimos.pdf)

Peña, E. A. (2020). *Estandarización de los procesos de la empresa Diseños Exan S.A.S.* (Trabajo de grado, Universitaria Agustiniiana). Recuperado de: <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1438>

Pérez Uribe, R. I. (2003). *Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras.* (Trabajo de grado, Universidad EAN). Recuperado de: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/233/225>

Presidencia de la República. (2013).. Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Empleo y el régimen de prestaciones del Mecanismo de Protección al Cesante, y se dictan otras disposiciones. [Decreto 2852] Recuperado de: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1495884>

Presidencia de la República. (2020). Por el cual se adopta una medida de protección al cesante en el marco de la emergencia sanitaria. [Decreto 770] Recuperado de:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20770%20DEL%203%20DE%20JUNIO%20DE%202020.pdf>

Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A., y Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000087?via%3Dihub#sec0035>

Skill roads. (s.f.). 5 Reasons Why People Really Go to Work. Recuperado de: <https://skillroads.com/blog/5-reasons-why-people-really-go-to-work>

Thompson, I. (2007). Concepto de organización. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

Zapata Romero, E. E. (2004). Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>

## 11. Anexos

Anexo 1. Esquema de encuesta aplicada

Variable	Definición	Naturaleza	Nivel de medición	Factor de evaluación/ medición	Descripción/ pregunta de aplicación
Preliminares	Permite identificar la encuesta en relación con el consecutivo, el tipo de proceso o recurso a evaluar, la persona entrevistada y los datos técnicos de aplicación, así como la congruencia entre el rol de la persona encuestada con el proceso auditado.	Informativo	Nominal	Fecha	Formato Día-mes-año, registra la aplicación de la encuesta en términos temporales
				Ubicación de la empresa	Validación del domicilio principal de la empresa de acuerdo con los estándares de la muestra y población objetivo (municipios diferentes a Apartadó, se excluyen)
				Tamaño de la empresa	Opción cerrada de única respuesta con rangos: 1-5 empleados, 6-10 empleados (más de 10 empleados se excluyen ya que no son microempresas)
				Sector económico de la empresa	Opción cerrada con única respuesta, actividades económicas agrupadas en sector primario, secundario o terciario.
				Nombre persona que diligencia y empresa que representa	Identificación de la persona que diligencia y Identificación de la empresa que representa.
			Nominal	Cargo que ocupa en la empresa	Opción cerrada única respuesta entre las opciones: gerente/propietario/, administrativo/asistencial o recursos humanos,

							administrativo/asistencial en otras áreas, otro tipo de cargos con manejo de personal/ sin manejo de personal.
Caracterización de encuesta	Identificar el objetivo de la encuesta y su alcance	Informativo			No aplica	Subtítulo de identificación	Descripción general de los alcances de la herramienta y subtítulos de identificación para cada subsistema evaluado.
Identificación de subsistema de recursos humanos	Estructurar las afirmaciones para identificar el nivel de apropiación del marco estratégico y los subsistemas de talento humano en la microempresa.	Cualitativa de tipo	de	tipo	Nominal	Estado del arte	Determinar si la empresa cuenta o no con un sistema de gestión del talento humano y cuales subsistemas se encuentran implementados.
		Cualitativa de tipo	de	tipo	Nominal	Conformidad requerida	Descripción breve de los mínimos requeridos de tareas y procedimientos para dar cumplimiento a cada subsistema y el marco estratégico.
						Afirmaciones de acuerdo con la conformidad mínima requerida en el marco estratégico y subsistemas	Casilla de verificación de única respuesta con opciones Si o No y al frente de sección, campo para comentarios u observaciones libres dadas por el evaluado que considere relevantes para la investigación. La afirmación tendrá una estructura básica de: La empresa + verbo en presente simple + requerimiento del subsistema o marco estratégico.
		Cualitativa de tipo	de	tipo	Pregunta de decisión	Interés en implementación	Determinación de la disposición de la empresa en implementar o fortalecer su sistema de gestión del talento humano.

		Cuantitativa descriptivo	de tipo	Escala de calificación	Priorización de implementación del subsistema	Calificación de 1 a 5 (cuatro subsistemas y el marco estratégico) que se debe calificar del más prioritario al menos prioritario. La determinación final se hará por el número mayor de veces que se califique en una escala (conteo), en caso de tener dos o más escalas con igual número de calificaciones, se continua a la escala inmediatamente menor hasta desempatar.
Aceptación de tratamiento de datos personales	Indicar al encuestado el manejo de sus datos y su aceptación conforme a lo establecido en la ley	Informativo de aceptación		Nominal	Tratamiento de datos personales	Descripción breve de los alcances de la ley 1581 de 2012 y opción de única respuesta entre SI o NO para el tratamiento de su información

## Anexo 2. Empresas que participaron del estudio

Nombre de la empresa	Persona que representa la empresa	Cargo	Tamaño de la empresa	Municipio	Sector económico
Disazucar Botero S.A.S	Sidy Gómez Meneses	Administrativo asistencial en otras áreas	más de 11 y hasta 50 trabajadores permanentes	Apartadó	Secundario (comercio al por mayor y por menor, producción industrial de tangibles, transformación de productos primarios y afines)
Empresa Para El Desarrollo Educativo Training Corp. S.A.S	Néstor Miguel Jaramillo Pérez	Administrativo asistencial en otras áreas	más de 11 y hasta 50 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)
Vialema	Alejandro Acevedo	Gerente/ propietario	De 1 a 5 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)
Poleas Y Suministros Industriales S.A.S.	Jesús Arizabaleta Cardona	Administrativo asistencial en recursos humanos	de 6 a 10 trabajadores permanentes	Apartadó	Secundario (comercio al por mayor y por menor, producción industrial de tangibles, transformación de productos primarios y afines)

Fesu	Emilce Yanneth Patiño Giraldo	Administrativo asistencial en recursos humanos	más de 11 y hasta 50 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)
Universidad Católica Luis Amigó	Maryory Barrera Becerra	Otro tipo de cargos con manejo de personal	más de 11 y hasta 50 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)
Construcciones Ulloa Sa	Katherine Medina Martin	Administrativo asistencial en recursos humanos	más de 11 y hasta 50 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)
Multimotos Y Variedades	Damaris Largo	Administrativo asistencial en recursos humanos	De 1 a 5 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)
Rodrigo Lenis Sucerquia	Glery Maritza Sánchez Carmona	Administrativo asistencial en recursos humanos	más de 11 y hasta 50 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)
Visión Total Sas	Viviana Patricia Romero Aguirre	Administrativo asistencial en recursos humanos	más de 11 y hasta 50 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)
Multimotos Bike	Paola Andrea Escobar Pamplona	Otro tipo de cargos con manejo de personal	más de 11 y hasta 50 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)
San Nicolás Casa De Funerales	Ingrid Aguilar	Administrativo asistencial en recursos humanos	más de 11 y hasta 50 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)

Grupo S&G Zomac S.A.S	Mónica Ospina Correa	Otro tipo de cargos con manejo de personal	más de 11 y hasta 50 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)
Siemprecerteros S.A.S	Juan Carlos Payán Piedrahíta	Administrativo asistencial en recursos humanos	De 1 a 5 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)
Prosalud S.A.S.	Harold Córdoba Bedoya	Administrativo asistencial en recursos humanos	más de 11 y hasta 50 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)
Casalum.Casa Del Aluminio S.A.S	Belena Tamayo	Administrativo asistencial en otras áreas	más de 11 y hasta 50 trabajadores permanentes	Apartadó	Secundario (comercio al por mayor y por menor, producción industrial de tangibles, transformación de productos primarios y afines)
Laboratorio Qc Sas	María Cristina Gómez Cadavid	Gerente/ propietario	de 6 a 10 trabajadores permanentes	Apartadó	Terciario (servicios de cualquier tipo o intangibles)