

Diseño del área de gestión humana para una pequeña empresa de Barranquilla

Por:

Sara Hoyos Aristizábal

Proyecto para optar por el título de psicóloga



Universidad EAFIT

Pregrado psicología

Medellín

2026

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
JUSTIFICACIÓN.....	9
OBJETIVOS	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
MARCO CONCEPTUAL	11
Proceso de selección de personal	12
Análisis y descripción del cargo	13
Reclutamiento.....	14
Recepción y revisión de hojas de vida	18
Pruebas de selección	19
Entrevista de selección.....	20
Verificación de referencias.....	21
Exámenes médicos.....	22
Contratación	23
<i>Proceso de inducción y capacitación</i>	<i>25</i>

Inducción.....	25
Capacitación	26
<i>Estrategias de bienestar laboral</i>	27
Bienestar laboral	27
Clima y cultura organizacional.....	29
Motivación y satisfacción laboral.....	30
Salud física y mental en el trabajo	30
Planes de formación y desarrollo.....	31
ANTECEDENTES EMPÍRICOS.....	32
METODOLOGIA.....	37
Enfoque de la investigación	37
Alcance y diseño del estudio	37
Estrategias e instrumentos de recolección de información	37
Proceso de construcción de los instrumentos.....	39
Estrategia de selección de participantes.....	39
Procedimiento.....	40
Consideraciones éticas	40
Resultados.....	40
Discusión de resultados.....	63
Conclusiones.....	66

Recomendaciones.....	68
Referencias.....	70
ANEXOS	77

INTRODUCCIÓN

La gestión humana se ha consolidado como un componente estratégico dentro de las organizaciones, en la medida en que articula procesos orientados a la integración, desarrollo y permanencia del personal, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. En este sentido, Chiavenato (2017) señala que la gestión humana comprende un conjunto de políticas y prácticas relacionadas con la incorporación, organización, desarrollo, recompensas y evaluación de las personas dentro de la empresa. De forma complementaria, Dessler (2017) plantea que esta abarca procesos como la contratación, la capacitación, la evaluación del desempeño y la compensación, los cuales resultan fundamentales para fortalecer el funcionamiento organizacional y la sostenibilidad empresarial.

No obstante, en muchas pequeñas empresas estos procesos suelen desarrollarse de manera empírica, fragmentada o poco formalizada, lo que genera dificultades en la gestión del personal y en la organización interna. En particular, aspectos como la selección, la inducción, la capacitación y el bienestar laboral suelen verse afectados por la limitada capacidad administrativa, la ausencia de lineamientos claros y la falta de estructuras específicas para atender las necesidades de los trabajadores. Al respecto, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2024) ha señalado que un entorno laboral saludable no solo debe prevenir enfermedades o lesiones, sino también promover condiciones favorables para la salud física, mental y social de las personas en el trabajo.

En este marco, la presente investigación tiene como propósito diseñar una propuesta de área de gestión humana sostenible y viable, ajustada a las necesidades de una pequeña empresa de Barranquilla. Para ello, se analizarán, desde la perspectiva del personal administrativo y de los

colaboradores, las prácticas, necesidades y limitaciones asociadas a los procesos de selección e inducción, y se describirán, las experiencias y necesidades relacionadas con la capacitación y el bienestar laboral. A partir de este diagnóstico, se espera formular una propuesta que integre dichos procesos y responda de manera realista a las condiciones y posibilidades de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel internacional, las pequeñas y medianas empresas cumplen un papel decisivo en la economía, pero suelen enfrentar mayores dificultades para formalizar sus procesos internos que las grandes organizaciones. El Banco Mundial (2024) señala que las pymes representan cerca del 90% de las empresas y más del 50% del empleo mundial, mientras que la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) advierte que en este tipo de unidades productivas son frecuentes las debilidades en formación del personal, organización del trabajo y seguridad y salud en el trabajo, debido a limitaciones de recursos, menor capacidad técnica y estructuras administrativas poco consolidadas. Cuando una empresa no tiene procesos claros de gestión humana, eso termina afectando cosas importantes como su sostenibilidad, la productividad y hasta la calidad del empleo que ofrece. Esto suele notarse más en empresas que van creciendo, pero que todavía no han definido bien su estructura interna.

En América Latina, este tema pesa bastante por el lugar que ocupan las MiPymes dentro de la economía regional. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), representan el 99% de las empresas, generan cerca del 61% del empleo formal y, aun así, solo aportan el 25% de la producción de la región. Esa diferencia deja ver problemas de fondo, como bajos niveles de productividad, dificultades de financiamiento y fallas en la gestión. Por eso, ordenar procesos como la selección, la inducción, la capacitación, el bienestar laboral y la seguridad y salud en el trabajo no es solo un ajuste administrativo. En muchas de estas empresas, eso puede marcar la diferencia entre crecer con algo de orden o seguir funcionando con vacíos en el manejo del talento humano (OIT, 2022).

En Colombia, el problema adquiere relevancia por la alta presencia de unidades empresariales de pequeña escala. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024) reportó que en 2024 el país contaba con cerca de 1,56 millones de empresas formales activas, y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2025) estimó para ese mismo periodo 5.297.252 micronegocios. Además, la Encuesta de Micronegocios mostró que el 10,0% de estas unidades se ubican en la industria manufacturera, sector en el cual los procesos de contratación, inducción, capacitación y condiciones de trabajo resultan fundamentales (DANE, 2025). En el Atlántico pasa algo parecido. La Cámara de Comercio de Barranquilla (2024) mostró que, durante 2023, la mayoría de las empresas del departamento fueron microempresas (89,9%) y pequeñas empresas (7,1%). Eso deja ver que el contexto local está formado, sobre todo, por negocios que necesitan formas de gestión acordes con su tamaño, con los recursos que realmente tienen y con la manera en que van creciendo.

Dentro de esa realidad aparece Exotic Expert (2026), una marca barranquillera dedicada a fabricar y comercializar productos capilares, con presencia en medios digitales y actividad en Barranquilla y su área metropolitana. Al revisar el caso, se encontró que la empresa no tiene una estructura formal de gestión humana que organice procesos como la selección, la inducción, la capacitación y el bienestar laboral. Eso se nota en problemas muy concretos: hay rotación frecuente de personal, las funciones no siempre están bien organizadas, el acompañamiento a los trabajadores es poco, surgen conflictos internos y el sentido de pertenencia es bajo. Por eso, se hace necesario plantear una propuesta de gestión humana que sea útil, sostenible, de bajo costo y, sobre todo, ajustada a la realidad de una pequeña empresa barranquillera que todavía está fortaleciendo su organización interna. Con esto nos surge la siguiente pregunta de investigación sobre, ¿Cuál sería el diseño del Área de gestión Humana para la empresa Exotic Expert?

JUSTIFICACIÓN

Este estudio es importante porque responde a una necesidad real dentro de la gestión humana en una pequeña empresa que está en crecimiento. En organizaciones como esta, no tener procesos formales puede terminar afectando el orden interno, la estabilidad del personal y el bienestar laboral. Además, su relevancia está en que la gestión humana no debería verse solo como un tema administrativo. También cumple un papel estratégico, porque orienta procesos como la selección, la inducción, la capacitación y el acompañamiento de los trabajadores (Función Pública, 2018). En contextos empresariales de pequeña escala, estas funciones suelen desarrollarse de manera empírica o dispersa, lo que incrementa el riesgo de rotación, conflictos internos, desorden operativo y debilitamiento de la cultura organizacional. Dado que las MiPymes una parte fundamental del tejido empresarial en América Latina y en el Atlántico, estudiar esta problemática resulta necesario para pensar soluciones ajustadas a sus capacidades reales.

Asimismo, esta investigación es pertinente en el campo de estudio porque permite aplicar conocimientos propios de la gestión humana a una situación organizacional real, articulando el diagnóstico con una propuesta de mejora adaptada a las condiciones de la empresa. Desde la perspectiva académica, aporta a la comprensión de cómo diseñar procesos de gestión humana en pequeñas organizaciones, sin replicar modelos pensados para grandes empresas. Desde la perspectiva profesional, ofrece una contribución práctica al proponer lineamientos funcionales, sostenibles y de bajo costo para una empresa barranquillera dedicada a la fabricación y comercialización de productos capilares. En consecuencia, la investigación reafirma la pertinencia

de la gestión humana como área clave para promover orden, bienestar y fortalecimiento organizacional en contextos locales.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar una propuesta de área de gestión humana sostenible y viable, ajustada a las necesidades de los trabajadores de una pequeña empresa de Barranquilla.

Objetivos específicos

Analizar, desde las percepciones del personal administrativo y colaboradores, las prácticas, necesidades y limitaciones asociadas a los procesos de selección y reclutamiento en la empresa objeto de estudio.

Describir, desde la percepción de los administrativos y colaboradores, las experiencias y necesidades relacionadas con los procesos de inducción, capacitación en la empresa objeto de estudio.

Describir, a partir de la percepción de los administrativos y colaboradores, cómo se lleva a cabo el proceso de bienestar laboral en la empresa objeto de estudio.

Elaborar propuesta del de gestión humana viable que integre los procesos de selección, inducción, capacitación y bienestar laboral.

MARCO CONCEPTUAL

El comportamiento organizacional estudia a los a los sujetos en el contexto laboral y su influencia en la eficiencia organizacional. Robbins y Judge (2017) lo conceptualizan como el campo que analiza el impacto de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones con el propósito de mejorar su efectividad. Por otro lado, también se define como la aplicación de principios psicológicos al entorno de trabajo, con el fin de optimizar el desempeño y el bienestar laboral (Muchinsky, 2007). Para pensar en el diseño de un área de gestión humana en una pequeña empresa, primero hace falta tener claros algunos conceptos básicos. En términos generales, la gestión humana puede entenderse como la forma en que una organización orienta todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella.

Chiavenato (2017) explica que esta incluye políticas y prácticas ligadas a la integración, la organización, el desarrollo, las recompensas y la evaluación del talento humano. Su planteamiento parte de una idea importante: las personas no deberían verse solo como un recurso, sino como actores clave para alcanzar los objetivos de la organización. En un sentido parecido, Dessler (2017) señala que la gestión de recursos humanos reúne prácticas necesarias para administrar al personal, como la contratación, la capacitación, la evaluación del desempeño y la compensación. Visto de esta manera, hablar de gestión humana no es hablar solamente de trámites o de funciones operativas. También implica tomar decisiones sobre las personas de forma articulada con la misión, la visión y lo que la empresa espera lograr. Por eso, su impacto no se nota solo en los resultados inmediatos, sino también en la manera en que la empresa se sostiene y se proyecta con el tiempo.

Otro punto importante es que la gestión humana tiene un sentido integral. Es decir, reconoce que las personas no son únicamente mano de obra, sino trabajadores con habilidades, motivaciones y posibilidades de crecer. En ese marco, toma fuerza la gestión por competencias, que se enfoca en identificar, evaluar y fortalecer las capacidades técnicas y conductuales que se necesitan en cada cargo. A esto se suman temas relacionados con el talento y el liderazgo, como reconocer capacidades dentro de la empresa, retener personal valioso y anticiparse a necesidades futuras. También entra en juego el desarrollo continuo, por medio de acciones como la capacitación, los planes de desarrollo individual y la evaluación del desempeño, ya que todo esto ayuda a fortalecer capacidades y a mejorar la forma en que se trabaja. Además, la gestión humana también se relaciona con estrategias para atraer y retener talento, mediante procesos de reclutamiento y selección más organizados, así como acciones orientadas a mejorar la experiencia de quienes se vinculan con la empresa.

Proceso de selección de personal

La selección de personal se entiende como el proceso mediante el cual la organización determina qué candidatos serán contratados para ocupar un cargo determinado (Dessler, 2020). En esta parte, la empresa tiene que mirar a los aspirantes que ya fueron reclutados y decidir cuáles sí encajan con lo que exige el cargo vacante. La intención es escoger a quienes puedan aportar al buen funcionamiento del trabajo y al cumplimiento de los objetivos de la organización. En ese sentido, Chiavenato (2000) plantea que la selección se enfoca, sobre todo, en dos cosas: que la persona logre ajustarse al cargo y que pueda desempeñarlo de manera eficiente.

Por eso, la selección de personal no puede asumirse como una decisión al azar. Se trata, más bien, de un proceso sustentado en criterios técnicos y objetivos, cuyo propósito es identificar a los candidatos que tengan mayores probabilidades de desempeñarse adecuadamente dentro de la

organización. Por ello, el papel del psicólogo en este proceso consiste en velar por la validez de la elección mediante el uso de instrumentos, procedimientos y criterios objetivos, evitando que esta se base exclusivamente en apreciaciones subjetivas (Blum y Naylor, 1981). De igual forma, la provisión de los puestos de trabajo debe garantizar que estos sean ocupados por personas que cumplan con las exigencias del cargo y se ajusten a las políticas definidas por la organización (Villa, 1977). A continuación, resulta necesario conocer cada una de las etapas que se incluyen en el proceso de selección.

Análisis y descripción del cargo

El análisis y la descripción del cargo constituyen la primera etapa del proceso, en la cual se determinan las habilidades, los deberes y los conocimientos requeridos para desempeñar un cargo dentro de la empresa (Werther & Davis, 2008). Este proceso ayuda a entender qué aporta realmente cada cargo dentro de la organización, qué tareas y responsabilidades implica, qué habilidades exige y cómo se conecta con las demás áreas. Por eso, el análisis del puesto de trabajo termina siendo una parte muy importante de la gestión humana, aunque en la práctica muchas veces no se le da la importancia que debería.

En muchas organizaciones, los cargos siguen existiendo más por costumbre que porque estén bien definidos. Muchas veces alguien ocupa el puesto, pero eso no significa que sus funciones estén claras. Es decir, existen porque alguien los ocupa, pero no necesariamente porque hayan sido delimitados de manera formal. Esta falta de claridad suele traer varias consecuencias: errores en la asignación de tareas, fallas al momento de contratar y decisiones poco consistentes durante la selección del personal (Escobedo, 2024). Para llevar a cabo la descripción y el análisis del cargo pueden utilizarse distintos métodos, entre ellos la observación directa del trabajador en

su actividad cotidiana, el análisis funcional del puesto, los cuestionarios dirigidos a empleados y jefes inmediatos, las entrevistas estructuradas y los métodos mixtos que integran varias de estas técnicas (Vargas, 2001).

Dentro de estas herramientas, las entrevistas estructuradas ayudan a conocer con más claridad cómo es realmente el cargo, qué responsabilidades asume la persona que lo ocupa y qué tareas aparecen en la práctica, aunque no siempre estén por escrito. Para eso, se realizan mediante conversaciones guiadas con el trabajador que actualmente desempeña ese puesto.

Por otro lado, el análisis funcional del cargo sirve para descomponer el trabajo en tareas, funciones, responsabilidades y resultados esperados. Además, permite responder preguntas básicas, pero importantes: qué hace ese cargo, cómo lo hace, para qué lo hace y qué impacto tiene dentro de la empresa.

Los cuestionarios estandarizados también son útiles en el análisis de puestos, porque permiten reunir información sobre el propósito del cargo, sus responsabilidades principales, los requisitos técnicos y formativos, y el nivel de autonomía o de decisión que implica. Este método aporta estructura y facilita el análisis del puesto. Por su parte, la observación directa del trabajador permite verificar cómo se ejecutan realmente las tareas e identificar posibles diferencias entre la descripción formal del cargo y la labor desempeñada cotidianamente (Escobedo, 2024, p.1.).

Dentro del proceso de selección de personal, uno de los componentes más importantes para la adecuada estructuración de una empresa es el reclutamiento de personal, el cual constituye un proceso orientado a atraer candidatos potencialmente calificados para cubrir una vacante organizacional. Este no se limita únicamente a la publicación de ofertas laborales, sino que implica la aplicación sistemática de técnicas y fuentes de captación que permitan conformar un grupo idóneo de aspirantes, alineados con las necesidades del cargo y la cultura organizacional (Peiró, 1986).

Reclutamiento

El reclutamiento comprende el conjunto de procedimientos destinados a atraer candidatos capaces de desempeñar determinadas funciones dentro de la empresa, y constituye la fase inicial del proceso de provisión de personal (Chiavenato, 2017). Desde esta perspectiva, el reclutamiento

adquiere un carácter estratégico, ya que la calidad del talento atraído incide directamente en la efectividad del proceso de selección y, en consecuencia, en el desempeño organizacional. Como se observa, el reclutamiento antecede al proceso de selección; por ello, su adecuada ejecución resulta fundamental para garantizar resultados satisfactorios en la incorporación de personal (Bretones & Rodríguez, 2008). Existen diferentes tipos de reclutamiento, en los que se emplean diversas modalidades para captar candidatos y cubrir una vacante. En general, estos son reclutamiento interno y reclutamiento externo.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno es una estrategia mediante la cual las vacantes se cubren con trabajadores que ya hacen parte de la organización. Este puede llevarse a cabo mediante ascensos, transferencias laterales, publicación de vacantes internas y programas de desarrollo. Esta modalidad permite aprovechar el conocimiento organizacional y reducir los tiempos de adaptación, ya que el trabajador conoce la cultura, los procesos y la dinámica interna de la empresa. Además, el reclutamiento interno contribuye a reducir costos, fortalecer la motivación y aumentar el compromiso con la organización. En ese sentido, se convierte en una estrategia que impulsa el desarrollo profesional y favorece la retención del talento. Sin embargo, también puede limitar la llegada de nuevas perspectivas cuando no se articula con procesos de reclutamiento externo (Sancho & Vecillas, 2025). Entre las principales formas en que se desarrolla el reclutamiento interno se encuentran las siguientes:

Ascensos o promociones. Ocurren cuando un trabajador de la empresa pasa a ocupar un cargo con mayor nivel, más responsabilidades y una mejor remuneración. Esta opción puede ser

muy útil para motivar al personal y retener talento, porque reconoce el esfuerzo, el mérito y el buen desempeño.

Transferencias laterales. Se dan cuando un empleado es trasladado a otro cargo del mismo nivel jerárquico. Este tipo de movimiento puede abrir nuevas oportunidades para quienes quieren ganar experiencia y aprender más, sin necesidad de asumir responsabilidades mayores. Además, ayuda a mantener la motivación del personal.

Programas de desarrollo. También funcionan como una vía de reclutamiento interno, ya que preparan a los trabajadores que ya hacen parte de la empresa para que puedan asumir futuras vacantes. Aquí entran acciones como capacitaciones, mentorías, procesos de coaching y otras estrategias pensadas para fortalecer habilidades y apoyar el crecimiento profesional (Interim Group, 2023).

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es una estrategia orientada a atraer candidatos que no forman parte de la empresa, ya sean personas desempleadas o trabajadores vinculados a otras organizaciones. En este caso, la necesidad de personal se comunica fuera del entorno interno de la organización, con el propósito de ampliar el alcance de la búsqueda. Esta modalidad ofrece ventajas, pero también supone algunas limitaciones. Entre sus aportes más claros está la posibilidad de incorporar nuevos conocimientos, otras formas de trabajar y un grupo más amplio de candidatos entre los cuales elegir. Sin embargo, también puede representar mayores costos para la empresa, exigir un proceso más dispendioso y requerir más tiempo.

A esto se suma que no siempre el nuevo colaborador logra adaptarse con facilidad a la dinámica de la organización, lo que puede traducirse en una permanencia corta dentro de la empresa. Los medios utilizados en el reclutamiento externo pueden ser diversos, como las bolsas de empleo, los anuncios en prensa, las empresas de trabajo temporal y las universidades u otros centros de formación. No obstante, en la actualidad esta modalidad se desarrolla principalmente a través de internet y de redes sociales especializadas (Aylagas, 2023). Entre las principales formas de reclutamiento externo se encuentran las siguientes:

Publicación de vacantes en portales de empleo. Consiste en dar a conocer la oferta laboral por medio de plataformas digitales especializadas. En Colombia, algunas de las más usadas para esto son CompuTrabajo, LinkedIn, Elempleo.com, Indeed, HoyTrabajas, Magneto Empleos y el Servicio Público de Empleo. Para empresas que no cuentan con muchos recursos, usar plataformas gratuitas o de bajo costo puede ser una forma práctica de atraer candidatos sin gastar demasiado en el proceso.

Redes sociales profesionales. Aquí entran plataformas como LinkedIn y otros espacios especializados que sirven para buscar candidatos o publicar vacantes. Son útiles porque permiten hacer una búsqueda más puntual y llegar a perfiles más cercanos a lo que necesita la empresa.

Agencias de empleo o headhunters. En este caso, la búsqueda de candidatos se deja en manos de empresas o personas especializadas en selección de talento. Esta opción suele usarse más cuando se necesita cubrir cargos estratégicos o perfiles con un nivel alto de especialización.

Universidades e instituciones educativas. Esta alternativa suele funcionar a través de convenios, prácticas o ferias laborales. Es una forma útil de acercarse a talento joven y a personas que todavía están en proceso de formación.

Referidos externos y voz a voz. Aquí los candidatos llegan por recomendación de personas que tienen algún tipo de vínculo con la empresa, ya sea desde adentro o desde afuera. En empresas pequeñas, esta suele ser una forma bastante común de buscar personal.

Anuncios en medios tradicionales. Incluyen opciones como la prensa, la radio o los avisos físicos. Aunque hoy se usan menos, en algunos contextos todavía pueden servir para difundir vacantes de manera efectiva.

Independientemente de la modalidad de reclutamiento empleada, durante el proceso deben presentarse con claridad las especificaciones del puesto de trabajo, tales como el perfil requerido, las competencias necesarias y la oferta salarial, de manera que los posibles candidatos puedan tomar una decisión acorde con sus intereses y motivaciones. Posteriormente, una vez concluido el proceso de reclutamiento, se da paso a las siguientes etapas de la selección de personal. En esta fase se realiza la elección, filtración o preselección de los candidatos, con el fin de identificar a aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al perfil y cumplir con los requisitos del cargo (Aylagas, 2023).

Recepción y revisión de hojas de vida

Después del reclutamiento, llega el momento de revisar las hojas de vida de los candidatos. En esta parte, lo importante es mirar la formación académica, la experiencia laboral y qué tanto encaja cada persona con el perfil del cargo. Según la Real Academia Española (RAE, 2025), el currículum vitae es el documento donde se reúne la información personal, la formación, la experiencia y los méritos de una persona. Con base en eso, quienes están a cargo del proceso deben revisar con cuidado cuáles perfiles se ajustan mejor a lo que necesita la vacante. Para hacerlo,

conviene fijarse en qué tan clara está presentada la información, cómo está organizado el documento, si tiene buena ortografía y la imagen de profesionalismo que transmite.

También vale la pena mirar con atención la experiencia laboral del candidato y su estabilidad, es decir, cuánto tiempo ha permanecido en sus empleos y cómo ha sido su recorrido profesional. Además, es importante revisar si cuenta con las habilidades y competencias que el cargo requiere. A eso se suma la formación académica y la educación continua, ya que cursos, diplomados o certificaciones pueden aportar valor al perfil. Por último, también conviene tener en cuenta aspectos como la disponibilidad horaria, el lugar de residencia y la posibilidad de viajar, siempre que el cargo lo exija (Sierra, 2025).

Pruebas de selección

Las pruebas de selección pueden variar de una organización a otra y tienen como finalidad evaluar si el candidato cumple con los requerimientos del cargo especificados en el perfil buscado. Estas pueden clasificarse de acuerdo con su forma de aplicación, alcance y organización (Chiavenato, 2017). Existen diferentes tipos de pruebas dentro del proceso de selección. En primer lugar, se encuentran las pruebas de conocimiento, que evalúan aspectos técnicos relacionados con la vacante. También están las pruebas orientadas a medir habilidades mentales, como el razonamiento lógico, la memoria y la resolución de problemas. Estas se utilizan especialmente en cargos específicos para determinar si el candidato posee los conocimientos necesarios para desempeñar la vacante.

Asimismo, se encuentran las pruebas psicométricas, mediante las cuales se busca determinar el nivel en que se presentan distintas aptitudes en las personas y aproximar cómo sería su comportamiento ante determinadas situaciones. Estas pruebas suelen evaluar aspectos como el

razonamiento numérico, verbal, abstracto o espacial. Dentro de los procesos de selección se utilizan distintas pruebas psicométricas y, entre las más conocidas, se encuentran las Matrices Progresivas de Raven, la WAIS (*Wechsler Adult Intelligence Scale*), el *Terman Merrill*, el DAT (*Differential Aptitude Test*), el *Wonderlic Personnel Test*, el *Otis Self-Administering Test*, el *Kaufman Adult Intelligence Test* y la *Stanford-Binet Intelligence Scale*. Por último, se encuentran las pruebas de personalidad, las cuales buscan identificar rasgos de carácter, valores y estilos de comportamiento de la persona. En estas pruebas no existen respuestas correctas o incorrectas, ya que su finalidad es comprender cómo es el candidato. Entre las más destacadas se encuentran el *Big Five Personality Test* (BFI o NEO-PI-R), el DISC y el 16PF (*Sixteen Personality Factors*). No obstante, para pequeñas empresas, las pruebas más recomendables por su bajo costo y fácil aplicación pueden ser el DISC, el Big Five, el Test de Wartegg y las Matrices Progresivas de Raven (Cervantes, 2014).

Entrevista de selección

Dentro del proceso de selección existe una etapa fundamental en la que se evalúan las habilidades blandas, la motivación y el grado de ajuste del candidato a la empresa. Mediante la entrevista, se busca conocer el comportamiento pasado y presente del aspirante, con el fin de prever cómo podría desempeñarse en el futuro dentro de la organización. Por una parte, quien entrevista recopila información para evaluar al candidato; por otra, también proporciona información sobre el puesto que se desea cubrir. A su vez, el candidato recibe información acerca del cargo al que aspira, al tiempo que procura presentarse favorablemente y proyectar una imagen positiva ante el entrevistador y la empresa. No obstante, la entrevista es una técnica subjetiva y, por lo tanto, no está exenta de error, ya que puede conducir tanto a la selección de candidatos inadecuados como al rechazo de aspirantes válidos para el puesto (Universidad Complutense de Madrid, 2013).

Las entrevistas en el ámbito organizacional permiten obtener información complementaria; por ello, existen diferentes tipos y modalidades. Según su estructura, pueden ser:

Estructuradas. Con preguntas fijas y estandarizadas basadas en las exigencias del puesto.

No estructuradas, con preguntas abiertas y flexibles orientadas a explorar al candidato, aunque con mayor posibilidad de sesgos subjetivos.

Semiestructuradas. Que combinan preguntas predeterminadas con otras libres formuladas por el entrevistador, logran un equilibrio entre rigidez y espontaneidad.

Según su formato.

Individuales. En las que un entrevistador evalúa a un solo candidato.

Grupales. En las que varios candidatos son evaluados de manera simultánea para un mismo puesto, con el objetivo de obtener información sobre su comportamiento y sus competencias interpersonales.

Finalmente, según su enfoque.

Situacionales. En las que el entrevistador plantea escenarios hipotéticos para evaluar la toma de decisiones bajo presión.

Por competencias. En las que se formulan preguntas basadas en experiencias previas del candidato para predecir comportamientos futuros.

De tensión. Orientadas a identificar cómo reaccionaría el candidato en situaciones de estrés laboral o alta presión (Perea, 2008).

Verificación de referencias

La verificación de referencias es una parte importante del proceso de contratación, porque ayuda a confirmar si la información que dio el candidato sí es cierta y tiene coherencia. En este punto, las referencias se entienden como datos sobre aspectos personales y laborales del aspirante,

sobre todo aquellos relacionados con su comportamiento en trabajos anteriores. La lógica detrás de esto es bastante clara: una buena forma de conocer mejor a alguien en el ámbito laboral es hablar con personas que ya hayan trabajado con esa persona, ya que pueden dar información sobre su desempeño, sus actitudes y su manera de relacionarse en el trabajo. Por eso, la verificación de referencias sigue siendo un recurso muy usado en selección de personal, en parte porque es fácil de aplicar y no suele implicar costos altos.

Existen dos formas principales de recopilación de referencias. La primera corresponde a las cartas de recomendación, en las cuales un supervisor anterior o el área de recursos humanos de una empresa emite una valoración sobre las características laborales del empleado, con el fin de facilitar su incorporación a una nueva organización. La segunda es el chequeo de referencias, una técnica de recolección de información personal frecuentemente incluida en los procesos de selección. Esta etapa se lleva a cabo, principalmente, para comprobar que la información entregada por el candidato a lo largo del proceso sea veraz y precisa. De hecho, los datos que con mayor frecuencia se verifican son aquellos relacionados con las características de los trabajos que ha desempeñado, valoraciones de empleadores anteriores, los resultados académicos y otros datos personales relevantes para el cargo (Lado, 2012).

Exámenes médicos

Las evaluaciones médicas ocupacionales (EMO) constituyen uno de los últimos pasos en el proceso de contratación. Una vez se ha elegido al candidato adecuado para el puesto, este es remitido a la realización de dichas evaluaciones, las cuales se definen como exámenes orientados a determinar las condiciones de salud física y mental del trabajador antes de su contratación, durante su permanencia en la organización o una vez finalizado el vínculo laboral. En Colombia,

la Resolución 2346 (2007) regula este tipo de evaluaciones y el manejo de las historias clínicas ocupacionales. La norma indica que su propósito es hacer seguimiento a la exposición de los trabajadores a factores de riesgo y detectar posibles efectos en la salud relacionados con esa exposición. También señala que estas valoraciones deben incluir aspectos como la anamnesis, el examen físico completo —con especial atención al órgano o sistema que pueda verse afectado—, la revisión de pruebas clínicas y paraclínicas, y el análisis conjunto de estos resultados para emitir un diagnóstico y definir las recomendaciones necesarias.

Existen distintos tipos de exámenes clínicos. Entre ellos se encuentra el examen clínico general, que contempla la historia clínica, el examen físico —incluyendo la valoración visual, auditiva y cardiovascular—, la revisión de signos vitales y pruebas básicas como hemograma y glucosa. También se encuentran los exámenes paraclínicos, entre ellos la audiometría, la espirometría y la radiografía de tórax, según las exigencias propias del cargo. De igual manera, pueden incluirse pruebas específicas para la detección de sustancias psicoactivas o pruebas de embarazo, de acuerdo con los requerimientos del puesto. También es importante revisar con cuidado la mención a la Resolución 1843 (2025). Estos exámenes se realizan de acuerdo con las exigencias del cargo; no obstante, es importante que el candidato se someta a las evaluaciones requeridas en el momento de ingresar a la empresa (Palencia et al., 2024).

Contratación

Una vez el candidato ha superado las diferentes etapas previas del proceso de selección, la empresa debe realizar una oferta formal para su vinculación. En este momento se establece el contrato laboral, entendido como el acuerdo legal entre dos partes: el empleador y el trabajador. De acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo (CST), en sus artículos 22 al 70, este contrato

obliga al trabajador a prestar un servicio o realizar una actividad personal bajo la subordinación del empleador. A su vez, el empleador se compromete a otorgar una remuneración a cambio de la labor desempeñada. En Colombia existen seis tipos principales de contratos. En primer lugar, se encuentra el contrato a término fijo, el cual tiene una duración definida desde el inicio, puede celebrarse hasta por tres años y es renovable indefinidamente. Este debe formalizarse por escrito y otorga prestaciones sociales como prima, cesantías y vacaciones.

También se encuentra el contrato a término indefinido, que no tiene una fecha de finalización estipulada, por lo que se mantiene vigente mientras subsistan las causas que le dieron origen y las partes así lo dispongan. En este tipo de contrato también se reconocen prestaciones sociales como prima, cesantías y vacaciones. Otro tipo es el contrato por obra o labor, cuya duración depende del tiempo necesario para completar una tarea específica. Este finaliza automáticamente una vez concluye la obra o labor contratada. Asimismo, existe el contrato por prestación de servicios, mediante el cual se acuerda la realización de una labor específica sin que se genere una relación laboral directa.

En este caso, no se reconocen prestaciones sociales y su regulación corresponde al derecho civil o comercial, según el caso. De igual forma, se encuentra el contrato de aprendizaje, diseñado para estudiantes en formación, el cual combina educación teórica y práctica con el apoyo de una empresa. Su finalidad es facilitar la inserción de los aprendices en el mundo laboral. Finalmente, está el contrato ocasional, accidental o transitorio, que se utiliza para trabajos temporales que no forman parte de la actividad habitual del empleador y cuya duración máxima es de un mes.

Proceso de inducción y capacitación

Inducción

La inducción es de las primeras formas en que el trabajador empieza a integrarse a la empresa, porque le permite conocer aspectos básicos como el funcionamiento de la organización, su cultura, sus normas, las funciones del cargo y lo que se espera de él dentro del trabajo (Mchete & Shayo, 2020; Universidad Nacional Autónoma de México, 2025). Pero este proceso no se queda solo en dar información inicial. También ayuda a que la persona se ubique mejor en el nuevo entorno y se sienta menos desorientada en sus primeros días (Goodall et al., 2024). En ese sentido, la OIT (2023) plantea en sus manuales de gestión de recursos humanos que los procesos de incorporación bien organizados favorecen una relación laboral más ordenada y ayudan a que el trabajador entienda con mayor claridad las normas, las responsabilidades y las conductas esperadas dentro del lugar de trabajo. A esto se suma lo que señalan Godinho et al. (2023), quienes consideran que el onboarding o proceso de inducción cumple un papel importante en la socialización e integración de los nuevos trabajadores, especialmente en contextos donde atraer y retener talento se ha vuelto una necesidad para las organizaciones.

Desde un plano más conceptual, la inducción puede entenderse como un proceso mediante el cual la persona que entra a la empresa empieza a familiarizarse no solo con las tareas de su cargo, sino también con la forma en que funciona la organización, con las relaciones jerárquicas, los canales de comunicación y los criterios con los que se evalúa su trabajo. Becker y Bish (2021) plantean que un proceso de *onboarding* bien organizado puede ayudar a que el trabajador se adapte más rápido y desarrolle mejor sus capacidades dentro de la empresa. De manera parecida, Sharma y Stol (2020) muestran que las actividades de incorporación se relacionan con una mejor

adaptación inicial y con una mayor intención de permanencia en los nuevos empleados. Por eso, la inducción no solo sirve para ordenar la llegada del trabajador, sino también para reducir errores al comienzo, fortalecer el sentido de pertenencia y facilitar una integración más efectiva a la empresa.

Capacitación

Por su parte, la capacitación se refiere al conjunto de acciones orientadas a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que los trabajadores desempeñen mejor sus funciones y respondan a los cambios del entorno organizacional (Hosen et al., 2024). En los documentos de la OIT (2023) sobre formación y desarrollo del personal, se plantea que la capacitación no debe entenderse como una acción aislada, sino como parte de una política de desarrollo humano articulada con las necesidades del trabajo y de la empresa. Desde el ámbito académico, distintos estudios coinciden en que la formación fortalece el desempeño, mejora la capacidad de respuesta frente a nuevas exigencias y aporta al crecimiento organizacional (Arroyo & Peñalver, 2024). En esa misma línea, Rondón (2020) señala que la capacitación fortalece las capacidades del talento humano y orienta a las personas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. A su vez, otras investigaciones sostienen que la formación continua tiene efectos positivos tanto en la productividad como en la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno laboral (Burbano et al., 2023).

La relación entre inducción y capacitación es estrecha, ya que ambas hacen parte del proceso de desarrollo inicial y continuo del trabajador dentro de la organización. La inducción facilita el ingreso, la comprensión del entorno y la adaptación al cargo, al ser reconocida como un proceso clave de socialización organizacional y ajuste del nuevo empleado (Lourenço &

Rodrigues, 2025; Mitschelen & Kauffeld, 2025). Por su parte, la capacitación consolida y actualiza las competencias necesarias para un desempeño sostenido, y la evidencia reciente muestra que las actividades de aprendizaje y desarrollo suelen asociarse con mejoras en el rendimiento, el compromiso y la permanencia del personal (Mohd Said et al., 2025; UK Government, 2025). En conjunto, estos procesos favorecen la reducción de la rotación, el mejoramiento del rendimiento y la construcción de ambientes laborales más organizados, en la medida en que fortalecen la integración, la claridad del rol y la preparación del trabajador para responder a las exigencias del puesto.

Estrategias de bienestar laboral

Bienestar laboral

El bienestar laboral ocupa un lugar importante dentro de la gestión humana porque tiene que ver directamente con las condiciones en las que trabajan las personas y con la manera en que eso impacta su salud, su satisfacción y su desarrollo. La OMS (2024) señala que un lugar de trabajo saludable es aquel donde las personas pueden cumplir sus funciones sin enfermarse ni lesionarse por causa del trabajo y, además, cuentan con posibilidades de fortalecer su salud física, mental y su bienestar social. Visto así, hablar de bienestar laboral no es hablar solo de beneficios ocasionales o actividades puntuales. Más bien, implica pensar en condiciones de trabajo seguras, saludables y favorables para que las personas puedan desempeñarse mejor. A esto se suma que la OMS (2022b) también resalta la importancia de implementar acciones organizacionales, formar a los directivos y fortalecer entornos de apoyo para cuidar la salud mental en el trabajo y prevenir afectaciones relacionadas con malas condiciones laborales.

Desde el campo académico, el bienestar laboral suele entenderse como el conjunto de condiciones y prácticas del entorno de trabajo que favorecen la salud física y mental de los empleados, además de influir en su satisfacción, su motivación y su productividad. La literatura reciente muestra que no se trata de un solo aspecto, sino de un tema más amplio, en el que intervienen factores personales, organizacionales y relacionales (Pandey et al., 2025). De igual forma, estudios empíricos han encontrado que dimensiones del bienestar, como el equilibrio emocional, el sentido de propósito, la calidad de las relaciones y la satisfacción con el trabajo, se asocian con mejores niveles de satisfacción laboral y menor distracción en el desempeño (Fung et al., 2024). Estas miradas dejan claro que el bienestar laboral no depende de una sola cosa. Más bien, tiene que ver con cómo se combinan las condiciones del trabajo, el clima dentro de la empresa, el apoyo que reciben las personas y las oportunidades que tienen para crecer.

Desde ahí, las estrategias de bienestar laboral pueden entenderse como acciones que la organización pone en marcha para mejorar la forma en que trabajan sus empleados y aportar a su calidad de vida dentro del trabajo. Dentro de estas estrategias pueden incluirse acciones orientadas a prevenir riesgos, mejorar el clima organizacional, reconocer el trabajo realizado, facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal, fortalecer la comunicación interna y promover la salud física y mental (OMS, 2022a). En esa misma línea, la OMS (2020, 2024) plantea, desde su enfoque de lugares de trabajo saludables, que el bienestar se construye a partir de varios entornos que se relacionan entre sí: el ambiente físico de trabajo, el entorno psicosocial, los recursos personales de salud y la participación de la empresa en la comunidad. Por eso, estas estrategias no deberían verse como acciones sueltas, sino como parte de una gestión más amplia en la que el trabajador ocupa un lugar central.

En las pequeñas empresas, el bienestar laboral se vuelve todavía más importante, porque muchas veces se ve afectado por la falta de organización en los procesos y por las limitaciones que tiene la empresa para gestionar este tipo de temas. Aun así, estudios recientes muestran que, cuando estas estrategias se adaptan a la realidad de la organización, pueden ayudar a fortalecer el compromiso, favorecer la permanencia del personal y mejorar el vínculo entre el trabajador y la empresa (Knezevic et al., 2025; Lloyd et al., 2025; Pandey et al., 2025). En este sentido, para su análisis en la presente investigación, el bienestar laboral se abordará a partir de subcategorías que permitan comprenderlo de manera más concreta dentro de la realidad de una pequeña empresa: clima y cultura organizacional, motivación y satisfacción laboral, salud física y mental en el trabajo, y planes de formación y desarrollo.

Clima y cultura organizacional

Dentro del bienestar laboral, el clima y la cultura organizacional constituyen una subcategoría relevante porque influyen en la manera en que los trabajadores perciben su ambiente de trabajo, sus relaciones interpersonales y su sentido de pertenencia. Tadesse y Debela (2024) plantean que la cultura organizacional se relaciona con los valores, normas y formas compartidas de actuar dentro de la empresa, mientras que el clima organizacional expresa las percepciones que los empleados construyen sobre ese entorno en su experiencia cotidiana. En la misma línea, Xia et al. (2024) señalan que el clima organizacional es un factor asociado a la satisfacción laboral, y en su estudio encontraron que un clima positivo se relaciona significativamente con mayores niveles de satisfacción y con menores efectos del estrés ocupacional. En consecuencia, esta subcategoría resulta pertinente para comprender cómo el entorno relacional y simbólico de la empresa incide en el bienestar de los trabajadores.

Motivación y satisfacción laboral

La motivación y la satisfacción laboral también forman parte del bienestar laboral, en la medida en que influyen en la disposición del trabajador hacia sus tareas, su compromiso y su valoración del empleo. Cinki y Karakose (2025) sostienen que la motivación laboral y la satisfacción en el trabajo son constructos estrechamente vinculados con la efectividad organizacional. De manera complementaria, Gazi et al. (2024) muestran que la satisfacción laboral influye en el comportamiento del trabajador y se relaciona con mejores niveles de desempeño. Desde esta perspectiva, la motivación puede entenderse como el impulso que orienta el esfuerzo y favorece la permanencia en el trabajo, mientras que la satisfacción refleja el nivel de conformidad del trabajador frente a sus funciones y a sus condiciones laborales. Por esta razón, en las pequeñas empresas, ambas dimensiones resultan fundamentales para analizar la estabilidad del personal y el tipo de vínculo que este construye con la organización.

Salud física y mental en el trabajo

La salud física y mental en el trabajo es otra parte clave del bienestar laboral, porque tiene que ver con las condiciones en las que las personas desarrollan su trabajo: la seguridad, la carga laboral, la prevención de riesgos y el cuidado emocional. La OMS (2026) advierte que el trabajo puede ser un factor que proteja la salud mental, pero también puede afectarla cuando se da en ambientes inseguros, con sobrecarga, poco apoyo o una mala organización. Además, las directrices de la OMS (2022), sobre salud mental en el trabajo recomiendan implementar acciones dentro de la organización, ofrecer formación tanto a supervisores como a trabajadores y crear medidas de apoyo que ayuden a prevenir afectaciones relacionadas con el entorno laboral. Por eso, la salud física y mental no debería verse como un tema aparte, sino como una dimensión fundamental del

bienestar laboral, sobre todo en empresas donde las condiciones del entorno pueden influir directamente en la seguridad, el estrés y la estabilidad emocional de los trabajadores.

Planes de formación y desarrollo

Los planes de formación y desarrollo también pueden entenderse como parte del bienestar laboral, porque las oportunidades de aprender y crecer dentro de la empresa influyen en cómo el trabajador percibe el apoyo, el reconocimiento y sus posibilidades de futuro dentro de la organización. Hosen et al. (2024) encontraron que la formación, el desarrollo y las oportunidades de crecimiento profesional se relacionan de forma importante con el desempeño laboral y con el compromiso organizacional. A esto se suma que la OMS (2024) incluye la formación de gestores y trabajadores entre las acciones recomendadas para promover entornos laborales más saludables. Visto así, la formación no solo ayuda a fortalecer competencias técnicas, sino que también puede influir en la relación que el trabajador construye con la empresa y en sus expectativas de permanencia. Por eso, tiene sentido analizarla como una parte del bienestar laboral en pequeñas empresas.

ANTECEDENTES EMPÍRICOS

A nivel internacional y nacional se encuentran distintos estudios que se han ocupado de diseñar, organizar o fortalecer la gestión humana en varios tipos de organizaciones. Estos antecedentes son importantes para esta investigación porque permiten ver qué caminos metodológicos se han seguido, qué resultados se han obtenido y qué vacíos siguen existiendo alrededor de la creación o formalización de áreas de gestión humana, así como de procesos como la selección, la inducción, la capacitación, el bienestar y la evaluación del personal.

En el plano internacional, Syrjä (2021) desarrolló en Finlandia un estudio orientado a analizar las expectativas de los clientes y la viabilidad de las prácticas de gestión humana en empresas agrícolas, con el fin de estructurar una oferta de servicios de recursos humanos para ProAgria. Metodológicamente, la investigación se abordó desde un enfoque cualitativo y recurrió a la triangulación de técnicas, combinando revisión de literatura, entrevistas, observación, talleres y herramientas de diseño de servicios. A partir de ello, se identificó la necesidad de fortalecer procesos como el reclutamiento, la inducción, la orientación y el seguimiento del personal, lo que llevó a formular una propuesta basada en el modelo de Ulrich. La autora concluye que los servicios de gestión humana deben construirse desde las necesidades reales de los usuarios. Este antecedente aporta al presente estudio la importancia de partir de un diagnóstico contextual; sin embargo, está centrado en un servicio de consultoría externa y no en la organización interna de un área de gestión humana dentro de una empresa concreta.

Por su parte, Alarcón (2023), en Ecuador, desarrolló una investigación cuyo objetivo fue diseñar un sistema de gestión por procesos para el área de talento humano de una empresa de software en Guayaquil. El estudio tuvo un enfoque aplicado y utilizó herramientas como

entrevistas, observación directa, análisis FODA, diagrama de Ishikawa, 5W+1H, diagramas de flujo e indicadores SMART, tomando como referencia la norma ISO 9001:2015. Entre los hallazgos se logró documentar procesos como reclutamiento y selección, capacitación, gestión del talento y desvinculación, lo que permitió observar mejoras en la eficiencia operativa del área. El autor concluye que documentar procesos ayuda a dar continuidad a la operación, reduce la dependencia del conocimiento individual y mejora la coherencia interna. Este trabajo ofrece una base metodológica útil para el presente estudio, aunque se desarrolló en una empresa del sector tecnológico. Por eso, en esta investigación la propuesta tendría que ajustarse a una pequeña empresa manufacturera y a un escenario con más limitaciones de recursos.

En el contexto nacional, Chocontá y Rodríguez (2017) formularon una propuesta para crear el departamento de talento humano en la empresa Pegamaster Ltda., en Sogamoso, con el propósito de mejorar las condiciones laborales de sus empleados. Desde el punto de vista metodológico, el estudio comenzó con un diagnóstico inicial mediante una encuesta sobre condiciones y necesidades, y después avanzó hacia fases de diseño e implementación de instrumentos para el área. Como resultado, las autoras elaboraron un manual de procedimientos, un programa de bienestar e incentivos, un manual de perfiles de cargo y el componente de seguridad y salud en el trabajo. El estudio concluye que la creación formal del departamento permite ordenar la gestión del personal, unificar criterios de actuación y dar mayor continuidad a la operación. Para el presente trabajo, este antecedente funciona como un apoyo práctico importante en el diseño de procesos e instrumentos de gestión humana. Aun así, su alcance fue más amplio, ya que abordó varios componentes al mismo tiempo. Por eso, esta investigación puede profundizar con más detalle en procesos específicos como la selección, la inducción, la capacitación y el bienestar laboral.

También Mayorga (2019) planteó una propuesta de gestión del talento humano para la empresa Depósito San Martín, en Cartago, con el fin de diseñar procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación. Metodológicamente, el estudio se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y método inductivo, y se apoyó en técnicas como la encuesta, la entrevista y la observación directa. Entre los resultados se encontró que la empresa no contaba con un área de gestión humana organizada, lo que llevó al diseño de procedimientos, perfiles de cargo, formatos de inducción, instrumentos de evaluación del desempeño y un plan de capacitación. El autor concluye que una propuesta formal de gestión humana fortalece los procesos administrativos y mejora la toma de decisiones. Este antecedente aporta una referencia directa sobre la organización de procesos básicos; sin embargo, la presente investigación puede ampliarlo al incluir el bienestar laboral y al pensar una propuesta más ajustada a la sostenibilidad de una pequeña empresa.

De igual forma, Moncada et al. (2020) desarrollaron una investigación en la empresa URAKI Inmobiliaria S.A.S., en Bogotá, con el objetivo de diseñar el departamento de gestión de talento humano a partir de las normas ISO 45001:2018 e ISO 9001:2015. El estudio fue descriptivo y censal, y utilizó herramientas como listas de chequeo, histogramas, diagrama de Pareto y espina de pescado para diagnosticar las condiciones de funcionamiento del área. A partir de ese análisis, se encontró que la organización manejaba de manera informal procesos como el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción y la seguridad y salud en el trabajo. Con base en ello, se propuso el diseño del departamento, su plataforma estratégica, el mapa de procesos, el manual de funciones, los indicadores y una ruta de implementación. Las autoras concluyen que formalizar el área permite mejorar la calidad, el control interno y la gestión del personal. Este antecedente aporta elementos útiles para estructurar el área de gestión humana; sin embargo, el presente trabajo puede

complementarlo al enfocarse en una pequeña empresa y priorizar procesos funcionales, sostenibles y de bajo costo.

En esa misma línea, Cardona y Estrada (2021) desarrollaron un estudio en un call center de Medellín con el propósito de diseñar un plan de gestión que ayudara a disminuir la rotación de personal. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y alcance correlacional. Para recoger la información se aplicaron encuestas a los colaboradores y una entrevista a un líder del área. Como resultado, se identificó que factores como la baja motivación, la presión por el cumplimiento de metas, el estrés laboral y la relación con los líderes incidían en la permanencia del personal. A partir de ello, las autoras propusieron pautas para un plan de mejoramiento enfocado en el clima laboral y la estabilidad de los trabajadores. El estudio concluye que intervenir estos factores puede ayudar a reducir la rotación y a mejorar la productividad. Este antecedente aporta elementos valiosos sobre motivación y permanencia, aunque la presente investigación puede ampliarlo al centrarse en el diseño de un área de gestión humana más estructurada y ajustada a una pequeña empresa.

Por último, Vanegas (2021) desarrolló un estudio en la empresa Administraciones HGV & CIA, en Cali, con el propósito de proponer el diseño de procesos de organización y planificación, reclutamiento, selección y bienestar. La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, con alcance exploratorio-descriptivo, y recurrió a entrevistas, observación y análisis documental. A partir del proceso se encontró que la empresa había crecido de manera importante, pero seguía manejando el talento humano de forma empírica. Frente a eso, se propuso un modelo basado en macroprocesos, ajustado a sus necesidades y capacidades reales. El autor concluye que estructurar los procesos de gestión humana puede mejorar la organización interna y permitir una respuesta más eficiente frente a las necesidades del personal. Este antecedente brinda una guía útil para

diseñar procesos acordes con la realidad de la empresa; aun así, esta investigación puede complementarlo al centrarse en una empresa pequeña y profundizar en procesos como la selección, la inducción, la capacitación y el bienestar laboral.

En conjunto, los antecedentes revisados dejan ver que la falta de procesos formales o de un área de gestión humana bien estructurada puede generar problemas en la organización del personal, la continuidad operativa, el clima laboral y el desarrollo de los trabajadores. También muestran que muchas de las propuestas diseñadas en distintos contextos han buscado formalizar procedimientos, definir funciones y mejorar la gestión del talento humano de acuerdo con las necesidades de cada organización. Sin embargo, varias de esas investigaciones se desarrollaron en sectores y contextos distintos al de una pequeña empresa manufacturera. Por eso, el presente estudio se justifica al proponer una alternativa funcional, sostenible y de bajo costo, ajustada a las características concretas de la empresa objeto de estudio.

METODOLOGIA

Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrollará desde un enfoque cualitativo. Este tipo de enfoque se usa con frecuencia en las ciencias sociales porque permite estudiar los fenómenos a partir de palabras, discursos, textos e interacciones, y entenderlos de una manera más amplia y contextualizada (Guerrero, 2016). Más que centrarse en medir variables, busca comprender cómo las personas viven, interpretan y explican su realidad desde su propia experiencia. En ese sentido, el enfoque cualitativo resulta pertinente para esta investigación porque permite acercarse a las prácticas, necesidades y percepciones relacionadas con la gestión humana dentro de la empresa objeto de estudio. Además, facilita comprender estas dinámicas desde la perspectiva de quienes hacen parte de ese contexto, teniendo en cuenta sus experiencias y la forma en que entienden su realidad (Guerrero, 2016).

Alcance y diseño del estudio

El estudio tendrá un alcance descriptivo y propositivo, pues primero diagnosticará la situación actual y luego formulará una propuesta de área de gestión humana a partir del acercamiento a la población en un solo momento y en un solo grupo, sin realizar modificación de variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2018)

Estrategias e instrumentos de recolección de información

La entrevista semiestructurada constituye una técnica de recolección de información que permite orientar el trabajo investigativo a partir de ejes temáticos o preguntas guía, favoreciendo

un proceso interactivo, flexible e incremental durante el desarrollo de la conversación (Gianturco, 2005, citado en Tonon, 2011). En coherencia con lo anterior, en esta investigación se usará la entrevista semiestructurada como principal instrumento para recoger la información. Se eligió porque permite trabajar con preguntas ya definidas, pero al mismo tiempo deja espacio para que los participantes amplíen sus respuestas y hablen con más libertad sobre sus experiencias, percepciones y prácticas en relación con la gestión humana dentro de la empresa. De esta manera, este instrumento facilita profundizar en las categorías de análisis del estudio y obtener información útil para responder a los objetivos específicos.

Tabla 1

Relación entre objetivos específicos y categorías de análisis

Objetivo específico	Categoría de rastreo/análisis de datos
Analizar, desde la percepción del personal administrativo y colaboradores, las prácticas, necesidades y limitaciones asociadas a los procesos de selección y reclutamiento en la empresa objeto de estudio.	Las prácticas, necesidades y limitaciones asociadas a los procesos de selección e reclutamiento desde la perspectiva del personal administrativo y los colaboradores.
Describir, desde la percepción de los colaboradores y administrativos, las experiencias y necesidades relacionadas con los procesos de inducción y capacitación en la empresa objeto de estudio.	Las experiencias, percepciones y necesidades relacionadas con los procesos de capacitación e inducción desde la percepción de los administrativos y colaboradores.

Describir, desde la percepción de los colaboradores y administrativos, las experiencias y necesidades relacionadas al bienestar laboral en la empresa objeto de estudio.	Las experiencias, percepciones y necesidades relacionadas al bienestar laboral desde la percepción de los administrativos y colaboradores.
--	--

Proceso de construcción de los instrumentos

Los instrumentos se construirán a partir de los objetivos específicos, las categorías de análisis y las dimensiones planteadas en el marco conceptual, buscando que haya coherencia entre lo que se quiere diagnosticar y la propuesta final. En esta fase se prepararán dos guiones de entrevista semiestructurada, uno para el personal administrativo y otro para los trabajadores. Las preguntas estarán enfocadas en los procesos de selección e inducción. Además, se abordarán temas relacionados con la capacitación y el bienestar laboral. Esta permitirá recoger información más precisa y más cercana a la experiencia y al rol que cada persona tiene dentro de la empresa.

Estrategia de selección de participantes

Se empleará un muestreo no probabilístico de tipo intencional, seleccionando a los participantes de acuerdo con su rol y experiencia dentro de la empresa. El personal seleccionado fue de 10 colaboradores del género masculino y 4 administrativos, del género masculino y una de género femenino. Estos fueron seleccionados de los 20 colaboradores que hacen parte de la empresa. Los colaboradores están en el rango de edad de 20 a 40 años, pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, y la mayoría lleva entre 1 a 2 años en la empresa. En este sentido, se incluyeron

por su conocimiento de las prácticas organizacionales relacionadas con la selección e inducción y su experiencia directa en los procesos de capacitación y bienestar laboral. La selección buscó garantizar que los participantes pudieran aportar información significativa para el cumplimiento de los objetivos del estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2018)

Procedimiento

La investigación se desarrollará en tres fases, en correspondencia con los objetivos específicos planteados. En la primera fase, se indagarán, desde la perspectiva del personal administrativo, las prácticas actuales, necesidades y limitaciones de la empresa en los procesos de selección, inducción, capacitación y bienestar mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas. En la segunda fase, se reconocerán, desde la perspectiva de los trabajadores, las experiencias, percepciones y necesidades relacionadas con los procesos de selección , inducción, capacitación y bienestar laboral, también a través de entrevistas semiestructuradas. En la tercera fase, a partir de la información obtenida en las fases anteriores y de la revisión teórica realizada, se elaborará una propuesta de área de gestión humana que integre los procesos de selección, inducción, capacitación y bienestar, ajustada a las condiciones reales de la empresa.

Consideraciones éticas

La investigación se desarrollará bajo principios de confidencialidad, participación voluntaria y uso académico de la información, garantizando la protección de los participantes y de los datos de la empresa.

RESULTADOS

Cumpliendo con la tercera fase de la metodología, a partir de la información recolectada en las entrevistas realizadas a los 10 colaboradores y a los 4 administrativos, además de lo que se encontró en las fases anteriores y la revisión teórica realizada, se presenta esta propuesta para diseñar y organizar el área de gestión humana en la organización. Esta propuesta integra los cuatro procesos fundamentales: selección, inducción, capacitación y bienestar laboral, se construyó en respuesta a las condiciones y necesidades de la empresa.

Cabe destacar que esta pequeña empresa ya se encuentra en una etapa inicial de la estructuración de su gestión humana. Los procesos que se describirán no se describen desde cero; la empresa ya cuenta con estos, pero son operados de manera informal y sin una estructura documentada que los soporte, se estandarizaron y se busca que se hagan sostenibles en el tiempo. Esta propuesta no busca reemplazar lo que ya funciona, sino organizarlo, fortalecerlo y estandarizarlo dentro del área, siendo coherente y ajustada a la realidad de la empresa.

A partir del análisis de las entrevistas hechas y un análisis de la empresa, fue posible construir una visión del estado actual del área en la empresa. Se pudo analizar que la organización ha logrado consolidar un ambiente laboral positivo y una cultura sana entre sus miembros, pero que aún carece de la estructura formal necesaria para gestionar su talento de manera sistemática, coherente y sostenible en el tiempo.

En general, lo que se pudo analizar es que los trabajadores perciben la empresa de manera favorable, reconocen que existe el proceso de selección, muchos recibieron inducción al momento de entrar, se les ha realizado inducción general, reciben capacitaciones, el ambiente laboral por lo general es bueno y que normalmente la empresa realiza diferentes acciones en torno a su bienestar.

Desde esta perspectiva se puede ver una orientación positiva porque la organización ha sabido cómo construir relaciones de confianza con sus colaboradores a pesar de aún no contar con un área plenamente estructurada. De igual forma, cuando realmente se profundiza en los detalles de cada proceso, salen a la luz inconsistencias muy importantes, evidenciando que esto existe más que todo por iniciativa y la buena voluntad de quienes lo realizan, más que por protocolos definidos y aplicados.

Por ejemplo, se evidencio una inconsistencia entre la versión institucional y la experiencia de los colaboradores. Los administrativos describieron procesos que existen, y que se supone que están documentados y se aplican, caso contrario varios colaboradores contaron experiencias que no coinciden con esa descripción, contaron que algunos no recibieron inducción, otros no tuvieron acompañamiento en sus primeros días y una gran parte llegó a la empresa por modos informales, esto no necesariamente indica negligencia, realmente refleja lo que ocurre con frecuencia en las pequeñas empresas en etapa de crecimiento, los procesos existen pero no siempre se materializan de la misma manera para todos, porque no existe la estructura que garantice la aplicación constante.

Viéndolo desde el punto de vista organizacional, la empresa ha ido creciendo lo suficiente como para necesitar esta área más estructurada, pero no ha dado el paso formal para consolidarla. Tienen los elementos y la disposición, además, una cultura organizacional positiva, no está consolidada del todo, pero generalmente se ve un clima organizacional bueno y se podría decir que este es su mayor activo. Solo les faltan orden, documentación y protocolos que conviertan estas buenas prácticas informales en procesos replicables, medibles y sostenibles, por lo que se proponen los siguientes protocolos para cada proceso del área de gestión humana en la empresa.

Protocolo Selección

Objetivo

El objetivo de este protocolo es dejar establecido y documentado para la selección del personal de la empresa, garantizando la vinculación de candidatos idóneos a través de pasos claros, la participación de las personas correctas y el uso de fuentes de reclutamiento formal. Este protocolo se da a raíz del diagnóstico realizado con colaboradores y administrativos, los cuales identificaron la falta de estandarización como la principal necesidad a intervenir en este proceso.

Diagnostico

Según las entrevistas realizadas a los colaboradores y administrativos, se da el sustento de este protocolo. Las principales evidencias que se dieron fueron; El proceso ya existe en la empresa pero carece de estandarización, la selección la realiza RRHH, jefe de área y los directivos, los canales donde se realiza es por medio del voz a voz, redes y la bolsa de empleo, el proceso se percibe como ágil pero a veces se prolonga, la mayoría de los colaboradores ingreso por recomendación o referidos y por ultimo los criterios valorados; es la experiencia, estudios, actitud y habilidades.

En consecuencia, de esto se plasmará; cada etapa se formalizará con pasos, tiempos y responsables definidos, se definirá el rol de cada persona en cada fase del proceso, se formalizarán las fuentes con datos de contacto para cada tipo de cargo, se establecerán tiempos máximos por etapa, se complementará con fuentes externas para ampliar el alcance y los criterios valorados se incorporarán al análisis del cargo y a las entrevistas.

Involucrados en el proceso

Los encargados e involucrados del proceso de selección del personal en la empresa deben ser; Talento humano, donde podría estar el/la encargado/a de talento humano o el/la auxiliar de talento humano, y tienen la responsabilidad de coordinar todo el proceso, el análisis del cargo, reclutamiento, entrevistas del ser y la gestión de pruebas y exámenes. También debe participar en este proceso el jefe inmediato del área, en el que debe validar el perfil técnico del cargo, participar en el análisis del cargo y liderar las pruebas técnicas. Por otro lado, debe también hacer parte la dirección/gerencia, que es la que hace la aprobación final de la contratación. Y por último debe participar la bolsa de empleo, que es la que gestiona los exámenes médicos y el ingreso tercerizado.

Etapas del proceso

El protocolo se estructura en cinco etapas secuenciales, el orden es obligatorio y ninguna etapa puede iniciarse sin haber completado la anterior.

Análisis de cargo

Este es el punto de partida de todo el proceso. Sin este análisis actualizado y aprobado, no se puede iniciar el reclutamiento. En esta etapa se involucran RRHH y el jefe inmediato, quienes son los que definen los requisitos del puesto. Según la investigación que se hizo en el marco teórico, este proceso ayuda a entender qué aporta realmente cada cargo dentro de la organización, qué tareas y responsabilidades implica, qué habilidades exige y cómo se conecta con las demás áreas. En el diagnóstico se evidenció que la empresa ya maneja perfiles de cargo, pero se identificó la necesidad de estandarizarlos y dejar organizada su elaboración antes de cada proceso, debido a que las condiciones del cargo pueden variar.

Para realizar la descripción de cargo, se debe seguir la siguiente estructura,

Tabla para la descripción del cargo

Componente	Contenido
Nombre del cargo	Nombre del puesto que está en la estructura organizacional.
Jefe inmediato	A quien le reportara directamente la persona.
Cargos a cargo (si es que aplica)	Si tiene personas a cargo, cuales serían los cargos que tienen.
Área	Departamento o área a la que va a pertenecer.
Funciones y responsabilidades	Principales actividades del cargo, ordenadas por importancia o la frecuencia que la debe realizar.
Requisitos de formación	Nivel educativo mínimo que debe tener (Bachiller, técnico, tecnólogo, profesional, posgrado).
Experiencia requerida	El tiempo y el tipo de experiencia laboral que debe tener para desempeñar el área.
Competencias técnicas	Conocimientos específicos del cargo, las herramientas que debe manejar.

Competencias blandas	Habilidades blandas que debe tener la persona (Como trabajo en equipo, liderazgo, Comunicación)
Tipo de contrato	Si es contrato a término fijo, indefinido, por obra labor, o prestación de servicios.
Condiciones laborales	Horario, la modalidad (presencial, virtual o híbrido), el lugar de trabajo, salario

Además, en esta parte se deben tener en cuenta los tipos de contrato que se pueden tener, la definición del tipo de contrato se debe realizar antes de hacer el reclutamiento y se define entre el jefe inmediato, RR. HH. y la gerencia. Se recomiendan contratos a término indefinido cuando sean cargos permanentes, estratégicos o con alta carga continua. A término fijo se recomienda cuando sean cargos de apoyo por temporadas, proyectos con alguna duración definida o algún reemplazo. Por obra o labor, la cual es la más utilizada en la empresa en este momento, se recomienda esta cuando se trate de actividades específicas con entregas definidas. Y por último, las prestaciones de servicio se recomiendan cuando sean para profesionales independientes, consultores, asesores o servicios externos.

Reclutamiento

Cuando ya se haya aprobado el análisis de cargo, se debe iniciar la búsqueda de candidatos. La forma en la que funciona el reclutamiento en la empresa es principalmente mediante fuentes externas, la mayoría tercerizadas, mediante la bolsa de empleo, lo que facilita y reduce la carga operativa del área de RRHH. En el diagnóstico que se hizo se pudo confirmar que actualmente los métodos que más utiliza la empresa son el voz a voz, las redes sociales y la bolsa de empleo.

Las fuentes de reclutamiento recomendadas después del análisis y de las posibilidades de la empresa son mediante la bolsa de empleo (Saitem, entidad aliada) debido a que ellos trabajan con CompuTrabajo y diferentes profesionales que logran conseguir candidatos idóneos para los diferentes cargos. Redes sociales como LinkedIn, para cargos de mayor rango o específicos, y las diferentes redes sociales para publicación y difusión de este. También se deja la recomendación de las alianzas con las universidades locales para la contratación de recién egresados y técnicos especializados. Como serían el Sena, la Universidad Simón Bolívar, la Universidad del Norte, la

Universidad del Atlántico, la Universidad de la Costa, entre otras. También se podría seguir manejando la red interna de referidos, pero de forma más organizada y siguiendo el mismo proceso de selección que el resto de alternativas.

Para garantizar la operación, el área debe mantener actualizado el directorio de contactos con las fuentes para el reclutamiento. Este directorio hace parte del protocolo y se debe revisar anualmente. Contacto bolsa de empleo reclutamiento, gestiontalento5@saitempsa.com

Para la publicación de la vacante, independientemente del cargo, deben incluir,

Nombre del cargo y área

Requisitos del cargo (Formación, experiencia y habilidades clave)

Tipo de contrato y condiciones generales (horarios, ciudad y modalidad)

Canal y hoja de vida

Información general de la empresa y del cargo, sin revelar datos confidenciales

*El tiempo recomendado para esta etapa de reclutamiento es de 5 a 7 días hábiles.

Recepción y preselección de hojas de vida

El área recibirá y organizará las hojas de vida en las bases de datos, así como en la carpeta virtual y la carpeta física (tal y como ya se estaba llevando a cabo en la empresa). Se debe hacer una preselección basada en los criterios del análisis de cargo.

Los criterios deben ser formación académica acorde (que tenga todo lo que el cargo requiere), experiencia laboral relevante (tiempo y tipo de experiencia), las habilidades técnicas requeridas, disponibilidad horaria y de modalidad, además de su ubicación geográfica si el cargo lo requiere.

Al terminar esta parte del proceso, los candidatos que no cumplan con los criterios necesarios deben ser notificados y sus datos deben conservarse para futuras vacantes. Se deben proteger los datos según lo establecido por la Ley 1581 de 2012.

Entrevistas individuales semiestructuradas

Para este protocolo, se recomienda el modelo de entrevistas semiestructuradas, dividido en la parte técnica y la parte del ser. Ambas pueden realizarse en la misma sesión o en sesiones separadas, según el cargo.

Se recomienda este tipo de entrevistas para el reclutamiento de la empresa debido a que combina preguntas definidas con espacio para profundizar en aspectos relevantes que aparezcan en la conversación.

Parte técnica. En la entrevista técnica se debe buscar que el candidato cuente con los conocimientos, habilidades y experiencias necesarios para desempeñar el cargo. Esta se debe aplicar a todos los candidatos preseleccionados.

Preguntas bases recomendadas,

¿Tienes experiencia en cargos similares? ¿Cuáles eran tus principales responsabilidades?

¿Qué ha sido lo más difícil de aprender en tu área?

¿Describe una situación donde tuvo que resolver un problema complejo? ¿Cómo lo abordaste?

¿Conoce el sector o el tipo de actividad que se realiza en la empresa?

¿Cuál ha sido el reto técnico más difícil que has enfrentado?

¿Cuál ha sido tu mayor logro profesional?

¿Qué papel sueles asumir en un equipo?

¿Qué haces cuando terminas tus tareas antes del tiempo esperado?

Con base en las preguntas, se debe seguir este formato para hacer una escala de valoración; RRHH y el jefe inmediato deben diligenciar este formato por separado y comparar los resultados antes de decidir el avance.

Criterios para evaluar en la entrevista técnica.

Criterios a evaluar	Evidencia	Puntaje (1-5)
Conocimiento técnico del área	Respuestas precisas, ejemplos	
Experiencia laboral relevante	Funciones previas similares al cargo.	
Manejo de herramientas	Descripción del manejo de estas.	
Capacidad de resolución de problemas	Claridad en el razonamiento, metodología aplicada.	
Conocimientos del sector/ empresa	Interés, preparación previa	
Puntaje total		

Parte del ser. En la entrevista para habilidades blandas, tiene como objetivo evaluar los rasgos de personalidad, valores, actitud, inteligencia emocional y la compatibilidad del candidato con la cultura organizacional de la empresa, Esta debe ser dirigida y encargada por la psicóloga encargada de RRHH.

Las áreas que se deben explorar en esta parte de la entrevista son, los rasgos de personalidad y su compatibilidad con el cargo, valores personales, alineación con los valores organizacionales, inteligencia emocional como el manejo del estrés, regulación emocional y empatía. Habilidades blandas tales como la comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad, y manejo de conflictos.

Motivaciones laborales y expectativas. Por último, la estabilidad emocional y la capacidad de respuesta ante situaciones de cambio o presión.

Para esto se pueden utilizar herramientas, como preguntas situacionales: ¿Qué haría usted si...? y entrevista de incidentes críticos (BEI- Behavioral event Interview), donde se le pide al candidato que cuente situaciones reales que haya vivido.

Al finalizar la entrevista, se debe entregar un informe escrito con el resumen del perfil de la personalidad del candidato, sus fortalezas y aspectos de la persona, su compatibilidad con el cargo y la cultura organizacional, y recomendaciones de acompañamiento en casos de vinculación.

Pruebas técnicas

En esta parte del proceso se verifica y evalúa que el candidato efectivamente sabe hacer lo que afirmó en la entrevista. Estas pruebas son responsabilidad del jefe de área, que es la persona que debe conocer los requerimientos del puesto.

Para diseñar la prueba, el jefe inmediato debe seguir estos pasos: debe identificar de 3 a 5 competencias técnicas necesarias para el cargo, tomándolas del análisis de cargo que ya se realizó. Para cada competencia, debe definir una tarea o situación práctica que la evalúe directamente. Antes de todo, debe definir qué se considera una respuesta excelente, aceptable o insuficiente, también debe establecer el formato de la prueba, escrita, oral, práctica o mixta. Se debe estimar que el tiempo necesario para esta es entre 20 y 60 minutos y, por último, establecer y documentar la prueba en el formato establecido para procesos futuros. Además, según el cargo, se recomienda un tipo de prueba, para los operativos/producción se recomienda una demostración práctica, simulación de tarea, identificación de errores en el proceso.

Para administrativos se puede hacer un caso práctico escrito, elaboración de documento, y manejo de herramientas ofimáticas. Comerciales/ventas, se puede realizar role play de ventas, manejo de objeciones, presentación del producto. Para técnicos especializados, se pueden realizar pruebas de conocimiento escritas, resolución de caso técnico y revisión de procedimientos. Y para liderazgo/coordinación se debe hacer un análisis de caso con toma de decisiones y gestión de un conflicto simulado.

Exámenes médicos

Siguiendo con el modelo operativo de la empresa, los exámenes médicos se gestionan a través de la bolsa de empleo aliada, que cuenta con los convenios con IPS habilitadas para este servicio. Esto reduce la carga administrativa del área de gestión humana y garantiza que los exámenes se realicen con las instituciones idóneas.

Se debe seguir un proceso para esta etapa. El área de gestión humana debe contactar la bolsa de empleo informando que hay un candidato a vincular: contacto gestiondeingresos@saitempsa.com

Luego, la bolsa debe coordinar la cita del candidato con la IPS aliada. El candidato debe asistir a los exámenes y la IPS emite el concepto médico ocupacional: APTO/APTO CON RESTRICCIONES/NO APTO. La bolsa de empleo debe remitir el concepto a la empresa y gestión humana debe registrar el resultado en el expediente del candidato y tomar la decisión final de vinculación.

Decisión final y vinculación

Para finalizar este proceso, con los resultados de cada etapa, RRHH debe elaborar un informe de selección y lo presenta a la dirección para la decisión final, una vez que la dirección apruebe la contratación, se debe comunicar la decisión al candidato seleccionado, se transmite la documentación de ingreso, el contrato, la afiliación a seguridad social, la dotación y otros trámites legales, se debe notificar de manera respetuosa y cordial a los candidatos no seleccionados y por último se debe programar el proceso de inducción y fecha de entrada del candidato. Hay que tener en cuenta que en la empresa el modelo de vinculación y contrato se hace a través de la bolsa de empleo.

Protocolo inducción y capacitación

Inducción

Objetivo

El objetivo de este protocolo es que el nuevo colaborador reciba de manera estructurada y documentada la información, acompañamiento y entrenamiento necesarios para integrarse a la organización, conocer su cargo, la cultura organizacional y las normas de la empresa antes de asumir su cargo en la empresa. Este protocolo responde directamente al diagnóstico realizado donde los colaboradores y administrativos identificaron una oportunidad de mejora en la estructura del proceso de inducción.

Involucrados en el proceso

Deben participar en el proceso el área de gestión humana, que se debe encargar de coordinar y ejecutar la inducción general sobre la empresa, cultura, normas y trámites de ingreso. El jefe inmediato de área que se debe encargar de ejecutar la inducción específica del cargo,

funciones, procedimientos, herramientas, el equipo de trabajo y un entrenamiento inicial. Además, puede participar un compañero de apoyo para que acompañe informalmente al nuevo colaborador durante la primera semana, resolviendo las dudas y facilitando un poco la integración al equipo. Y por último, el nuevo colaborador, que debe participar activamente, hacer preguntas, firmar los documentos del proceso y completar la evaluación de comprensión.

Etapas del proceso

La inducción debe comenzar antes de que el nuevo trabajador llegue a la empresa, se debe hacer una preparación adecuada que garantice que el primer día sea ordenado y profesional. Ya que impacta directamente la primera impresión del colaborador y el compromiso inicial el trabajador. RRHH debe realizar, antes del primer día, la fecha y hora de ingreso del colaborador, preparar el kit de bienvenida, la dotación, el acceso, las herramientas y los equipos necesarios. Informar al jefe inmediato y a su equipo de trabajo del ingreso. Designar al compañero de apoyo que lo acompañará en la primera semana y verificar el puesto de trabajo. Luego se empieza la primera etapa de la inducción general, que estará a cargo de RRHH, donde se cubrirá la información corporativa y normativa que el colaborador debe conocer independientemente del cargo que ocupe. Debe siempre realizarse el primer día, preferiblemente en la mañana. Se debe seguir la siguiente estructura al momento de realizarlo,

Formato de seguimiento de inducción general.

TEMA	MEDIO SUGERIDO
Historia, misión, visión y valores de la empresa	Se puede realizar en presentación o folleto.
Estructura organizacional (organigrama de la empresa)	Organigrama digital o impreso.

Reglamento interno de trabajo, las normas de la empresa, los derechos y las sanciones que existen.	Documento físico, y debe firmarlo el trabajador
Políticas internas, convivencia, uso de equipos, manejo de la información y asistencia	Documento físico, y debe firmarlo el trabajador
SST, riesgos generales, procedimientos de emergencia y EPP	Charla y recorrido por las instalaciones.
Beneficios y condiciones laborales, horarios, pagos, permisos y descansos.	Charla y documento resumen.
Canales de comunicación internos, personas encargadas por área	Directorio interno

Luego se da la segunda etapa, que sería la inducción específica, sería la responsabilidad del jefe inmediato. Esta se debe enfocar en todo lo que el colaborador necesita para desempeñar su cargo. Puede iniciarse el mismo día en la tarde o en el segundo día, dependiendo de cuánto dure la inducción general. Se debe seguir el siguiente contenido obligatorio, el jefe inmediato debe presentarle al colaborador el equipo de trabajo y un recorrido del área, luego dar una descripción detallada del cargo, funciones, responsabilidades y metas. Se debe enseñar el manejo de herramientas, equipos, sistemas o maquinarias del puesto; también se le debe enseñar los indicadores o metas del cargo, cómo se mide el desempeño y, por último, enseñarle las relaciones internas, quién coordina, de quien depende y a quién debe escalar. Al finalizar la inducción específica, el jefe inmediato debe diligenciar un formato de verificación de inducción, confirmando que todos los temas han sido cubiertos.

La tercera etapa sería el acompañamiento y entrenamiento, esta etapa responde a la necesidad identificada en el diagnóstico, donde varios colaboradores señalaron que empezaron a trabajar de manera inmediata sin un periodo de acompañamiento. Esta fase garantiza que el

colaborador no quede solo durante sus primeros días. En esta etapa se designa al compañero de apoyo, este debe ser un colaborador con experiencia designado por el jefe inmediato que lo apoye en la primera semana, sería un referente del día a día, sus responsabilidades serían presentar al nuevo colaborador a los compañeros de manera informal, explicar las dinámicas del equipo y la cultura informal del equipo, acompañar en las primeras tareas y resolver dudas operativas e informarle al jefe inmediato si el nuevo colaborador presenta dificultades de adaptación.

Y para el entrenamiento, el jefe inmediato supervisará directamente las primeras tareas del colaborador, brindando la retroalimentación necesaria. Seguirá progresivamente los siguientes pasos: hacer acompañamiento en las tareas diarias que se le pongan al colaborador, hacer supervisión lejana donde el colaborador trabaje de forma más autónoma, pero con revisión periódica, y, cuando esté listo, el colaborador asumirá sus funciones con total autonomía. En este punto, el jefe inmediato solo hará revisiones de calidad.

Por último, para cerrar el proceso de inducción, se debe aplicar una evaluación de comprensión al nuevo colaborador, se deja un formato para estandarizar y hacer este proceso.

Evaluación de comprensión de inducción.

Dimensión evaluada	Tipo de preguntas sugeridas	Puntaje
Conocimiento de la empresa (misión, valores, estructuras)	Selección múltiple / o verdadero o falso	25 puntos
Normas y reglamento interno	Casos prácticos o selección múltiple	25 puntos
Funciones y responsabilidades del cargo	Preguntas abiertas	25 puntos
SST	Selección múltiple	25 puntos
Total		100 puntos

Para la interpretación de los resultados, de acuerdo con el puntaje obtenido, si logra 90-100 puntos, el colaborador demostró comprensión completa y se sigue con la siguiente fase; si logra de 70-89 puntos, el colaborador comprendió lo esencial y se deben reforzar los temas con menor puntaje; y si logra menos de 70 puntos, se programa una sesión adicional de refuerzo a los temas no comprendidos antes de continuar con la siguiente etapa.

Los tiempos estipulados para este proceso deben ser: inducción general, aproximadamente 1 hora; la inducción específica, 1 a 2 días; acompañamiento y entrenamiento, 1 o 2 semanas; por último, la evaluación de comprensión debe durar 30 minutos.

Capacitación

Objetivo

Establecer un formato para los lineamientos de diseño, ejecución, registro y evaluación del plan de capacitaciones de la organización, garantizando que todos los colaboradores reciban de forma pertinente, continua y alineada con las necesidades y los objetivos de la empresa. En el diagnóstico se confirmó que los colaboradores han recibido capacitaciones y las valoran positivamente; sin embargo, existen temas prioritarios que requieren mayor atención y la necesidad de formalizar el plan de capacitaciones.

Involucrados en el proceso

Para las capacitaciones debe estar RRHH, el cual debe diseñar, coordinar, convocar, registrar y evaluar el plan de capacitaciones, gestionar los facilitadores tanto internos y externos. También deben hacer parte los jefes de área que deben identificar las necesidades de capacitación de sus equipos. La gerencia debe aprobar el plan anual de las capacitaciones y los recursos

destinados. Además, deben hacer parte la bolsa de empleo, la cual ayuda a dictar capacitaciones especializadas (SST, normativas, habilidades específicas) y, por último, los colaboradores que deben participar activamente, completar evaluaciones post-capacitaciones y aplicar lo aprendido en el trabajo.

Etapas del proceso

Para comenzar, se debe hacer la detección de las necesidades para las capacitaciones, su objetivo es identificar entre lo que los colaboradores saben y hacen actualmente y lo que deberían saber y hacer para desempeñar su cargo con excelencia. Para detectar las necesidades, se deben analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño del periodo anterior, solicitar las necesidades técnicas del equipo a los jefes del área. Analizar los cambios en los procesos, normas, equipos y tecnología de la empresa. También revisar los requisitos legales y normativos y resultados de las evaluaciones post-capacitación del trimestre anterior.

Se sugiere seguir el siguiente formato para identificar las necesidades, consolidarlas y priorizarlas según urgencia e impacto, Debe diligenciarlo cada jefe de área y entregarlo a RRHH.

Formato para la identificación de necesidades para las capacitaciones.

Cargo/ Área	Necesidad de capacitación identificada	Urgencia (alta/media/baja)
(Completar)	(Completar)	

A continuación, se debe realizar un plan anual de capacitaciones con base en el diagnóstico. Se debe elaborar el plan organizado en cuatro trimestres; este debe ser aprobado por la dirección al inicio de cada año o al inicio de cada trimestre.

Luego se realiza la ejecución de las capacitaciones. RR. HH. Debe convocar a los participantes con un mínimo de 5 días de anticipación, ya sea por correo, mensaje o comunicado físico. Debe confirmar la disponibilidad del espacio, los equipos y materiales necesarios. Luego, el facilitador debe realizar la capacitación según el temario acordado. Al finalizar, se debe realizar una evaluación post-capacitación y firmar asistencia. Se puede seguir este formato para el registro de asistencia,

Formato de registro de asistencia.

Nombre del colaborador	Cargo	Área	Fecha	firma

Para finalizar, se debe realizar la evaluación del cierre de las capacitaciones, Se realiza en dos momentos, después de cada capacitación (comprensión) y 30 a 60 días después (impacto en el trabajo). Pueden realizarse de tipo cuestionario, de 5 a 10 preguntas, de selección múltiple o falso/verdadero. También se pueden realizar de manera práctica o de demostración y también retroalimentación oral grupal.

Protocolo de bienestar laboral

Objetivo

El objetivo de este protocolo es diseñar e implementar un programa de bienestar estructurado que promueva la salud física, el equilibrio emocional y la integración social de todos los colaboradores de la organización, contribuyendo a la mejora del clima laboral, la motivación, la productividad y la permanencia del personal. Este responde al diagnóstico realizado que evidencia que la empresa ya desarrolla actividades de bienestar que son reconocidas positivamente, pero aún no cuenta con un programa formal estructurado.

Involucrados en el proceso

Primero y principal, deben estar RRHH, las cuales deben diseñar, planear, convocar, ejecutar y evaluar el programa, además de gestionar alianzas con proveedores. También hacen parte los jefes de áreas que apoyan la implementación en sus equipos y garantizan la participación de sus colaboradores. Participa también la gerencia, que aprueba el programa y los recursos. Además, pueden estar ARL/ EPS / ALIADOS EXTERNOS, los cuales ofrecen recursos gratuitos o de bajo costo, como los talleres de salud mental, pausas activas y charlas de prevención. Por último los colaboradores que deben participar activamente, proponer actividades, responder las encuestas del clima y bienestar.

Estructura del proceso

El programa se organiza en tres dimensiones, que cubren las necesidades identificadas en el diagnóstico y las sugerencias de los colaboradores y administrativos: bienestar emocional, bienestar físico y bienestar social.

El bienestar emocional

Se deben incluir todas las acciones para cuidar la salud emocional de los colaboradores, Según el diagnóstico, es uno de los más urgentes, debido a que señalaron el apoyo emocional como la primera acción a implementar y la comunicación asertiva como el aspecto más importante.

Se recomienda para esta área apoyo en salud mental y manejo del estrés, con el objetivo de ofrecer herramientas prácticas para que los colaboradores gestionen el estrés, las emociones y los desafíos que puedan afectar su desempeño y bienestar. Se proponen actividades como un taller de manejo del estrés y resiliencia con técnicas de respiración mindfulness y regulación emocional. También charlas de salud mental en el trabajo, socializando señales de alerta, como buscar apoyo y cómo hablar de salud mental sin estigma. Canales de escucha confidencial, espacios virtuales o presenciales para que los colaboradores se expresen con inquietudes personales o emocionales, no sería terapia sino un punto de escucha y orientación.

Adicional jornadas de relajación/bienestar mental, actividades cortas (20-30min) dentro de la jornada laboral. Además para componentes de comunicación asertiva y manejo de conflictos, se propone talleres de comunicación asertiva, con técnicas para expresar ideas, necesidades y desacuerdos de forma respetuosa y efectiva (ejercicios prácticos en pareja o en grupos) , también se puede manejar un protocolo de manejo de conflictos, socializando el procedimiento interno para escalar y resolver conflictos y un buzón de sugerencias y reconocimientos para que los colaboradores expresen ideas de mejora y reconozcan a sus compañeros.

Por ultimo en esta dimensión se recomienda programas de reconocimiento donde se realice reconocimiento al colaborador del mes que más destaque por su desempeño actitud o aporte al equipo, reconocimiento por tiempo de la empresa, como aniversarios laborales (1, 3, 5 años), felicitaciones por logros personales, como graduaciones, nacimientos, matrimonios entre otros y

reconocimiento en reuniones de equipos, como espacios de 5 minutos al inicio de las reuniones para que el jefe o compañeros destaquen una buena práctica o una buena actitud.

Bienestar físico

Se deben incluir todas las acciones orientadas a cuidar la salud corporal de los colaboradores en el contexto laboral, previniendo lesiones, promocionando hábitos saludables y cuidando la salud ocupacional.

Se proponen las pausas activas, estas ya se realizan en la empresa, se recomienda formalizarlas y estructurarlas con un esquema definido para garantizar su continuidad y efectividad. Para las pausas activas, el área debe fijar un horario coordinado con los jefes de área, se debe designar un líder por área que las lidere en el horario determinado, la ARL puede proveer guías de ejercicios y videos de pausas activas; y se deben registrar en el formato de seguimiento de bienestar. Los tipos de pausa que se pueden dar son cortos de 5 a 7 min que se deben hacer 2 veces al día (mañana y tarde) con ejercicios de estiramiento de cuello, hombros, muñecas, espalda y movimientos suaves en el puesto, además también se debe dar la pausa extendida de 15 a 20 min una vez por semana donde se hagan ejercicios grupales, como caminatas, aeróbicos suaves, bailes de integración o juegos activos.

Se recomienda educación preventiva en salud, como jornadas de salud preventiva; toma de tensión, glicemia, peso, IMC y orientación médica básica para los colaboradores. También se podrían hacer charlas de nutrición y hábitos saludables, orientando sobre alimentación balanceada, hidratación y hábitos que mejoren la energía y el rendimiento en el trabajo. Campañas de higiene postural y ergonomía; sensibilizando sobre posturas correctas según el cargo y campañas de

prevención de enfermedades, como información de vacunación, prevención de gripa, dengue u otras enfermedades.

Bienestar social e integración

Este debe abarcar las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia y los espacios de convivencia, por lo que se proponen en este ámbito actividades de integración y celebración, como celebraciones de cumpleaños, integración de fin de año, celebración de fechas especiales, almuerzos o desayunos de equipo y actividades recreativas o deportivas. Muchas de estas ya se realizan en la empresa, pero se deben consolidar y realizar de manera permanente.

En este ámbito se debe tener en cuenta que los colaboradores quieran expresar sugerencias e inconformidades, por lo que se deben realizar encuestas de clima y bienestar laboral, reuniones de retroalimentación de áreas y el buzón de sugerencias para lograr la participación y se sientan escuchados por la empresa.

Creación de un programa de incentivos siendo este equitativo y motivador; con incentivos por desempeño, permisos remunerados especiales, oportunidades de formación y reconocimiento público. Estos deben aplicarse con criterios claros, conocidos por todos y de forma consistente.

Para finalizar, se debe hacer una evaluación del programa, este se evaluará en dos niveles; la satisfacción de los colaboradores con las actividades realizadas y el impacto percibido en el bienestar y el clima organizacional. RRHH aplicará semestralmente una encuesta anónima para saber los resultados del clima y bienestar laboral.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través de las entrevistas hechas a los trabajadores y administrativos dieron los protocolos y procesos que conforman la propuesta planteada del diseño del área de gestión humana, todo con base en el marco teórico y los antecedentes empíricos. La propuesta no surge al azar, sino que responde a evidencia recogida en el contexto de la empresa. La empresa objeto de estudio ha logrado desarrollar prácticas de gestión humana de manera empírica, lo que nos sirvió como punto de partida, sin embargo, la ausencia de procedimientos formalizados documentados genera inconsistencias que afectan la eficiencia, la equidad y la experiencia de los colaboradores.

En cuanto al proceso de selección los datos recogidos muestran que la empresa ya cuenta con este proceso y es reconocido positivamente por los trabajadores, los administrativos confirmaron que existe un proceso estructurado que incluye revisión de hojas de vida, entrevistas y análisis del perfil del cargo, la mayoría de los colaboradores calificó el proceso como bueno, ágil y eficiente, y algunos como excelente, sin embargo se identificaron limitaciones como que en algunos casos el proceso se prolonga más de lo necesario y que no siempre se siguen los mismos pasos, ni los mismos criterios de evaluación para este proceso. Esta falta de estandarización es justo a lo que se referían Blum y Naylor (1981) que decían que puede haber un error o fallas cuando la selección depende de apreciaciones subjetivas y no de procedimientos establecidos.

Frente al reclutamiento, el diagnóstico confirmó la dependencia que existe del voz a voz, que se sabe es común en pequeñas empresas, limita mucho la diversidad de candidatos e introduce sesgos por la cercanía. Según la investigación que hizo, autores como Chiavenato (2017) y Aylagas

(2023) dicen y coinciden en que se deben tener diferentes fuentes de reclutamiento, debido a que mejoran la calidad del proceso, como la igualdad en la toma de decisiones.

Al analizar el diagnóstico del proceso de inducción, se pudo ver una diferencia entre la percepción de los administrativos, quienes dicen que el proceso está definido, documentado y siempre se programa con anticipación, pero varios colaboradores contaron haber recibido inducción corta, sin acompañamiento suficiente y sin información clara al momento de ingresar. Estas diferencias tienen implicaciones, Becker y Bish (2021) y Sharma y Stol (2020) decían que los procesos de incorporación bien organizados se relacionan con una adaptación más rápida y con mayor intención de permanencia, mientras que una inducción incompleta puede generar desorientación, errores iniciales y desvinculación temprana del colaborador con la organización. Por lo que se dio el protocolo de inducción para que siguieran un proceso establecido y cada colaborador nuevo que fuera a ingresar recibiera la inducción necesaria.

En cuanto a las capacitaciones se pudo ver un diagnóstico más positivo la mayoría de colaboradores afirmaron haber recibido capacitaciones y percibió un impacto positivo en su desempeño y crecimiento, los administrativos afirmaron que existe programación trimestral organizada con la bolsa de empleo y se realizan con frecuencia, y esta la participación de personas que dan las charlas tanto internas como externas, también de que se lleva registro de asistencia en todos los casos y todos pueden asistir a las capacitaciones sin distinción de área o cargo. Según la OIT (2023), la formación no debe entenderse como una acción aislada sino como parte de una política de desarrollo humano, lo que justifica la formalización del plan anual con ciclos trimestrales recomendados en la propuesta.

El diagnóstico de bienestar reveló un clima organizacional percibido como bueno, con buen compañerismo, buena escucha y altas ganas de permanencia en la empresa, aunque aún haya ausencia del programa de bienestar. La mayoría de los administrativos reconoció que el programa está en construcción y coincidió en que tendría un impacto positivo en la motivación, la productividad y la permanencia del personal. Las necesidades expresadas son apoyo en salud emocional, educación preventiva, más actividades recreativas y formativas, por lo que se proponen los diferentes programas para organizar esta área y apoyar la necesidad de fortalecer el bienestar emocional, bienestar físico y bienestar social. Los antecedentes de Cardona y Estrada (2021), Chocontá y Rodríguez (2017) y Vanegas (2021) respaldan que intervenir en el bienestar de manera estructurada fortalece el compromiso y favorece la permanencia del personal en organizaciones de tamaño similar.

De acuerdo con esto, la propuesta que se da en esta investigación es un resultado del diagnóstico, una respuesta de la teoría y una contribución al campo del diseño de áreas de gestión humana en pequeñas empresas colombianas. Como señalan Robbins y Judge (2017) el comportamiento organizacional busca mejorar la efectividad de las organizaciones a través del análisis del impacto de los individuos y los grupos que las componen. El área de gestión humana que se propone para esta empresa es una estructura para este propósito.

CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como propósito diseñar el área de Gestión Humana para una pequeña empresa de la ciudad de Barranquilla, a partir del diagnóstico que se hizo de la opinión de los colaboradores. Los resultados evidenciaron que la empresa cuenta con prácticas de gestión humana desarrolladas de manera empírica, que son vistas positivamente por quienes hacen parte de la empresa, pero que les falta estandarización y documentación para garantizar su consistencia y su impacto sostenido en el tiempo. A partir de esto se construyeron tres protocolos, el de selección y reclutamiento del personal, el de inducción y capacitación, el de bienestar laboral, que juntos hacen la estructura inicial del área de gestión humana para esta organización.

Se pudo concluir que es posible diseñar un área de gestión humana funcional, pertinente y sostenible para una pequeña empresa, siempre que este diseño esté basado en condiciones reales de la organización, se base en evidencia de contextos similares y en fundamentación teórica, además de que esta se construya como un sistema unificado y no como procedimientos aislados. Lo que se propone no es copiar un modelo grande y corporativo, sino construir con lo que ya existe una estructura que le permita gestionar a sus colaboradores con claridad, equidad y coherencia.

Para esta investigación se realizó el diagnóstico antes de proponer cualquier solución; este, basado en fundamentaciones teóricas como la de Syrjä (2021), quien concluye que los servicios de gestión humana deben construirse desde las necesidades reales de los colaboradores, lo que permitió que los tres protocolos no fueran diseños genéricos aplicados desde afuera, sino respuestas concretas a lo que la propia organización reveló sobre sí misma.

Desde el diagnóstico se pudo ver que la empresa no parte desde cero, tiene proceso de selección reconocido por sus colaboradores, realiza inducción y capacitación de manera regular, y

mantiene un ambiente de trabajo que la mayoría describe como bueno, agradable y con buen compañerismo. Por lo que acá se puso nombre a lo que funcionaba bien y a lo que necesitaba formalizarse. Además, se pudo ver que la percepción de los colaboradores y la de los administrativos sobre los mismos procesos no siempre coinciden, esa diferencia es un hallazgo relevante. Mientras los administrativos describían procesos más estructurados y consistentes, algunos colaboradores contaban experiencias de incorporación incompletas, acompañamiento insuficiente o desconocimiento de normas internas al momento de ingresar. Esto, entre lo que se cree que se hace y lo que realmente se vive, es lo que justifica la formalización de estos procesos.

Esta propuesta prioriza la sostenibilidad por encima de la complejidad. Cada protocolo fue diseñado considerando los recursos humanos, económicos y tecnológicos disponibles en una pequeña empresa, aprovechando las alianzas ya existentes como estrategia para ampliar las capacidades del área sin incrementar los costos operativos. Esta orientación práctica y contextualizada es la que diferencia esta propuesta de modelos que, aunque teóricamente son buenos, resultan difíciles de implementar en organizaciones con recursos limitados.

Como toda investigación, este trabajo tuvo sus limitaciones, que es importante reconocer. Primero que todo, este diagnóstico se hizo con base en una sola empresa y en las necesidades de sus colaboradores, lo que impide generalizar los hallazgos a otras pequeñas empresas. Los resultados son representativos del contexto particular estudiado, y cualquier copia a otros contextos requeriría un proceso de adaptación y validación independiente. En segundo lugar, los protocolos diseñados no fueron implementados durante el período de la investigación, por lo que no es posible reportar resultados de su aplicación práctica. Lo que se propone es una guía de acción fundamentada en evidencia, pero su efectividad real solo podrá medirse cuando la empresa la implemente y evalúe los indicadores de gestión propuestos en cada protocolo. Por lo tanto, esta

investigación es el primer paso de un proceso de mejora que requerirá ajustes y actualizaciones a medida que la organización avance en su implementación. Y por último, el alcance de la propuesta se limitó a tres procesos: selección, inducción y capacitación, y bienestar laboral. Existen otros componentes importantes de la gestión humana, que no fueron abordados en esta investigación y que podrían desarrollarse en estudios posteriores o en una segunda fase de diseño del área.

RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos y las conclusiones de esta investigación, se dan las siguientes recomendaciones: la primera es seguir los tres protocolos propuestos, comenzando por el de selección, dado que es el proceso que da inicio al colaborador dentro de la organización y el que más impacto tiene en la calidad de las decisiones de contratación. Además, se sugiere iniciar con una socialización formal de los protocolos con todos los jefes de área y con la dirección, seguida de una prueba piloto. La segunda recomendación es que una persona del área de RRHH sea responsable del seguimiento de los indicadores de gestión propuestos en cada protocolo, de modo que la información recogida sirva para ajustar y mejorar los procesos de manera continua. Y la tercera es aprovechar los recursos que la ARL y la EPS ya tienen disponibles para fortalecer el programa de bienestar laboral, en particular en la dimensión de salud emocional, que fue identificada como la necesidad más urgente por los administrativos.

Se recomienda realizar estudios que permitan medir el impacto de la implementación de estos protocolos sobre indicadores concretos como la rotación de personal, el tiempo promedio de selección, la satisfacción laboral y el clima organizacional, con el fin de generar evidencia sobre la efectividad de la propuesta. Y finalmente se sugiere replicar este tipo de investigación en otras pequeñas empresas de Barranquilla y de la región Caribe, con el propósito de construir un

conocimiento más amplio sobre las particularidades de la gestión humana en este contexto geográfico y sectorial, que sigue siendo un campo poco explorado en la literatura académica nacional.

Para cerrar, diseñar el área de Gestión Humana de una pequeña empresa no es un ejercicio técnico cualquiera; es un acto de reconocimiento de que las personas que trabajan en una organización no son simplemente un recurso, sino actores cuya experiencia, bienestar y desarrollo determinan en buena medida lo que la empresa es capaz de lograr.

La empresa estudiada tiene algo valioso que muchas organizaciones más grandes no logran construir con facilidad, un ambiente de trabajo donde la mayoría de las personas se sienten cómodas, escuchadas y dispuestas a quedarse. Ese capital humano y relacional es frágil cuando no se gestiona de manera deliberada, pero se convierte en una fortaleza competitiva cuando se cuida con procesos claros, consistentes y centrados en las personas. Los protocolos diseñados en esta investigación no son un fin en sí mismos: son un punto de partida para que esa fortaleza se sostenga, se amplíe y se convierta en parte de la identidad de la organización. Que una pequeña empresa de Barranquilla decida invertir en organizar su gestión humana es también una apuesta por la formalización del tejido empresarial de la ciudad y de la región. En un contexto donde la informalidad laboral sigue siendo un desafío estructural, cada empresa que formaliza sus procesos de vinculación, desarrollo y cuidado de su personal está contribuyendo, desde su escala, a construir un entorno de trabajo más justo, más digno y más productivo para todos.

Referencias

- Alarcón Galeas, S. A. (2023). Diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de talento humano de una empresa dedicada al desarrollo de software y servicios tecnológicos ubicada en la ciudad de Guayaquil [Tesis de Maestría, Escuela de Postgrados de Policía (ESPOL)]. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/58298>
- Arroyo, L., & Peñalver, M. (2024). Transformación organizacional mediante la formación y evaluación del capital humano en el sector servicios. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 148–172. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.181>
- Aylagas, S. (2023). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal* [Tesis de pregrado, Universidad de Valladolid].
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Blum, M. & Naylor, J. (1986). *Psicología industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. Trillas
- Bretones, F. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A. Mañas Rodríguez & A. Delgado Piña (Eds.), *Recursos humanos* (pp. 101–134). Pirámide.
- Burbano, M., Villacrés, P., & Rodríguez, M. (2023). El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 8(11). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9252209>
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (2024). *Estudio económico y social del Atlántico 2023*. Cámara de Comercio de Barranquilla.
- Cardona, S., & Estrada, J. (2021). Diseño de un Plan de gestión para el mejoramiento del talento humano en un call center de la ciudad de Medellín [Tesis de Pregrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/16266>
- Cervantes, M. (2014). *La evaluación en selección de personal como campo interdisciplinario* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México]. <https://tesiunamdocumentos.dgb.unam.mx/ptd2014/enero/0707519/0707519.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Colombia*. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill
- Chocontá, J., & Rodríguez, L. (2017). Propuesta para la creación del Departamento de Talento Humano de la empresa Pegamaster Ltda. De la ciudad de Sogamoso—Boyacá. [Tesis de Pregrado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia]. <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/1923>

- Chong, J., Gagné, M., Dunlop, P., & Wee, S. (2024). Facilitating newcomer motivation through internalization: A self-determination theory perspective on newcomer socialization. *Human Resource Management Review*, 34(4), 101041. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101041>
- Cinki, T., & Karakose, T. (2025). Investigation of the correlation between job motivation, job satisfaction, and perceived organizational reputation in an educational context. *Acta Psychologica*, 261, 105970. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105970>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44603-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). *Encuesta de Micronegocios (EMICRON) 2024* [Boletín técnico]. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).
- Dessler, G. (2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Pearson
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Escobedo, M. (26 de febrero de 2024). Cómo hacer un análisis de puesto de trabajo en tu empresa. *Cegid*. <https://www.cegid.com/ib/es/blog/como-hacer-analisis-puesto-de-trabajo-empresa/>
- Exotic Expert. (2026). *Exotic Expert*. Exotic Expert. https://exotic.com.co/#/tienda?utm_source=ig&utm_medium=social&utm_content=link_in_bio&fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEAc3J0YwZhcHBfaWQMMjU2MjgxMDQwNTU4AAGnG2IoXF6tYpvcnaAoP2eqWD3jpn32DsgDv4XVEul3qD_K9mMlgt7vkdzzIY_aem_sALndJjbUfQ2M62wBTUh1g
- Función Pública. (2018). *Guía de gestión estratégica del talento humano (GETH)*. Función Pública. Función Pública. <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/documentos-gestion-estrategica-del-talento-humano-geth>
- Fung, E. N., Cowden, R. G., Chen, Y., Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Lee, M. T., McNeely, E., & VanderWeele, T. J. (2024). Prospective associations of multidimensional well-being with work distraction and job satisfaction: A two-wave study of US employees. *Frontiers in Psychology*, 15, 1326655. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1326655>
- Gazi, A., Yusof, M., Islam, Md. A., Amin, M., & Senathirajah, A. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100427. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>

- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Goodall, K., Boyle, A. A., & MacKenzie, R. (2024). Qualitative study of new doctor induction and socialisation. *Emergency Medicine Journal*, 41(9), 532–537. <https://doi.org/10.1136/emered-2022-212369>
- Guerrero, M. (2016). La Investigación Cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Interim Group. (14 de mayo de 2023). Fuentes de reclutamiento interno: Ventajas y tipos. *Interim Group*. <https://interimgrouphr.com/fuentes-reclutamiento-interno/>
- Knezevic, A., Allan, J., Cameron, J., Olcoñ, K., & Pai, P. (2025). Workplace Wellbeing in Action: A Qualitative Exploration of a Champion-Led Approach in Healthcare. *Health Services Insights*, 18, 11786329251387227. <https://doi.org/10.1177/11786329251387227>
- Lado, M. (2012). Chequeos de referencias, habilidad mental general y experiencia: Un estudio de validez de constructo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 117–127. <https://doi.org/10.5093/tr2012a10>
- Lloyd, N., Smeeton, N., Freethy, I., Jones, J., Wills, W., Dennington-Price, A., Jackson, J., & Brown, K. (2025). Workplace Health and Wellbeing in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): A Mixed Methods Evaluation of Provision and Support Uptake. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(1), 90. <https://doi.org/10.3390/ijerph22010090>
- Lourenço, B., & Rodrigues, R. (2025). Organisational onboarding and talent retention: The mediating role of workplace attachment and supervisor support. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101909. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101909>
- Mayorga, A. (2019). Propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, en la empresa “Depósito San Martín” del municipio de Cartago. [Tesis de Pregrado, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/d8e16e3d-98c3-4160-a1ec-73cfea5259fb>

- Mchete, T., & Shayo, F. (2020). The role of induction training on performance of new employees at workplace: Case study of the open university of tanzania. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 03(01), 285–300. <https://doi.org/10.35409/IJBMER.2020.3158>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *Colombia tiene cerca de 1,56 millones de empresas formales activas, la mayor cifra de la última década*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/Prensa/Noticias/Industria/Colombia-mayor-cifra-empresas-formales-activas>
- Mitschelen, A., & Kauffeld, S. (2025). Workplace learning during organizational onboarding: Integrating formal, informal, and self-regulated workplace learning. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, 1569098. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1569098>
- Mohd Said, N. S., Mansor, F. A., & Omar Ali, S. R. (2025). The Impact of Training and Development on Organizational Performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, IX(III), 3859–3865. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90300306>
- Moncada, P., Herrera, D., & Rodríguez, Y. (2020). Diseño del departamento de gestión de talento humano en la empresa URAKI INMOBILIARIA S.A.S., aplicando las normas ISO 45001:2018 e ISO 9001:2015, en la ciudad de Bogotá [Tesis de Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia,]. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/a122d795-f25f-4f8e-b101-492c15bbe88b>
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Improving occupational safety and health in small and medium-sized enterprises. Trainers' guide*. Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *¿Por qué es importante la formalización del trabajo?* Organización Internacional del Trabajo (OIT). <https://www.ilo.org/es/resource/news/por-que-es-importante-la-formalizacion-del-trabajo>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Human resource management: A manual for employer and business membership organizations*. Organización Internacional del Trabajo (OIT). <https://www.ilo.org/resource/news/human-resource-management-manual-employer-and-business-membership>
- Organización Mundial De La Salud (OMS). (2020). *Healthy workplaces: A model for action*. Organización Mundial De La Salud (OMS). <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Guidelines on mental health at work* [Organización Mundial de la Salud (OMS)]. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

- Organización Mundial De La Salud (OMS). (2022a). Guidelines on mental health at work. Organización Mundial De La Salud (OMS). <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
- Organización Mundial De La Salud (OMS). (2022b). Promoting healthy, safe and resilient workplaces for all. Organización Mundial De La Salud (OMS). <https://www.who.int/activities/promoting-healthy-safe-and-resilient-workplaces-for-all>
- Organización Mundial De La Salud (OMS). (2024). Mental health at work. Organización Mundial De La Salud (OMS). <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Organización Mundial De La Salud (OMS). (2024). *Mental health at work*. Organización Mundial De La Salud (OMS). <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2026). *Mental Health, Brain Health and Substance Use* [Organización Mundial de la Salud (OMS)]. <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>
- Palencia, F., Mendoza, S., Manrique Sánchez, E., Navas, J., & Riaño, M. (2024). Importancia de las evaluaciones médicas ocupacionales en la salud laboral: un análisis bibliométrico y una revisión rápida de la literatura. *Perspectivas*, 9(24), 121-147. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.perspectivas.9.24.2024.121-147>
- Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica*, 258, 105080. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105080>
- Peiró, J. (1986). La incorporación de los individuos como miembros de la organización. En *Psicología de la organización*. UNED.
- Perea, J. (2008). La entrevista en las organizaciones: Una perspectiva psicológica para su clasificación y aplicación. *Revista de Investigación en Psicología*, 11(2), 227–244. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3052971>
- RAE. (2025, diciembre 22). *Curriculum vitae* | *Diccionario panhispánico de dudas*. «Diccionario panhispánico de dudas». [https://www.rae.es/dpd/curriculum vitae](https://www.rae.es/dpd/curriculum-vitae)
- Resolución 1843 de 2025. Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales, y se dictan otras disposiciones. 25 de abril de 2025. D. O. No. 53109 .
- Resolución 2346 de 2007. Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales. 11 de julio de 2007.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

- Rondón, M. (2020). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148–165.
- Sancho, C., & Vecillas, C. (2025). *Reclutamiento y selección de personal: Herramientas y estrategias para el éxito organizacional* [Trabajo de pregrado, Universidad de Zaragoza]. <https://zaguan.unizar.es/record/164853/files/TAZ-TFG-2025-2654.pdf>
- Sharma, G. & Stol, J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 159, 110442. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>
- Sierra, C. (2025). ¿Cómo evaluar hojas de vida y seleccionar al mejor candidato? *BUK*. <https://www.buk.co/blog/como-evaluar-una-hoja-de-vida>
- Syrjä, H. (2021). Human resource service design: Case ProAgria [Tesis de Maestría, LAB University of Applied Sciences]. <http://www.theseus.fi/handle/10024/497580>
- Tadesse, A., & Debela, K. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Tonon, G. (2011). La brecha entre la formación académica y la intervención profesional en el campo de la salud. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, (11), 73–88.
- UK Governmen. (2025). A rapid review of reviews on the nature of the relationship between learning and development and employee engagement, wellbeing, attraction and retention. Government Skills. <https://www.gov.uk/government/publications/learning-and-development-employee-engagement-and-wellbeing/a-rapid-review-of-reviews-on-the-nature-of-the-relationship-between-learning-and-development-and-employee-engagement-wellbeing-attraction-and-retent>
- Universidad Complutense de Madrid. (2013). *III. La entrevista de selección de personal*. Universidad Complutense de Madrid. <https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16-III%20Entrevista%20de%20Seleccion21.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2025). Definición, Importancia, Objetivos y Elementos de un Programa de Inducción. https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2712/mod_resource/content/1/UAPA-Definicion-Importancia-Objetivos-Elementos-Programa-Induccion/evaluacion/verdadero-falso/index.html
- Vanegas, P. (2021). Diseño de procesos de gestión humana para la empresa administraciones HGV & CIA. [Tesis de Pregrado, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/53e4b144-89d4-42eb-b11a-4c8cc17e90c4>
- Villa, J. (1977). *Selección de personal*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. McGraw-Hill.

World Bank Group. (2024). *IFC and Small and Medium Enterprises* (IFC and Small and Medium Enterprises No. 1). World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099924208162450064>

Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q., & Wen, Y. (2024). The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers: A chain mediation model of occupational stress and emotional labor. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1373892>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de diseño de la entrevista semiestructurada

Objetivos específicos	Categorías de rastreo / análisis de datos	Subcategorías	Preguntas orientadoras
Identificar, desde la perspectiva del personal administrativo y los colaboradores, las prácticas actuales, necesidades y limitaciones de la empresa en los procesos de selección e inducción.	Prácticas, necesidades y limitaciones asociadas a los procesos de selección e inducción.	Selección	Administrativos: ¿Sabes si existe un documento que describa el proceso de selección para la organización? ¿Cómo se realiza actualmente la selección de personal en la empresa? ¿Qué criterios se tienen en cuenta para elegir a un candidato? ¿Se tienen en cuenta los procesos como revisión de hojas de vida, entrevista, referencias o exámenes médicos? ¿Existe algún perfil de cargo o descriptor de puesto documentado antes de iniciar cada proceso de selección? ¿Qué dificultades o necesidades identifica en este proceso? ¿Por qué medios o canales se publican las vacantes actualmente (voz a voz, redes sociales, portales de empleo)? ¿Se llevan registros o bases de datos de candidatos que han aplicado anteriormente para futuras vacantes? ¿Cuántas personas participan en la decisión final de contratación y bajo qué criterios se llega a un consenso? Colaboradores: ¿Sabes qué criterios tuvieron en cuenta para elegirte a ti? ¿Sabes quién realiza el proceso de selección de la empresa? ¿Como te parece el proceso de selección de esta empresa? ¿Cómo te enteraste de la vacante en esta empresa y cómo fue el proceso para vincularte? ¿Hay algo que cambiarías o mejorarías de ese proceso? ¿Tenías experiencia

previa en un cargo similar o fue tu primera vez en este tipo de trabajo?

¿Las personas que te entrevistaron te explicaron en qué consistía el cargo y cuáles serían tus responsabilidades? ¿El proceso fue ágil o sentiste que se demoró más de lo esperado? ¿Cuánto tiempo tardó aproximadamente? ¿Qué le agregarías o quitarías al proceso de selección de esta empresa para que fuera mejor?

Inducción

Administrativo: ¿La empresa realiza algún proceso de inducción al personal nuevo? Quienes son los encargados al proceso de inducción? ¿Qué información se le brinda al trabajador cuando ingresa? ¿Quién se encarga de orientar al nuevo empleado en sus funciones y normas de trabajo? ¿Está definido por escrito qué temas se deben cubrir durante la inducción y en qué orden? ¿Cuánto tiempo está destinado al proceso de inducción? ¿Considera que ese tiempo es suficiente? ¿Se le explican al nuevo colaborador los procesos y procedimientos propios de su cargo desde el primer día? ¿Se evalúa si el colaborador comprendió y asimiló la información recibida durante la inducción? ¿Qué aspectos mejoraría del proceso de inducción actual y qué le hace falta para ser más efectivo?

¿Se programa la inducción con anticipación o se improvisa según la disponibilidad del momento?

Colaboradores: ¿Quién te hizo la inducción? ¿Cuánto tiempo duró el proceso de inducción que recibiste? ¿Te pareció suficiente?

¿Te mostraron cómo está organizada la empresa, quiénes son los responsables de cada área y cómo se relacionan entre sí? ¿Te dieron a conocer las normas internas, el reglamento de trabajo y las políticas de la empresa desde el

S Experiencias, percepciones y necesidades relacionadas con los procesos de capacitación y bienestar laboral. Capacitación Bienestar laboral	principio? ¿Tuviste un periodo de acompañamiento o entrenamiento antes de empezar a trabajar de forma independiente? ¿Qué aspectos considera que deberían fortalecerse en este proceso?
	Administrativos: ¿Existe un plan anual o periódico de capacitaciones para el personal? ¿Quién lo elabora y aprueba? ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones en la empresa actualmente? ¿Las capacitaciones son impartidas por personal interno, por proveedores externos o mediante plataformas virtuales? ¿Se llevan registros de asistencia y participación en las capacitaciones realizadas? ¿Todos los colaboradores tienen acceso a las capacitaciones o solo algunos cargos o áreas específicas? ¿Considera que las capacitaciones que se han realizado han tenido un impacto real en el trabajo diario de los colaboradores? Colaboradores: ¿Ha recibido capacitaciones desde que ingresó a la empresa? ¿Sabes quién es el encargado de generar las capacitaciones de la empresa? ¿Considera que estas le han ayudado a desempeñar mejor su trabajo? ¿Sobre qué temas cree que debería recibir mayor capacitación? ¿La empresa le ofrece oportunidades de aprendizaje o crecimiento? ¿Sobre qué temas has sido capacitado/a desde que estás en la empresa? ¿Las personas que dictan las capacitaciones explican bien los temas y resuelven las dudas que surgen? ¿Sientes que las capacitaciones recibidas han mejorado tu desempeño o te han ayudado a crecer en tu cargo? Administrativos: ¿Qué acciones cree que podrían implementarse para mejorar el

bienestar de los trabajadores? ¿La empresa cuenta actualmente con algún programa formal de bienestar laboral para sus colaboradores?

¿Qué tipo de actividades o beneficios se ofrecen orientados al bienestar físico, emocional o social del personal? ¿Con qué frecuencia se realizan actividades de bienestar y quién es el responsable de organizarlas? ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo actual entre los colaboradores y entre estos y la dirección? ¿Se promueven espacios de integración o convivencia entre el equipo de trabajo más allá de las actividades laborales?

¿Considera que el nivel de rotación del personal está relacionado con factores de bienestar o clima laboral? ¿Considera que los colaboradores se sienten valorados y reconocidos por el trabajo que realizan? ¿Qué impacto cree que tendría un programa estructurado de bienestar laboral en la productividad y permanencia del personal en la empresa? Colaboradores: ¿Cómo percibe el ambiente laboral en la empresa? ¿Qué aspectos de su trabajo lo motivan o afectan su satisfacción laboral? ¿Considera que su trabajo influye en su bienestar físico o emocional? ¿La empresa le ofrece oportunidades de aprendizaje o crecimiento?

¿La empresa realiza actividades orientadas a tu bienestar como celebraciones, pausas activas, actividades recreativas o de integración? ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la empresa? ¿Te sientes cómodo/a y a gusto con tus compañeros? ¿Has vivido o presenciado alguna situación de conflicto en el trabajo? ¿Cómo fue manejada por la empresa? ¿Cuándo has expresado alguna inconformidad o sugerencia, has sentido que fue escuchada y atendida?

¿Te imaginas trabajando en esta empresa a largo plazo? ¿Por qué sí o por qué no?
