

**Impacto del área de talento humano sobre la productividad organizacional en la  
Corporación Social y Recreativa Club del Comercio**

Nelson Andrés Delgado Rosero

Asesor:

David Gabriel Andrade Palau

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

## Tabla de Contenido

Introducción .....	6
Justificación .....	7
Objetivos .....	11
Línea de Investigación .....	12
Marco Conceptual y Teórico .....	13
Aspectos Metodológicos .....	20
Resultados .....	22
Discusión.....	32
Plan de Mejoramiento Organizacional.....	37
Conclusiones .....	45
Recomendaciones.....	46
Referencias Bibliograficas.....	47

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Capacidad directiva</i> .....	25
<b>Tabla 2.</b> <i>Capacidad de talento humano</i> .....	26

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Organigrama Corporación Social y Recreativa Club del Comercio</i> .....	23
---	----

## **Lista de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Evaluación organizacional que impactan el área de talento humano de la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio en la ciudad de San Juan de Pasto.....</i>	<b>50</b>
--	-----------

## **Introducción**

Hoy en día, las organizaciones buscan contar con equipos laborales satisfechos, pues desde hace algunos años se reconoce que un colaborador satisfecho entregará clientes satisfechos, desembocando en una mayor productividad organizacional y muchas veces en generarse ventajas competitivas.

Por tanto, se hace necesario que las áreas de talento humano sean un aliado estratégico al interior de las organizaciones pues su impacto en las mismas puede ser positivo, de gestionarse adecuada y oportunamente, como lo expresa Hellriege, Jackson y Solcum (2002) “las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas sostenidas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios: los recursos deben ser valiosos, las personas deben ser efectivas en su trabajo, realizando sus tareas de forma adecuada y optimizando el mayor número de recursos”. (p. 160)

Por tanto, se propone entregar un documento donde se da a conocer el impacto positivo del área de talento humano en la productividad organizacional en la Corporación Social y Recreativa Club del comercio.

## **Justificación**

El área de talento humano dentro de cualquier organización es transversal a la misma, y tiene como macroobjetivo impactar la productividad organizacional, y para esto, dicha área debe ubicar en cada puesto de trabajo a las personas idóneas, dado que, de hacerlo así, se puede estar seguro de que las metas o finalidades personales se encuentran alineadas a las metas de la organización, a su cultura y a su misión y visión.

Según Chiavenato (2009):

Los Recursos Humanos como función o departamento. En este caso Recursos Humanos se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.

Para Dessler y Varela (2011):

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)

- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- Fomentar el compromiso de los colaboradores

Y lo que un gerente debería saber acerca de:

- La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa
- La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo
- Las quejas y las relaciones laborales (p. 2)

Por lo expresado, se realizó una investigación que permite establecer el impacto del área de talento humano en la productividad organizacional en la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio, alcanzando el desarrollo de competencias duras y blandas como son el excelente servicio al cliente, la tolerancia a la frustración, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, entre otras, siendo un referente de gestión para empresas de servicios similares en nuestra región.

### **Definición del Problema**

Tener una alta productividad organizacional genera que en el largo plazo una organización permanezca vigente y sostenible en el mercado, dicha productividad se alcanza mejorando continuamente todas las partes que componen la organización, especialmente el talento humano, pues como lo manifiesta la Oficina Internacional del Trabajo (2016):

Hay muchos factores que contribuyen a la competitividad, tales como la ubicación, los equipos, las materias primas, la distribución, etc. Pero es la gente que trabaja para usted quienes son el factor decisivo en crear una ventaja competitiva a largo plazo para su empresa. Esto se debe a que sus competidores pueden replicar los demás factores. Por ejemplo, la buena ubicación

de su negocio ya no sería una ventaja competitiva si un competidor encuentra una ubicación mejor que la suya. (p. 5) ahora bien, la competitividad es el resultado de la productividad organizacional, es decir, debemos ser productivos como empresa e individualmente con el fin de lograr los resultados deseados.

Así, la pregunta a responder es ¿cómo perfeccionar continuamente los procedimientos del área de talento humano para mejorar la productividad organizacional? las organizaciones desde al área de talento humano pueden implementar estrategias específicas, como programas de formación y desarrollo personalizados para fortalecer las competencias blandas y duras de los colaboradores y en general todo el equipo laboral, fomentar la diversidad e inclusión para aprovechar una amplia gama de perspectivas y experiencias, y crear sistemas de retroalimentación efectivos para mejorar el rendimiento y la satisfacción.

Dichas estrategias son las que la Corporación social y recreativa Club del Comercio deben mejorar pues en el club se ha dejado de lado la adecuada gestión de su talento humano, esto se mira reflejado en las malas prácticas organizacionales, como, por ejemplo, la falta de una adecuada contratación, sistema de recompensas desmotivadores, falta de una continua capacitación y desarrollo del personal.

Por lo expresado, el área de talento humano es fundamental para las organizaciones porque una gestión adecuada de la misma producirá altos índices de productividad, competitividad, sostenibilidad y perdurabilidad, es así como esta investigación permitirá dar a conocer el impacto que esta área genera al interior de las organizaciones, dejando de percibirla como la simple área encargada del pago de nómina, la entrega de dotación, autorización de vacaciones y emisión de certificaciones.

### **Formulación del problema**

¿Cómo las malas prácticas en la gestión del talento humano afectan la productividad y reducen la eficiencia de los procesos internos de la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Evaluar el impacto de la gestión del talento humano en la productividad organizacional mediante el análisis de tasas de rotación, niveles de satisfacción laboral y desempeño en evaluaciones de rendimiento.

### **Objetivos específicos**

- Recopilar la información secundaria en la que se analizan criterios y pensamientos de varios autores respecto a la gestión del talento humano.
- Evaluar el área de talento humano de la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio a través del análisis interno PCI de Humberto Serna.
- Identificar los factores positivos y negativos que influyen en el impacto de la gestión del talento humano y sobre la productividad de la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio.
- Diseñar una propuesta de reingeniería para los procedimientos del proceso de talento humano subsanando debilidades encontradas.

## **Línea de Investigación**

### **Línea de Investigación**

La línea de investigación de la presente monografía es Dinámica Organizacional.

### **Sub Línea de Investigación**

La sub línea de investigación de la presente monografía es Gestión y Desarrollo del Talento Humano.

## **Marco Conceptual y Teórico**

### **Marco Conceptual**

Conocer el impacto del área de talento humano en la productividad y competitividad organizacional se ha convertido en un tema de creciente interés en los últimos años. Con los grandes avances económicos, políticos, tecnológicos, entre otros, se han generado oportunidades y desafíos en el ámbito empresarial. Este marco conceptual proporciona una visión general de los conceptos clave relacionados con la investigación.

### **Conceptos Clave.**

#### ***Gestión del talento humano***

Según Chiavenato (2009), “la administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (p. 7-8)

#### ***Productividad organizacional***

De acuerdo con Carro y Gonzales, “la productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos)” (p. 1).

Asimismo, Duarte (2006), “sostiene que la productividad se define como el resultado de una articulación estructurada entre la tecnología, la empresa y el talento humano, los cuales al

combinarse de forma equilibrada pueden alcanzar objetivos de manera óptima. La productividad no sólo depende del buen uso que se le dé a la tecnología y a los recursos que la organización posea, también depende de las habilidades y destrezas que tengan los empleados para realizar sus actividades. Es decir, el talento con el que ellos realizan sus labores, que a su vez se ve influenciado por el ambiente de trabajo presente en la misma empresa. Todos estos factores permiten a las empresas analizar e ir mejorando los indicadores de productividad de sus productos o servicios y a su vez entender los factores que influyen en los comportamientos y el rendimiento de los empleados” (p. 8).

### **Marco Teórico**

Este marco teórico examinará el impacto del área de talento humano en la productividad organizacional, así como en competitividad organizacional.

Si bien, los colaboradores desde hace algunos años han cobrado relevancia, reconociéndose como para importante de las organizaciones, hoy en día, se tiene la certeza que son una parte vital para la productividad organizacional y el desarrollo de ventajas competitivas, puesto que, no se puede desconocer que el éxito de las empresas dependen cada vez más del ser, del saber y del saber hacer de cada uno de los integrantes de su equipo laboral, y de su capacidad para adaptarse a la filosofía y cultura organizacional.

### ***Evolución de la gestión del talento humano***

Conforme con Barley y Kunda (1992) citado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2010):

Se considera que el concepto de talento humano surge en la segunda mitad del siglo XIX cuando se origina la revolución industrial, la cual, mediante la sustitución del capital humano por máquinas, generó una organización basada en la división del trabajo y la

identificación de unos factores de producción, como son la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera.

A raíz de estos cambios, se originaron conflictos en la relación patrono-trabajador, el clima laboral afectaba las condiciones de salud física, mental y los factores de trabajo repercutían en la productividad. Por tal motivo, las primeras oficinas de talento humano se denominaron secretarías de bienestar ya que se empezaron a generar actividades que llevaron a compensar estos factores que se presentaron en la época. (p.10)

A partir de los avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados, se comienza a modificar las estructuras internas de las organizaciones, junto con su cultura interna, para lograr mantenerse y alcanzar las metas que se requería. En este sentido, talento humano debió apoyar las directivas de la empresa para cumplir los objetivos estratégicos, lo cual causó la necesidad de llamarse Gerencia de Recursos Humanos. En efecto esto conllevó a que esta dependencia iniciara el desarrollo de tareas en gestión del cambio, en cultura organizacional, en desarrollo de capacidades organizacionales, en el fomento de prácticas de alto rendimiento y entrenamiento intercultural.

Al llegar a este nivel, se empieza a tener en cuenta no solamente lo que el trabajador realiza, sino lo que conoce, piensa, aporta e innova dentro de la organización, como valores agregados y de competitividad laboral, lo que llevó a que se denominará Gerencia del Talento Humano. En consecuencia, comienza a concentrarse en el gestor del área una serie de tareas orientadas al desarrollo de capacidades organizacionales, involucrando aspectos de la organización como aumento de producción, mejoramiento de la calidad, del producto, retención de clientes entre otros.

Adicionalmente, es pertinente tener en cuenta que este rol se dio en un contexto de flexibilidad influyendo en la calidad de vida, relaciones laborales, polivalencias, alternativas de contratación y compensación por resultados, además de la reducción de los sindicatos.

A partir de los años 90 hasta la fecha, evidencia que Talento Humano adicional a las actividades de administración de personal, ha asumido un rol estratégico donde debe direccionar personas, realizar la planeación del trabajo, manejar las relaciones laborales dentro de toda la organización incluyendo las sindicales, la gestión de prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales.

Finalmente, la gerencia estratégica en los recursos humanos es el proceso que defiende un enfoque proactivo en la relación estratégica de recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento que las personas como esencia del éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuentes de ventajas competitivas sostenibles para la misma.

### ***El talento humano y la productividad organizacional***

No cabe duda de que la globalización de la economía ha traído como consecuencia un profundo cambio en los hábitos de consumo de los clientes, por lo que, se requiere que las industrias tengan la flexibilidad suficiente para adaptarse de manera eficiente y eficaz a estos cambios, para Díaz y Quintana (2021):

“Cada departamento contribuye con su grano de arena para el logro de las metas corporativas, pero la gestión del talento humano requiere un tratamiento especial debido a las capacidades y aptitudes de cada persona a fin de sacar todo su potencial y entregar lo mejor de sí misma a las actividades laborales asignadas; pues es importante, para la productividad y el éxito de la organización, no solo hacer uso eficiente de los recursos

disponibles sino también que el trabajador se sienta conforme y contento con lo que realiza en su accionar diario. (p. 31)

La Gestión Humana no solo se debe plantear como una estrategia que sirva para administrar el recurso humano sino también como una política acorde a la cultura organizacional y la planeación estratégica, esto se logra en cuanto se deje de pensar que la gestión humana es una actividad que involucra solo la administración del recurso humano y se empiece a pensar que es la columna vertebral de toda la organización, afirma Muñoz (2014).

En el mismo sentido, para Corral (2007) citado en Díaz y Suarez (2010):

El área de gestión humana es la encargada “de ayudar a crear y desarrollar políticas y prácticas de gestión de personas, pero que lo primero y fundamental de todo es aportar valor, siendo un socio estratégico en el proyecto empresarial” (p. 68).

Para concluir, Díaz y Quintana (2021) manifiestan, que:

Con el pasar del tiempo, el talento humano ha sufrido un proceso de transformación y evolución constante. Décadas atrás se asignaban tareas exclusivas a los colaboradores de cada departamento y sus funciones eran específicas lo que causaba en ellos sensación de monotonía y aburrimiento, muchas veces por la continuidad y repetición de las actividades diarias. Hoy en día, la industria entiende y está consciente que la gestión del talento humano implica mucho más que el simple reclutamiento de personal o asignación de tareas, pues implica un conjunto integrado de procesos que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener al personal que forma parte de la industria y, como resultado de dicha gestión, obtener mejores resultados que redunden, por un lado, en la fabricación de productos o servicios que cumplan los estándares de calidad requeridos por el mercado y,

por otro, contar con personal calificado y comprometido con los objetivos institucionales.

(p. 1)

En consecuencia, en la teoría de los recursos y capacidades, la gestión humana es apreciada como una fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización; esta teoría fundamenta su valor agregado en productos o servicios, la atracción y retención de cliente, y los mayores rendimientos financieros, lo cual se alcanza sólo a través de personas adecuadamente gestionadas, aprovechando al máximo sus talentos, con el fin no sólo de favorecer la productividad y competitividad en la organización, sino alcanzar en los empleados mayor satisfacción.

En los últimos años, la gestión del talento humano se ha consolidado como un pilar clave en la estrategia organizacional. Una administración eficaz del talento humano no solo mejora el rendimiento individual, sino que también impacta la productividad y competitividad de las empresas (Aliaga Gastelumendi, 2024).

La transformación digital ha permitido que empresas líderes adopten plataformas de aprendizaje innovadoras para capacitar a su personal de manera eficiente. Un caso destacado es el de Siemens, que implementó herramientas digitales para el desarrollo de competencias, logrando un aumento en la retención del conocimiento y una reducción en la rotación del personal (Psico-Smart, s.f.).

Finalmente, el área de talento humano desempeña un papel crucial en el éxito de una organización al optimizar su recurso más valioso: cada persona que compone el equipo laboral. Al reclutar y seleccionar candidatos idóneos, desarrollar habilidades, gestionar el desempeño, promover un clima laboral positivo y ofrecer compensaciones competitivas, contribuye directamente a mejorar la productividad y la competitividad organizacional. En resumen, su

enfoque en el desarrollo y la retención del talento impulsa el crecimiento y la fortaleza de la organización en el mercado.

## Aspectos Metodológicos

### Tipo de Investigación

Se emplea un enfoque cuantitativo descriptivo para analizar la relación entre la gestión del talento humano y la productividad, permitiendo identificar tendencias y patrones en la organización. El estudio es de tipo descriptivo, el cual según Gallardo (2017):

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, con el fin de establecer su estructura o comportamiento (Arias, 2006; Hernández-Sampieri et al, 2014).

“Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández-Sampieri et al, 2014, p. 92).

Su objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación y sus resultados se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Arias, 2006; Rojas-Soriano, 2013). (p. 53)

Por otra parte, el enfoque de investigación empleado fue cuantitativo, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (p. 7).

Finalmente, con esta metodología analizó las dinámicas que influyen en la gestión del talento humano y su impacto en la productividad empresarial de la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio, explorando, interpretando y comprendiendo las experiencias y practicas de los actores involucrados, identificando los factores que afectan el desempeño organizacional.

## **Fuentes de Investigación**

Para el desarrollo del estudio se aprovechar dos tipos de fuentes de información, fuente primaria y secundaria, la primera hace referencia a la información directa que se obtiene al entrar en contacto con el equipo laboral de la organización a través de los resultados de la aplicación de la encuesta de Denison; la segunda, por otra parte, se obtiene durante la revisión de libros, artículo, revistas indexadas, en medio físico y magnético.

## **Población**

La población se compone por el número total de colaboradores de la organización, cuya vinculación es de origen laboral, por lo cual, cumplen las horas legalmente establecidas al interior de esta, los cuales ascienden a un total de 14 colaboradores.

## **Muestra**

La herramienta fue aplicada a 5 colaboradores de la corporación, dos colaboradores directivos (gerente y coordinadora de talento humano y seguridad y salud en el trabajo) y 3 colaboradores pertenecientes al área contable, cocina y servicios generales), quienes estuvieron de acuerdo en realizar la encuesta, y dado que la empresa en estudio es una microempresa con 14 empleados, una muestra de 5 colaboradores representa el 35% del total, lo que es aceptable en estudios cualitativos y en entornos organizacionales reducidos.

## **Resultados**

La Corporación Social y Recreativa Club del Comercio es una entidad sin ánimo de lucro que obtuvo su personería jurídica el 25 de noviembre de 1971, cuyo objeto social desde su creación fue el fomento de las relaciones entre los socios y sus beneficiarios, mediante la organización, coordinación y desarrollo de programas, eventos y actividades culturales, sociales, recreativas y empresariales.

En la actualidad los servicios que brinda la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio se encuentran abiertos al público en general, entre estos están, el alquiler de salones con capacidad de hasta 700 personas, el alquiler de una cancha sintética, canchas de tenis y squash, sala de bolos y sapo.

Para cubrir los servicios que presta la corporación, la misma posee una nómina de 14 colaboradores y dos contratistas, una base de datos con turneros, que son personas que se contratan para dar apoyo en eventos, por lo general, los fines de semana; del personal de nómina 5 colaboradores ocupan cargos administrativos, 3 colaboradores son encargados de la vigilancia y el resto de los colaboradores ocupan cargos operativos.

Por último, la junta directiva de la corporación se encuentra compuesta por 12 socios, de los cuales 7 son principales y 5 son suplentes, quienes toman de decisiones y realizan la supervisión de la estructura organizacional, estrategias y resultados con el fin de velar por el futuro y perdurabilidad de la corporación.

**Figura 1**

*Organigrama Corporación Social y Recreativa Club del Comercio*



*Nota.* Organigrama Corporación Social y Recreativa Club del Comercio. *Fuente.* Archivo de la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio.

### **Resultados de Aplicación de la Evaluación Organizacional**

Los resultados obtenidos después de aplicación de la Evaluación organizacional que impactan el área de talento humano de la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio en la ciudad de San Juan de Pasto permitió identificar las fortalezas y debilidades que posee la corporación, es decir, con este insumo se realiza un diagnóstico estratégico involucrando en él todos los factores que afectan directamente la administración del talento humano.

La herramienta en mención es una adaptación del análisis interno PCI (Perfil de Capacidad Interna) de Humberto Serna (2010), él lo define así:

En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. (p. 167)

El perfil de capacidad interna es una manera de hacer un diagnóstico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías, a saber: 1. La capacidad directiva, 2. La capacidad competitiva, 3. La capacidad financiera, 4. La capacidad tecnológica y 5. La capacidad del talento humano. (p. 168)

En la herramienta Evaluación organizacional que impactan el área de talento humano de la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio se tomaron como partida de análisis, la capacidad directiva y la capacidad del talento humano cada una con 30 ítems a analizar, la calificación de cada ítem se realizó teniendo en cuenta una valoración de impacto en la gestión del talento humano, las escalas de valoración son Alto, Medio y Bajo.

Una vez aplicada la herramienta a la coordinadora de talento humano y seguridad y salud en el trabajo, a la gerente y tres (03) colaboradores se sumaron los puntajes de cada capacidad, y se promedió.

Los resultados de las de cada capacidad frente al impacto en la gestión del talento humano se evidencia en las siguientes tablas, siendo Alta la valoración cuando los ítems en su escala alta superen el 80%, es decir, que en este punto la corporación sería Fuerte en su capacidad, si su puntaje se encuentra entre el 57% y el 79% tendrá una capacidad es Media y es

Baja cuando este por debajo de 56%, entendiéndose con las últimas dos puntuaciones que su capacidad frente a la gestión del talento humano es Débil.

**Tabla 1**

*Capacidad directiva*

	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
1. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?		X	
2. ¿Existe un organigrama explícito?	X		
3. ¿Existe en la organización, organigrama escrito y establecido formalmente?	X		
4. ¿Refleja el organigrama, la estructura más conveniente para la empresa?			X
5. ¿Están las actividades similares, agrupadas en forma apropiada en el organigrama?			X
6. ¿Se sigue el principio de unidad de mando, en el organigrama?			X
7. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	X		
8. ¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?			X
9. ¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?			X
10. ¿La estructura facilita la iniciativa del personal?	X		
11. ¿Tiene la organización, metas y objetivos, claramente definidos?		X	
12. ¿Posee la organización, una estrategia general para competir?		X	
13. ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?		X	
14. ¿La estructura organizacional es la adecuada a las estrategias organizacionales?			X
15. ¿Predice la organización, las tendencias políticas, sociales y tecnológicas?			X
16. ¿Posee la organización, un proceso efectivo de presupuestación?	X		
17. ¿La toma de decisiones, se hacen con un enfoque de gerencia estratégica?	X		

18. ¿Tiene la organización, una declaración escrita de su misión?			X
19. ¿Tiene la organización, planes de contingencia?		X	
20. ¿Posee sinergia la organización?		X	
21. ¿Conoce todo el personal, los objetivos, metas, estrategias y políticas?			X
22. ¿Están definidas en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?	X		
23. ¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias?		X	
24. ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?		X	
25. ¿Delegan los gerentes de la organización, en forma apropiada?		X	
26. ¿Existe en la organización, perfil de cargos?	X		
27. ¿El perfil de cargos corresponde a la realidad de la empresa?			X
28. ¿Los colaboradores tienen conocimiento de su perfil de cargo?		X	
29. ¿Los cargos son estimulantes y bien remunerados?		X	
30. ¿Se emplea un estilo gerencial participativo?	X		
<b>TOTAL (%)</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>33</b>

*Nota.* Evaluación de la capacidad directiva de una empresa. *Fuente.* Autoría Propia

De acuerdo con la tabla, a nivel general la corporación posee una debilidad media frente a la capacidad directiva, sin embargo, hay que destacar que presenta valoraciones alta o lo que es lo mismo, fortalezas en el estilo gerencial participativo dado que brinda la oportunidad a los colaboradores a exponer sus recomendaciones frente al mejoramiento de su productividad en sus actividades laborales, además de, la toma de decisiones bajo un enfoque de gerencia estratégica y un proceso efectivo de presupuestación.

Frente a sus debilidades, estas radican en: a. el inadecuado del ajuste del organigrama a la empresa, b. la falta de claridad de responsabilidades y los procedimientos a desarrollar en cada puesto de trabajo y la no actualización del perfil de cargos y c. la falta de prospectiva empresarial, dado que no se posee una misión empresarial debidamente definida, ni tampoco los colaboradores poseen el conocimiento de los objetivos, metas, estrategias y políticas empresariales.

**Tabla 2**

*Capacidad de talento humano*

	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
31. ¿Es favorable el ánimo de los colaboradores?	X		
32. ¿Es favorable el estado de ánimo de los gerentes?	X		
33. ¿Hay satisfacción con el trabajo?		X	
34. ¿Se estimula la creatividad?			X
35. ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?	X		
36. ¿Son los coeficientes de rotación del personal bajos?	X		
37. ¿Conocen, los gerentes, el número y la composición de los grupos informales?	X		
38. ¿Las normas que rigen los grupos informales, son favorables para la gerencia?		X	
39. ¿Son buenos líderes, los gerentes de la organización?	X		
40. ¿Se adaptan, la organización y los colaboradores, favorablemente al cambio?			X
41. ¿Existe en la empresa un buen sistema de información recíproca?	X		
42. ¿Posee la empresa, un buen sistema de recompensas y sanciones?			X
43. ¿Satisfacen los colaboradores, sus necesidades individuales a través de la organización?		X	
44. ¿Posee la empresa, políticas disciplinarias escritas?	X		

45. ¿Existe respeto y confianza, entre los gerentes y los colaboradores?	X		
46. ¿Posee la organización, un código ético?			X
47. ¿Posee la organización, un departamento o un jefe de personal?	X		
48. ¿La contratación sigue el proceso: reclutamiento, selección, entrevista y prueba?	X		
49. ¿Suministra la organización, programas de adiestramiento y desarrollo del personal?			X
50. ¿Proporciona la organización, prestaciones mayores a las legales?			X
51. ¿Posee la organización, un sistema efectivo de evaluación del rendimiento?	X		
52. ¿Tiene la organización, un buen sistema de administración de salarios?			X
53. ¿Todos los colaboradores operativos tienen contratación de origen laboral?			X
54. ¿Tiene la organización, procedimientos adecuados para atención de quejas internas?	X		
55. ¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?	X		
56. ¿Tiene la organización, un sistema de promoción del personal?			X
57. ¿Posee la organización, sistemas efectivos de control?		X	
58. ¿Cuenta con un buen sistema de control de calidad?			X
59. ¿Posee normas de productividad, en todos los departamentos?			X
60. ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?		X	
<b>TOTAL (%)</b>	<b>44</b>	<b>17</b>	<b>37</b>

*Nota.* Evaluación sobre cómo está el talento humano en la empresa. *Fuente.* Autoría Propia

De acuerdo con la tabla, a nivel general la corporación posee una debilidad media frente a la capacidad de talento humano, sin embargo, hay que destacar que presenta valoraciones alta o lo que es lo mismo, fortalezas en: a. animo favorable en todos los colaboradores administrativos y operativos, b. los índices de rotación y ausentismo son bajos, c. se tiene un buen líder desde la

gerencia, quien conoce cuales son los grupos informales dentro de la corporación y genera procesos de comunicación reciproca, d. la corporación posee un área de talento humano con un proceso estandarizado y adecuado a la normatividad vigente, e. el proceso de reclutamiento, selección, entrevista y prueba se llevan a cabo y f. la corporación tiene ejecutado el Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con el fin de minimizar accidentes de trabajo y minimizar la aparición de enfermedades laborales, siendo adecuadas las condiciones en los puestos de trabajo.

Frente a sus debilidades, estas radican en: a. baja estimulación de la creatividad y gestión de los cambios, b. la falta de ejecución del sistema de recompensas, c. la falta de un código de ética, d. la corporación no posee programas de adiestramiento y desarrollo del personal, solamente para el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, e. la corporación no proporciona prestaciones mayores a las legales, además a mayoría de colaboradores son contratados por turnos sin opción a la promoción del personal, lo que desmotiva al personal y no existe un sentido de pertenencia y f. finalmente la corporación si bien tiene un sistema de calidad, no se realiza el debido control por falta de personal, dejando de lado indicadores de productividad.

### **Fortalezas y Debilidades.**

De acuerdo con los resultados de las tablas 1 y 2 se puede determinar que las fortalezas frente a la gestión del talento humano son:

#### ***Estilo gerencia participativo***

La corporación tiene un buen líder desde la gerencia, quien conoce cuales son los grupos formales e informales dentro de la corporación y genera procesos de comunicación

reciproca que hace que los colaboradores reconozcan sus fortalezas y estén en una continua mejoría de sus falencias.

### ***Ánimo favorable en todos los colaboradores administrativos y operativos***

El ánimo favorable de cada colaborador favorece el cumplimiento de objetivos, siendo esta una gran fortaleza para la Corporación.

### ***Bajos índices de rotación y ausentismo***

Al no tener una alta rotación y ausentismo de personal la corporación evita sobre costos por dichos ítems, además de colocar en riesgo la calidad del servicio.

### ***Proceso de talento humano estandarizado y adecuado a la normatividad vigente***

La corporación posee un proceso de talento humano diseñado y ejecutado, lo que conlleva a obtener el mejor talento humano.

### ***Implementación y administración del Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo***

La corporación tiene diseñado y ejecutado el SG-SST cuyo el fin es minimizar accidentes de trabajo y la aparición de enfermedades laborales, a través de la adecuada gestión de los riesgos ocupacionales al interior de la organización, siendo adecuadas las condiciones de cada puesto de trabajo.

De igual manera, se evidencia que existen las siguientes debilidades que radican básicamente en:

### ***Falta de una plataforma estratégica***

La corporación no posee un organigrama adecuado a la realidad de la empresa, al igual que se evidencia la ausencia de una misión, visión, objetivos, metas, estrategias y políticas empresariales.

### ***Falta de un perfil de cargos actualizado***

Dado los constantes cambios en las actividades de cada puesto de trabajo, dicho documento se encuentra desactualizado y en algunos cargos se presenta sobrecarga laboral, lo que también afecta la claridad de responsabilidades y los procedimientos a desarrollar en cada puesto de trabajo.

***Falencia en el tipo de contratación del personal***

La contratación del personal no en su gran mayoría no es de carácter laboral, lo que genera desmotivación y falta de sentido de pertenencia, además de colocar en riesgo las finanzas de la empresa por demandas laborales y sanciones por parte del Ministerio del Trabajo.

***Falta de ejecución de un sistema adecuado de recompensas***

La corporación se limita a pagar los salarios y las prestaciones de ley que en muchas ocasiones se encuentra por debajo comparadas con las de la competencia directa, aunque que frente a la competencia indirecta se encuentra en un mismo nivel.

***Ausencia de control de acuerdo con el sistema de gestión de calidad***

Si bien la corporación posee un sistema de gestión de calidad diseñado y ejecutado no realiza el adecuado seguimiento a través de indicadores de gestión y productividad.

## Discusión

En este apartado se va a determinar el efecto de la adecuada gestión del talento humano en la productividad organizacional.

De acuerdo con Carro y Gonzales:

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos.

En el sector servicios, los problemas de medición anotados son delicados.

Obsérvese, por ejemplo, los problemas de medición de un estudio jurídico donde cada caso es diferente. Cada asunto legal tendrá variación, alterando la exactitud en la medición de “casos por hora de mano de obra” o “casos por empleado” (p. 1-2)

Por otro lado, para Gómez (2019) la productividad se define, así:

Alcanzar los objetivos con el uso inteligente de los recursos o, dicho de otra forma, la productividad es ser al mismo tiempo eficiente y eficaz. Eficacia y eficiencia son dos conceptos interdependientes, que cuando se administran de manera conjunta e interrelacionada, se obtiene lo que se conoce como productividad. Lograr los máximos resultados con el uso inteligente de los recursos es el camino a la mejora de la productividad. (p. 5)

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos de productividad y el diagnóstico del capítulo anterior, se procede a analizar la productividad organizacional en pro de la gestión del talento humano en la corporación, considerando que la productividad en las empresas de servicios se puede medir a través de indicadores, tales como, la satisfacción del cliente, el compromiso de los colaboradores, el logro de los objetivos, la eficiencia en los procesos y

eficacia en los resultados y la confrontación de los resultados actuales y los de periodos anteriores.

### **La satisfacción del cliente**

Este indicador se enfoca en los resultados de calidad percibidos a través de la calificación de los clientes en lugar del número de ventas de servicios, teniendo en cuenta que la industria de servicios no proporciona productos sino experiencias al cliente, y es así como podemos verificar en los colaboradores la paciencia, el profesionalismo y la amabilidad.

### **El compromiso de los colaboradores**

Según una investigación realizada por Gallup, los equipos con un alto nivel de compromiso de los colaboradores son un 21 por ciento más productivos que los equipos con tasas de compromiso más bajas, ellos afirman que, si bien el compromiso no es garantía de la productividad real de los colaboradores, cuando ellos están comprometidos y tienen el deseo de rendir al máximo, pueden estar mejor posicionados para hacerlo que aquellos que carecen de dicho compromiso.

### **El logro de los objetivos**

La productividad se puede medir de acuerdo con el éxito con el que los colaboradores alcanzan los objetivos planteados, por ejemplo, en el caso de captar nuevos clientes en un 10 por ciento, se requerirá que los colaboradores brinden un alto nivel de servicio a los clientes potenciales, siendo así que el grado en que el colaborador alcanza el objetivo demuestra su nivel de productividad.

### **Eficiencia en los procesos y eficacia en los resultados**

Como sabemos la eficacia es la capacidad de conseguir lo que se propone en el tiempo indicado, pero la eficiencia es lograr el objetivo con menos recursos, lo que implica que el gasto temporal es el mismo, pero se reducen los costes de otros recursos.

### **Confrontación de los resultados actuales y los de periodos anteriores**

Para esta medición se debe comparar los resultados actuales de los indicadores con los de periodos anteriores, lo cual pondrá en evidencia qué aspectos han mejorado, cuáles permanecen igual o cuáles peor y qué acciones deberían implementarse para potenciar la productividad en el futuro.

Finalmente, otros indicadores para tener en cuenta son: a. la generación de horas extras, que mide el costo y rendimiento de los empleados, b. la efectividad laboral, que mide la cantidad de personal, la efectividad de los turnos, la prestación del servicio, c. el control de calidad, d. el crecimiento de las ventas, entre otros.

### **El Talento Humano como Herramienta de Productividad en el Sector Servicios**

Las empresas de servicios no venden ni producen productos, ellas venden experiencias y cultivan relaciones a largo plazo con sus clientes y/o usuarios, y es en ese sin fin de interacciones donde el talento humano puede convertirse en una ventaja competitiva para este tipo de organizaciones, siendo productivos y competitivos bajo la premisa de satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

Para que el talento humano sea productivo se debe garantizar el desarrollo de las habilidades blandas y duras de cada colaborador, a través de programas continuos de capacitación y formación organizacional, pues a través de estas habilidades los integrantes del equipo laboral pueden satisfacer las necesidades de los clientes, como lo explican Bernal y Sierra

(2013), “diversos estudios muestran que las empresas en donde las personas son el centro de la estrategia corporativa logran mejores resultados y más capacidad competitiva”

En el mismo sentido, el hecho de que un colaborador pueda satisfacer las necesidades de los clientes genera en él mayores índices de tolerancia a la frustración, y mayor motivación, además de que ellos:

Encuentran sentido en lo que hacen, cuentan con las herramientas y se sienten reconocidos, su nivel de compromiso con la organización se dispara. El compromiso es la conexión emocional del empleado con los objetivos de la compañía, resultando en esfuerzos adicionales (Gómez, 2017).

### **Talento Humano en la Productividad de la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio**

Como lo expresa el instrumento utilizado para la recopilación de la información, si bien el proceso de talento humano se encuentra diseñado e implementado, algunos de sus procedimientos no se encuentran actualizados ni apegados a la normatividad laboral colombiana vigente, lo que lleva a que la organización no sea productiva ni tampoco competitiva en el sector donde se desarrolla.

Pues los colaboradores no se encuentran alineados a los objetivos organizacionales de la corporación, objetivos que no se encuentran estandarizados, no existe motivación en los colaboradores dada la falta de estandarización en contratación, cargas laborales y remuneración, por lo que el servicio al cliente se encuentra afectado.

Los resultados obtenidos en la evaluación organizacional de la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio muestran deficiencias en áreas clave de la gestión del talento

humano. Estos hallazgos coinciden con estudios recientes que destacan la relación entre la retención de empleados y el desempeño organizacional.

La digitalización de procesos en la gestión del talento ha demostrado incrementar la retención de empleados clave hasta en un 48%, mejorando la satisfacción y compromiso del personal (Psico-Smart, s.f.).

Además, las empresas que han adoptado modelos híbridos y flexibles han reportado mejoras significativas en el clima organizacional y la productividad (GSH, 2023).

Finalmente, los bajos índices de capacitación y formación en desarrollo de habilidades generan que los colaboradores no satisfagan totalmente las necesidades de los clientes ocasionado altos índices de frustración, que conllevan a una inadecuada prestación de los servicios, que se traducen definitivamente en una baja productividad organizacional.

## **Plan de Mejoramiento Organizacional**

Para que todos los integrantes del equipo laboral alcancen de los objetivos corporativos (eficacia) y mejoren el rendimiento individual (eficiencia), es decir, alcanzar altos niveles de productividad, se propone la siguiente propuesta de mejoramiento, propuesta cuyo objetivo principal la intervención de los aspectos en los que se encontró mayor debilidad dentro de la corporación

### **Propuesta para la Adquisición de Productividad Organizacional**

La propuesta que se presenta en este apartado pretende construir un esquema que permita alcanzar los objetivos organizacionales de la corporación, así:

#### ***Plataforma Estratégica***

La plataforma estratégica de una empresa “está compuesta por los principios corporativos, la visión y la misión. Todo proceso de gerencia estratégica comienza con identificar y definir los principios de la empresa, los cuales son los valores, creencias, normas en que se enmarca la empresa, es lo que le da soporte a la cultura organizacional (Ortiz & Lafaurie, 2018).

Por lo expuesto, la plataforma estratégica para la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio de acuerdo con los objetivos de posicionamiento que posee la misma se plasma así:

#### **Misión**

La CORPORACIÓN SOCIAL Y RECREATIVA CLUB DEL COMERCIO es una organización nariñense que brinda a nuestros socios, afiliados y público en general servicios de calidad.

#### **Visión**

A 2030 la CORPORACIÓN SOCIAL Y RECREATIVA CLUB DEL COMERCIO se consolidará como una organización nariñense competitiva a nivel regional.

### ***Principios Corporativos***

#### **Respeto**

Reconocer, aceptar y comprender las diferencias de cada persona.

#### **Responsabilidad**

Actuar de manera ética cumpliendo así cada uno de nuestros deberes.

#### **Compañerismo**

Voluntad sincera de apoyo y ayuda mutua en cualquier circunstancia.

#### **Puntualidad**

Asistir y cumplir con nuestras funciones de forma oportuna.

#### **Honestidad**

Actitudes que permitan demostrar la calidad de la persona, no mentir, no engañar, no robar, no hacer trampas, ser integro a conciencia de si mismo

### ***Trabajo Colaborativo***

El trabajo colaborativo impacta de manera positiva la productividad de la corporación, convirtiéndose en una gran fortaleza para la misma, puesto que el trabajo colaborativo permite crear sinergias que hacen que los resultados de este sean superiores a la suma individual de los que pueden hacer las partes. Por ello, en cualquier organización el valor del trabajo en equipo debe ser exaltado y motivado, logrando así sus múltiples beneficios para la empresa sus colaboradores.

#### **Objetivo**

Lograr impulsar la aplicación generalizada del trabajo en equipo como instrumento fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales de la corporación.

### **Actividades**

Llevar a cabo una serie de talleres prácticos y Out Door de trabajo colaborativo para todos los integrantes del equipo laboral de la corporación, en donde se desarrollan los siguientes contenidos:

- Definición y características del trabajo colaborativo.
- Cambio de roles.
- Mecanismos para implementar el trabajo colaborativo en las organizaciones.

### ***Inversión en el Desarrollo de Competencias y Habilidades Organizacionales***

La falta de desarrollo continuo de las competencias y habilidades organizacionales impacta de manera negativa la productividad individual de cada colaborador, convirtiéndose en una gran debilidad para la corporación, dado que los colaboradores no amplían sus conocimientos y por ende no satisfacen al 100% las expectativas de nuestros clientes, y más importante, no generan automotivación en ellos mismos.

### **Objetivo**

Ejecutar el plan de capacitación de competencias blandas y duras desarrollado para cada puesto de trabajo de la corporación.

### **Actividades**

Llevar a cabo un taller práctico In Door y Out Door de competencias blandas y duras para todos los integrantes del equipo laboral de la corporación, en donde se desarrollan los siguientes contenidos:

- Tolerancia a la frustración.

- Comunicación asertiva.
- Trabajo en equipo.
- ¿Cómo cerrar ventas?
- Expresión oral.
- Pensamiento matemático.
- Manejo de recursos tecnológicos.

Con la ejecución de las actividades anteriores se obtendrá como resultado el fortalecimiento de la cultura organizacional de la corporación satisfaciendo no solo a sus clientes internos y externos, así como a sus stakeholders.

### ***Control del Sistema de Gestión de Calidad***

En termino clásicos para Koontz y Weihrich (1998) “el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades que se realizan en una organización o compañía para garantizar que se realice según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (p. 326), o prevenir una posible desviación.

#### **Objetivo**

Determinar la conformidad y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad establecidos por la organización.

#### **Actividades**

Diseño de procedimiento de auditoría y procedimiento de acciones correctivas, acciones preventivas y de mejora

#### **Procedimiento de auditoria**

#### ***Generalidades***

- Las auditorías internas deben ser ejecutadas por personal con formación en auditoría interna evidenciable, además, de cumplir con todos los requisitos solicitados en el desarrollo de este procedimiento.
- Los proveedores de auditoría deben presentar la hoja de vida con los respectivos soportes que lo acrediten como auditor y certificación de experiencia.
- En caso de que la organización decida contratar servicios de auditorías internas o de primera parte, el proveedor contratado debe conocer el procedimiento de auditorías internas de la empresa, acogerse al mismo y durante su ejecución debe utilizar los registros propios de la organización y entregar los informes a que hubiere lugar en los plazos determinados en este procedimiento.

### **Desarrollo.**

#### ***Selección y Evaluación de Auditores Internos***

El gerente preselecciona los posibles auditores internos de calidad, verificando que cumplan los siguientes criterios:

Grado de instrucción	Especialista
Experiencia laboral	2 años; de estos 6 meses mínimo en la empresa, para trabajadores. 2 años desempeñando como auditor para proveedores externos.
Experiencia en auditoría	10 horas acompañado de auditor líder, para la primera auditoría no aplica.

El gerente revisará la hoja de vida de los preseleccionados teniendo en cuenta quejas, reclamos y procesos disciplinarios, además, su desempeño como trabajador.

Nota 1. Los proveedores de auditoria deben presentar la hoja de vida con los respectivos soportes que lo acrediten como auditor y certificación de experiencia.

El gerente designará al auditor seleccionado en participar como auditor interno en la primera auditoría interna.

### **Programación de auditorías**

El auditor líder en apoyo del coordinador de calidad, establecen el programa de auditoría, teniendo en cuenta los criterios y método de auditoría, el equipo auditor seleccionado, los recursos necesarios y las fechas de ejecución de auditorías. Esta información es divulgada a todo el personal a través de los líderes de procesos.

### **Planeación de la Auditoria**

Como mínimo 1 semana antes de la auditoria, el auditor líder elabora el plan de auditorías, remite al gerente, equipo auditor y líderes de procesos para acordar su cumplimiento.

Se divulga el plan de auditoría a todo el personal de la empresa a través de los líderes de procesos.

### **Ejecución de la Auditoria**

#### ***Reunión de Apertura***

El equipo auditor mantiene con los líderes de procesos y el personal participante, una reunión de apertura de la auditoría. En la reunión de apertura se presenta lo siguiente: participantes incluyendo observadores y guías, objetivo, alcance y criterios de la auditoria, explicación de la metodología para el desarrollo de la auditoria, lectura del plan de auditoría, métodos a utilizar incluyendo el tipo de muestreo, resolver posibles dudas de los auditados, realizar cambios de ser necesario, acordar fecha de la reunión de cierre, aclarar proceso de presentación del informe, aclarar cualquier aspecto delicado o

confidencial, determinar aspectos o requisitos relacionados con la confidencialidad y seguridad. Se legaliza los acuerdos de confidencialidad con los auditores internos.

Como evidencia de la ejecución de la reunión de apertura de la auditoría interna se debe diligenciar el formato Reunión apertura Auditorías Internas.

### ***Registro de Hallazgos***

Se trata de obtener pruebas tangibles de que el sistema de integrado de gestión funciona correcta y eficazmente. Se inicia con una explicación de la metodología a utilizar para realizar la auditoria, luego se procede a la entrevista, durante la que se utiliza la lista de verificación; y se determina si la evidencia encontrada es conforme o no con el referente.

### ***Preparación del informe de auditoría***

El auditor líder, elabora el informe de auditoría, en apoyo del equipo auditor.

### ***Reunión de cierre y presentación de informes***

Se desarrolla la reunión de cierre en la fecha y hora pactada en el plan, asisten las mismas personas de la reunión de apertura; en ella el auditor líder presenta de forma general los principales hallazgos, conclusiones sobre aspectos favorables y desfavorables de la auditoria; y se pacta la fecha de entrega del informe de auditoría máximo 10 días hábiles después de haberse realizado la reunión de cierre

Como evidencia de la ejecución de la Reunión Cierre Auditorías Internas se debe diligenciar el formato Acta de Reunión de Cierre Auditorías Internas.

### ***Solicitud de la acción correctiva***

Las no conformidades deben ser reportadas por el auditor interno en el formato Registro de No Conformidades y Solicitud de Acción Correctiva y deben ser firmadas por el auditor y auditado. Para posteriormente darles el respectivo tramite.

### ***Implementación de las acciones***

Los líderes de procesos implementan las acciones correctivas, preventivas y de Mejora a que haya lugar teniendo en cuenta los plazos pactados.

### ***Seguimiento cierre de las no conformidades***

Teniendo en cuenta las fechas de implementación definidas por los auditados, el equipo auditor realiza el seguimiento al cumplimiento de las acciones tomadas frente a las no conformidades encontradas, y procede a levantar y cerrar la no conformidad.

Para la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio, es crucial adoptar estrategias que fortalezcan el desarrollo del talento humano. Diferentes investigaciones sugieren que la capacitación continua y los incentivos son herramientas efectivas para mejorar la productividad.

La implementación de plataformas digitales ha sido clave para la capacitación y desarrollo de empleados en grandes empresas, permitiendo una mayor especialización y motivación (Psico-Smart, s.f.).

Además, la flexibilidad laboral ha mostrado efectos positivos en la motivación y compromiso del personal, especialmente en organizaciones que han promovido modelos de trabajo híbridos (GSH, 2023).

## Conclusiones

Este proyecto tenía como dar a conocer el impacto del área de talento humano en la productividad organizacional en la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio para alcanzar este fin se recuperó información secundaria frente a la adecuada gestión del talento humano, posteriormente se identificaron las fortalezas y debilidades de la gestión del talento humano de la organización, las cuales radican en: a. Falta de una plataforma estratégica, b. Falta de un perfil de cargos actualizado, c. Falencia en el tipo de contratación del personal, d. Falta de ejecución de un sistema adecuado de recompensas, y e. Ausencia de control de acuerdo con el sistema de gestión de calidad.

Seguidamente, se analizó el impacto de la gestión del talento humano en la productividad de la corporación, donde se concluye que en las empresas de servicios el talento humano es fundamental para la consecución de la productividad organizacional, que por el momento la corporación no tiene, dada la inadecuada gestión de algunos de los procedimientos que componen el proceso del talento humano.

Finalmente se planteó una propuesta de reingeniería enfocada en diseñar estrategias y acciones dirigidas a mejorar las habilidades del talento humano teniendo en cuenta la intervención de las debilidades que la misma presenta, como son la tolerancia a la frustración, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, cierre de ventas, la expresión oral, el pensamiento matemático y el manejo de recursos tecnológicos.

### **Recomendaciones**

Dada que la empresa es una Mipyme se hace necesario que todos los colaboradores de esta, independientemente su vinculación laboral, se encuentren continuamente en el proceso de inducción y reinducción y procesos de formación y capacitación reforzando así la plataforma estratégica de la corporación, con el fin de mejorar continuamente, y motivar a crear escenarios favorables para la corporación y los integrantes del equipo laboral.

Ejecutar los procedimientos de talento humano que se encaminan a formalizar las relaciones laborales bajo la normatividad vigente.

## Referencias Bibliográficas

- Aliaga Gastelumendi, R. (2024). *¿Cuál es el impacto de la eficaz gestión del talento humano en el desempeño organizacional?* ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-el-impacto-de-la-eficaz-gestion-del-talento-humano-en-el-desempeno-organizacional>
- Bernal, C. & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI segunda edición*. Colombia: Pearson.
- Calderón, H., Naranjo V. & Álvarez, M. (2010). *Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte*.  
<https://biblioteca.ucatolica.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=2830>
- Carro, R. & Gonzales, D. *Productividad y competitividad*. Universidad Nacional de Mar del Plata. [https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)
- Chávez, E. & Vizcaíno, A. (2017). *Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional*. Mercados y Negocios, núm. 36, 2017. Universidad de Guadalajara, México. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864086001>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano Tercera edición*. México: McGraw-Hill
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Díaz, C. & Suárez, J. (2010). *La gestión humana, generador de valor agregado en la organización*. Corporación Universitaria Adventista.  
<file:///C:/Users/Johana/Downloads/Dialnet-LaGestionHumanaGeneradorDeValorAgregadoEnLaOrganiz-9150959.pdf>

- Díaz, G. & Quintana, M. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización*. Universidad UTE.  
[https://gestionjoven.org//revista/contenidos\\_22\\_1/Vol22\\_num1\\_3.pdf](https://gestionjoven.org//revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf)
- Duarte, E. (2006). *Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México*.
- Gómez, I. (2019). *Dos palabras: productividad y Competitividad*.  
<file:///C:/Users/JOHANNA%20MARITZA/Downloads/perspectiva,+Editorial+Dos+pala bras+productividad+y+Competitividad.pdf>
- GSH. (2023, 5 de diciembre). *Tendencias clave en la gestión del talento humano y RRHH en 2024*. <https://www.gsh.com.co/blog/tendencias-clave-en-la-gestion-de-talento-humano>
- Muñoz, N. (2014). *La gestión del talento humano como ventaja competitiva y Factor de éxito en Elmer Candy Corporation*.  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2825/Mu%C3%B1oznathaly2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio*. El recurso humano y la productividad. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)
- Ortiz, Y., & Lafaurie, M. (2018). *Formulación de un plan estratégico para la empresa Tecmoser S.A.S*.  
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/7179/TRABAJO%20DE%20GRADO%20TERMINADO%20PLAN%20ESTRAT%20GICO%20YESID%20ESCOBAR.pdf>

Psico-Smart. (s.f.). *Empresas que han transformado su gestión del talento humano mediante software de evaluación de competencias gerenciales*. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-casos-de-exito-empresas-que-han-transformado-su-gestion-del-talento-humano>

Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica décima edición*. Bogotá: Editorial Temas Gerenciales.

## Apéndice A

*Evaluación organizacional que impactan el área de talento humano de la Corporación Social y Recreativa Club del Comercio en la ciudad de San Juan de Pasto*

**OBJETIVO:** Analizar la situación interna actual de la corporación, enfatizando en el área de talento humano para que con esta información se realice el pertinente análisis que permita formular y presentar un plan de mejoramiento.

### Dirección

1. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?  
Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_
2. ¿Existe un organigrama explícito?  
Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_
3. ¿Existe en la organización, organigrama escrito y establecido formalmente?  
Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_
4. ¿Refleja el organigrama, la estructura más conveniente para la empresa?  
Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_
5. ¿Están las actividades similares, agrupadas en forma apropiada en el organigrama?  
Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_
6. ¿Se sigue el principio de unidad de mando, en el organigrama?  
Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_
7. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?  
Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_

8. ¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?  
Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_
9. ¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?  
Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_
10. ¿La estructura facilita la iniciativa del personal?  
Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_
11. ¿Tiene la organización, metas y objetivos, claramente definidos?  
Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_
12. ¿Posee la organización, una estrategia general para competir?  
Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_
13. ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?  
Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_
14. ¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?  
Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_
15. ¿Predice la organización, las tendencias políticas, sociales y tecnológicas?  
Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_
16. ¿Posee la organización, un proceso efectivo de presupuestación?  
Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_
17. ¿La toma de decisiones, se hacen con un enfoque de gerencia estratégica?  
Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_
18. ¿Tiene la organización, una declaración escrita de su misión?  
Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

19. ¿Tiene la organización, planes de contingencia?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

20. ¿Posee sinergia la organización?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

21. ¿Conoce todo el personal, los objetivos, metas, estrategias y políticas?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

22. ¿Están definidas en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

23. ¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

24. ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

25. ¿Delegan los gerentes de la organización, en forma apropiada?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

26. ¿Existe en la organización, perfil de cargos?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

27. ¿El perfil de cargos corresponde a la realidad de la empresa?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

28. ¿Los colaboradores tienen conocimiento de su perfil de cargo?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

29. ¿Los cargos son estimulantes y bien remunerados?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

30. ¿Se emplea un estilo gerencial participativo?

Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_

### **Talento humano**

31. ¿Es favorable el ánimo de los colaboradores?

Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_

32. ¿Es favorable el estado de ánimo de los gerentes?

Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_

33. ¿Hay satisfacción con el trabajo?

Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_

34. ¿Se estimula la creatividad?

Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_

35. ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?

Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_

36. ¿Son los coeficientes de rotación del personal bajos?

Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_

37. ¿Conocen, los gerentes, el número y la composición de los grupos informales?

Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_

38. ¿Las normas que rigen los grupos informales, son favorables para la gerencia?

Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_

39. ¿Son buenos líderes, los gerentes de la organización?

Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_

40. ¿Se adaptan, la organización y los colaboradores, favorablemente al cambio?

Alto \_\_\_                      Medio \_\_\_                      Bajo \_\_\_

41. ¿Existe en la empresa un buen sistema de información recíproca?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

42. ¿Posee la empresa, un buen sistema de recompensas y sanciones?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

43. ¿Satisfacen los colaboradores, sus necesidades individuales a través de la organización?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

44. ¿Posee la empresa, políticas disciplinarias escritas?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

45. ¿Existe respeto y confianza, entre los gerentes y los colaboradores?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

46. ¿Posee la organización, un código ético?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

47. ¿Posee la organización, un departamento o un jefe de personal?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_

48. ¿La contratación sigue el proceso: reclutamiento, selección, entrevista y prueba?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

49. ¿Suministra la organización, programas de adiestramiento y desarrollo del personal?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

50. ¿Proporciona la organización, prestaciones mayores a las legales?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

51. ¿Posee la organización, un sistema efectivo de evaluación del rendimiento?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

52. ¿Tiene la organización, un buen sistema de administración de salarios?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

53. ¿Todos los colaboradores operativos tienen contratación de origen laboral?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

54. ¿Tiene la organización, procedimientos adecuados para atención de quejas internas?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

55. ¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

56. ¿Tiene la organización, un sistema de promoción del personal?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

57. ¿Posee la organización, sistemas efectivos de control?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

58. ¿Cuenta con un buen sistema de control de calidad?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

59. ¿Posee normas de productividad, en todos los departamentos?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

60. ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_