



**Factores destacados en la gestión del talento humano
para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa
S&G Administración PH SAS**

*Prominent factors in human talent management to get the strategical
objectives in S&G Administration PH SAS company*

Leydi Graciela Ortiz Isaza
Fundación Universitaria San Mateo / lgortiz@sanmateo.edu.co

Leydi Yohanny Perdomo González
Fundación Universitaria San Mateo / lyperdomo@sanmateo.edu.co

Artículo de investigación

Recepción: 26 de junio de 2020

Aceptación: 09 de diciembre de 2020

Cómo citar este artículo

Ortiz Isaza, L., y Perdomo González, L. (2020). Factores destacados en la gestión del talento humano para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa S&S Administración PH S.A.S. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 2(2), pp. 59- 77 Recuperado a partir de: <http://cipres.sanmateo.edu.co/index.php/rcca>

Resumen:

Dada la importancia en las organizaciones de adquirir y mantener un excelente grupo de colaboradores altamente competitivos, según las necesidades del mercado; esta investigación identifica aquellos factores de la gestión del talento humano que influyen en la productividad de la empresa S&G Administración PH S.A.S de Soacha, Cundinamarca. Está dedicada a la prestación de servicios de propiedad horizontal con debilidades en cuanto a la comunicación asertiva, remuneración adecuada y oportuna, desinterés por las capacitaciones, estructura organizacional, entre otros. El estudio es pertinente desde el punto de vista de la administración de empresas; el manejo del talento humano se relaciona con teorías clásicas y modernas (como las relaciones humanas, motivación y empoderamiento). Así, se tuvo en cuenta la conceptualización sobre políticas de talento humano dirigidas a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, motivación, evaluación de desempeño; contrastado con las situaciones presentadas en el planteamiento del problema. Como resultado, existe una tercerización de procesos de talento humano (outsourcing); inclusión en la línea de la empresa de áreas de asesoría o consultoría (revisoría fiscal). Por lo anterior, se recomienda que la empresa lo elimine de su estructura y lo tome acorde a su función de staff.

Palabras clave: gestión del talento humano; organización; procesos; cultura organizacional.

Abstract:

From the importance in organizations of acquiring and maintaining an excellent group of highly competitive collaborators, according to the needs of the market. This research identifies those factors of human talent management that influence in S&G Administration PH SAS company productivity, located in Soacha – Cundinamarca. It dedicates to the provision of horizontal property services, which has weaknesses in terms of assertive communication, adequate and timely remuneration, disinterest in training, organizational structure, among others. The study is relevant because of the point of view of business administration; the management of human talent is related to classic and modern theories, such as human relations, motivation and empowerment. The conceptualization taken into account for this research was about human talent policies aimed at the processes of recruitment, selection, hiring, motivation and performance evaluation; contrasted with the situations presented in the approach to the problem. The results shown the outsourcing of human talent processes; in the organizational structure it was evident that the Tax Audit area is included in it, which is not adequate because it belongs to the line staff, as advisory and consulting entity. Therefore, it is recommended that the company remove it from its structure and take it as staff.

Keywords: human talent management; organization; processes; organizational culture.

Introducción

En la actualidad, una de las preocupaciones de las organizaciones es adquirir y mantener una planta de personal altamente competitiva acorde con las exigencias del mercado. Por consiguiente, se ha planteado la necesidad de realizar una investigación en la empresa S&G Administración PH S.A.S, ubicada en el municipio de Soacha, Cundinamarca; dedicada a la prestación de servicios de propiedad horizontal.

El objetivo del estudio fue identificar los factores de la gestión del talento humano que influyen en la productividad de dicha organización. Durante el ejercicio de las funciones de un total de 50 empleados (personal laboral) se observaron ciertas debilidades en cuanto a la comunicación asertiva, remuneración adecuada y oportuna, ausencia de capacitaciones; así como la estructura organizacional inadecuada, falta de motivación por horarios de trabajos extensos, más de ocho (8) horas. En general, se evidenció poco bienestar en la empresa, lo que redundó en un bajo rendimiento de los empleados.

Como uno de sus principales objetivos, toda organización tiene la producción y comercialización de bienes de consumo o servicios referentes a una actividad especializada. Para ello, además de las materias primas e insumos necesitan a las personas, consideradas el activo más importante de las empresas (Chiavenato, 2015; Mojica Montoya, 2018); debe gestionarse para maximizar su producción a su favor (y de los socios de la empresa), facilitando el alcance de los fines propuestos.

Por lo anterior, como futuras administradoras de empresas es pertinente identificar aquellos factores que interfieren en el desarrollo profesional de los empleados de las organizaciones en general, con base en la teoría. A través de la aplicación del proceso administrativo y teorías modernas va a garantizar contar con las personas adecuadas para guiarlas con su liderazgo, comunicación asertiva, capacidad de escucha, entre otros. A partir de allí se crea una identidad con la organización por la apropiación de su visión, misión, principios y valores definidos en su planeación estratégica, para así determinar el grado de seguimiento y control requerido.

La finalidad del presente trabajo es plantear un plan de mejoramiento a la empresa S&G Administración PH SAS Las estrategias están encaminadas a solucionar las falencias identificadas anteriormente, para que con una estructura organizacional sólida, niveles adecuados de la administración y procesos fortalecidos para la adquisición de los colaboradores; las personas se sientan seguras y logren los rendimientos esperados. Respecto de la pertinencia, el estudio responde a los lineamientos de la administración de empresas en el manejo del talento humano; está relacionado con teorías clásicas y modernas sobre las relaciones humanas, motivación y empoderamiento.

Ahora bien, fue necesario verificar la idoneidad del trabajo en cuanto a temática y originalidad. Por tal razón se generó una revisión de antecedentes sobre el tema, a nivel internacional, nacional y local: al respecto, se resaltan los trabajos: "El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional de las empresas" de Núñez y Brochero (2019). El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la empresa; el estudio aporta con el concepto de cultura organizacional. Otro documento analizado fue "El factor del talento humano en las organizaciones" de Mejía, Bravo y Montoya (2013). Está enfocado hacia la capacitación del talento humano pues con conocimientos el personal alcanza su profesionalismo; es un plus para mantener al personal humano aportando al mejoramiento de su nivel.

Cabe anotar que para S&G (propiedad horizontal) se generan estrategias para la mejora de su talento humano, a fin de obtener empleados satisfechos. Para la organización es de gran importancia la capacitación de su personal en pro del cumplimiento de sus funciones de forma asertiva.

Dentro de las bases teóricas o fundamentos conceptuales se tomaron exponentes como Chiavenato (2015). Para el último autor el talento humano es el “capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano” (p.15).

Por otro lado, entre las bases legales se encontró la Ley 675 del 2001 cuyo objetivo es regular la forma en que se denomina la propiedad horizontal. La exigencia en materia del talento humano es contar con personal calificado de acuerdo con su función laboral, tal como lo menciona en el artículo 50:

La representación legal de la persona jurídica y la administración del edificio o conjunto corresponderán a un administrador designado por la asamblea general de propietarios en todos los edificios o conjuntos, salvo en aquellos casos en los que exista el consejo de administración, donde será elegido por dicho órgano, para el período que se prevea en el reglamento de copropiedad. Los actos y contratos que celebre en ejercicio de sus funciones, se radican en la cabeza de la persona jurídica, siempre y cuando se ajusten a las normas legales y reglamentarias. (p.16)

Dentro del área empresarial, el talento humano es parte fundamental pues mide las metas de la empresa con un equipo de trabajo calificado y comprometido. De tal manera, gestiona procesos de motivación y retención de los colaboradores con el objetivo de generar un grupo cohesionado, a fin de obtener los mejores resultados en su desarrollo, enfoque humano y el logro de las metas propuestas. Esto se refleja a través de capacitación, retroalimentación y el apoyo; así, reflejando una visión clara de las competencias requeridas para causar el impacto que la empresa requiere en su segmentación.

Metodología

En este apartado se identifican los enfoques a utilizar sobre la investigación en el desarrollo del presente estudio. Como tipo de investigación se utilizó la aplicada, definida como "dar solución a problemas prácticos" (Llanos, 2016, p.1; Morales Ospina y Rodríguez-Parra, 2019). En relación con este caso, pretende identificar qué factores de talento humano influyen en la productividad del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales.

De otra parte, y teniendo en cuenta el lugar, la investigación fue de tipo documental. Según Rodríguez y Santofimio (2016), corresponde a todo proceso basado en el análisis de datos e información; es una fuente secundaria, proviene de artículos, libros digitales, revistas indexadas, entre otros. Es de resaltar que esta revisión bibliográfica es oportuna para el trabajo; de ahí se obtienen las bases conceptuales que servirán para la resolución del problema. De igual manera fue de tipo descriptivo, definida por Chiavenato (2015) como aquella que trabaja sobre las realidades de todos los hechos para hacer un análisis de la recopilación de información investigativa y gráfica.

Para la empresa S&G Administración PH SAS la investigación descriptiva, definida por Chiavenato (2007), ayuda a caracterizar procesos y procedimientos aplicables a los colaboradores que influyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Con ellos es posible generar un plan de mejoramiento que eleve la competitividad de la empresa.

Respecto de la población, se determinó mediante la consulta de documentos relacionados con la temática, en motores de búsqueda especializados como Redalyc, Dialnet, Scielo, Google académico, para darle el rigor científico. Además, se trabajaron artículos de revistas, libros digitales, web, entre otros.

En lo concerniente al instrumento de recolección de la información, se trabajó con una matriz de sistematización de la información. Contó con los siguientes componentes: temática, base de datos (Redalyc, Dialnet, Scielo, E-libro, EBSCO y Google académico); tipo de documento físico, autor (apellido y nombre), título, fecha, origen de documento (libro, artículo y web), página donde se encuentra la información y URL. Se considera de utilidad por cuanto se tienen preparados los insumos, según temáticas propuestas, para alimentar el marco teórico.

Tabla 1. Sistematización de la información

SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN						
Temática	Base de datos (Redalyc, Dialnet, Scielo, E libro, Ebsco, Google académico)	Autor (apellido y nombre)	Título	Fecha	Tipo de documento (libro, artículo, web)	Página donde se encuentra la información

Fuente: elaboración propia

Las categorías bajo las cuales se desarrolló el trabajo son fundamentación, estructuración y diagnóstica. En cuanto a fundamentación, contiene los conceptos sobre políticas para el manejo del talento humano dirigidas al proceso de reclutamiento, selección, contratación, motivación y evaluación del desempeño (Chiavenato, 2015).

Sobre el análisis de los estudios realizados sobre el tema de investigación a nivel internacional, nacional y local, la publicación "El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional de las empresas" de Núñez y Brochero (2019) determinó la relación entre gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la empresa. De ahí se toman aportes importantes como el concepto de cultura organizacional.

Por otro lado, está el trabajo "El factor del talento humano en las organizaciones" de Mejía, Bravo y Montoya (2013). El principal objetivo fue enfocar hacia la capacitación del talento humano para formar el profesionalismo del personal con conocimientos. Así también Chiavenato (2015) define bases teóricas o fundamentos conceptuales; asigna la importancia del talento humano, debilidades, fortalezas, habilidades, características y la capacidad de orientar al personal.

Otro punto está en "Gestión estratégica del área de recursos humanos en empresas de Bogotá D.C." de Claudia Esmeralda Pardo y Olga Lucia Vélez (2014). Como aporte, desde la perspectiva de los líderes se pueden generar grandes competencias en sus trabajadores. Este proyecto es de gran importancia como fuente de antecedente pues está basado en las empresas locales como la propiedad horizontal.

En el transcurso de los tiempos el talento humano ha generado una evolución acorde al entorno. Inició desde en el año de 1925, cuando comenzaron las teorías sobre el recurso humano y se suplantaron las máquinas de trabajo por el factor humano. Por otro lado, parte de la importancia de los recursos humanos (RRHH) por la insatisfacción de los trabajadores.

La investigación "Impacto en el desarrollo del talento humano para la consecución de los objetivos organizacionales en una empresa manufacturera del sector de Acopi, Yumbo, Valle del Cauca, Colombia" de Isabel Quintero, Adriana Panesso e Iván Portela (2005) muestra los factores de impacto en la aplicación de la gestión del talento humano desde todos sus procesos dentro de la organización. Como resultado se tienen colaboradores más satisfechos, que mejorarán su desempeño dentro de la organización.

En lo relacionado con la categoría estructuración, se maneja la etapa de organización en el proceso administrativo. Como lo mencionan Jaime y Téllez (2017), se manejaron conceptos de planeación, dirección, control y organización para dar un enfoque a la organización; además de lo referente a estructura organizacional.

Por otra parte, para la etapa diagnóstica de la empresa S&G Administración PH SAS se emplearon conceptos sobre el análisis FODA con sus perfiles de capacidades internas y externas. De acuerdo con lo expuesto por Bustamante (2006), la evaluación del desempeño consiste en un proceso de identificar y medir el desempeño de los empleados de manera individual hacia el éxito de la organización.

De igual manera, Alvares (2008) lo define como el desenvolvimiento que muestra una persona frente a la ejecución de funciones asignadas a su cargo. Otra definición de desempeño es la acción (o acciones) que una persona realiza con la intención de obtener un efecto, una consecuencia o un resultado particular (Muñoz y Monroy, 2013).

Resultados

Categoría fundamentación.

La categoría "fundamentación" está relacionada con el objetivo específico "caracterización de las políticas de la gestión del talento humano para la consecución de objetivos estratégicos de la empresa S&G Administración PH S.A.S". Como sustento de la base teórica, se tomaron en cuenta autores como Chivenato (2015), Sánchez y Calderón (2012), Peña (2005), Bustamante (2006), Borrero (2019), Alvarado y Monroy (2013), así como Quesada, Vivanco y Delgado (2018). Sus aportes están relacionados con temas tales como gestión de talento humano y cultura organizacional.

En lo referente a adquisición de los colaboradores, la empresa en cuestión tiene políticas de reclutamiento, selección, contratación, salarios, entre otras. No son realizadas directamente por el empleador; la empleada reguladora es el outsourcing (o tercerización), es decir, dejar en manos de otros las actividades propias de la empresa. Para este caso, Admiaseo SAS es la encargada de realizar el proceso, previamente definidas las necesidades de la empresa en estudio, en cuanto a perfiles, número de personas y cargos administrativos, financieros, operativos, de seguridad y servicios generales.

Con base en estos requisitos, la empresa antes mencionada realiza el proceso de reclutamiento externo e interno a las personas que determine la Administración de S&G según sus necesidades, para continuar con el de selección, atado al procedimiento interno de la empresa. Para el inicio se determinan tres (3) tipos de evaluación.

La interna está dirigida a las personas que optan por el cargo, es de manera directa, con una cierta cantidad de preguntas personales y profesionales. Allí se mencionan los cargos de los aspirantes, tipos de contrato y salarios. La segunda es la evaluación grupal, dirigida en el grupo de aspirantes y la persona de contratación encargada; se evidencia una serie de preguntas abiertas, personales y profesionales, para evaluar su reacción frente al grupo; además, se realizan acorde a las necesidades del personal requerido.

Para los cargos del personal de seguridad, operativos y personal de servicios generales se realizan evaluaciones de conocimiento. Es establecida por la temporal que elabora un cuestionario con preguntas específicas relacionadas con el cargo a asumir, así como las pruebas psicotécnicas. Para los cargos administrativos y financieros de la organización, adicional a las evaluaciones mencionadas en Admiaseo SAS, se aplican las pruebas Valanti, Wartegg y la entrevista, herramienta con la que se califica el postulante.

Una vez seleccionada la persona adecuada al cargo viene el proceso de contratación. Su base está en el Código Sustantivo del Trabajo para determinar legalmente el tipo de contrato acorde a las necesidades. En consecuencia, se evidenció que el utilizado para la empresa en estudio es el de hora o labor, con la variación en su escala salarial, ubicada así:

El personal de seguridad y aseo recibe un salario mínimo establecido por la Presidencia de la Republica bajo el Decreto 2360 del 2019, definido por los propietarios de propiedad horizontal junto a su outsourcing. Además, recibe auxilio de transporte, adicional a los pagos de seguridad social y los recargos según la jornada laboral específica.

Para cargos administrativos y financieros se determinan según su función. Un director recibe 7.500.000 pesos colombianos (COP), sin auxilio de transporte, con pagos en seguridad social. El contador tiene un salario de 2.800.000 COP, sin auxilio de transporte, con pagos de seguridad social. El auxiliar administrativo tiene una remuneración de 1.500.000 COP, con auxilio de transporte y pagos en seguridad social.

De igual manera, en el contrato se establecen las causales de terminación unilateral, así: incumplimiento de sus jornadas de trabajo sin un previo aviso con 24 horas de antelación, abandono de trabajo, reacciones agresivas con sus compañeros. Por tales razones se determina la terminación del contrato de manera inmediata.

En cuanto al cumplimiento de las políticas, menciona que S&G Administración PH S.A.S. cumple con las políticas de reclutamiento. Realiza comunicados de manera directa, informa a sus empleados o simplemente por medio de carteleros; asimismo, elabora una convocatoria para cierto cargo en mención. El resto de etapas de los procesos los realiza la empresa contratista.

En cuestión de contratación, S&G toma decisiones arbitrarias que le pueden ocasionar problemas de legalidad. Incumple con el contrato establecido en cuanto a montos a pagar y tiempo para cancelarlos; en ocasiones paga por debajo de lo establecido en el contrato, fuera del tiempo previsto para ello. Durante las jornadas laborales no tienen implementadas pausas activas, en cambio, la exigencia es del 100% de su rendimiento.

Analizada la cultura organizacional de la empresa, se evidencia su debilidad; no aplica los factores mencionados por Quezada, Vivanco y Delgado (2018) para una mejora, es decir, orientada al personal. Aunque la empresa cuenta con misión, visión y valores corporativos, no hay una cultura organizacional real. Una cosa es la formulación y otra que se haga experiencial, en otras palabras, que se asuma por parte del empleado. Asimismo, que existan manuales y procedimientos precisos, así como políticas establecidas para el actuar; además del liderazgo de la Dirección, que los lleve al cumplimiento de los logros.

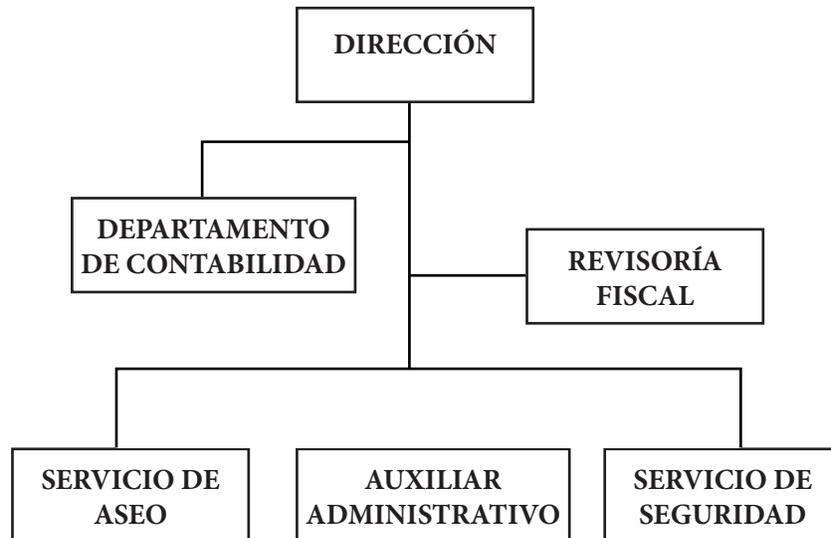
En otros términos, consiste en involucrar al colaborador dentro de la empresa para hacerlo sentir de verdad como el activo más preciado de la compañía. Adicionalmente, la S&G debe realizar evaluaciones del desempeño, para dar reconocimiento en el cumplimiento de las funciones de manera eficiente y efectiva en sus trabajadores. El objetivo es desarrollar la excelencia con incentivos económicos o vinculaciones directas.

En cuanto a la categoría de estructuración está relacionada con el objetivo de describir la estructura organizacional de la empresa S&G Administración PH SAS. De acuerdo con lo mencionado por Fayol en su teoría clásica, tomando en cuenta sus 14 principios; se considera que la división del trabajo cobra importancia por cuanto todas las organizaciones deben contar con empleados especializados según sus funciones. Entonces, es de vital importancia tomar en cuenta la cadena escalar o línea de autoridad que permea la organización desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo (Martin, 2019; Cortés, 2019).

Con base en lo anterior, las empresas generan sus estructuras organizacionales. En ese sentido, para la entidad estudiada es de tipo lineal y no cuenta con un área de talento humano que se apropie de sus procesos y procedimientos. En razón de que dentro de su política está el outsourcing, permite que sea un tercero quien realice estas actividades y recae en ellos el contacto con los empleados de la organización.

El hecho de no tener el área del talento humano adscrita a ella genera la insatisfacción de los empleados, relacionada con inseguridad por no saber a quién responder. Lo anterior podría generar rotación del personal, lo que sería inconveniente como lo manifiesta Fayol en el principio de estabilidad del personal. Dicha función no les brinda la seguridad de sentir que pueden encontrar un apoyo, ser escuchados, orientados y capacitados para lograr los objetivos que la empresa requiere y en el momento de tener una falencia posea esa supervisión que los lleve a mejorar.

Lo mismo sucede con la remuneración. Acorde al nivel de la organización existen escalas salariales; al no estar involucrada esta función dentro la empresa, hay desconocimiento de los derechos del trabajador. La estructura actual de S&G Administración PH SAS se evidencia en la figura 1.

Figura 1. Estructura organizacional lineal inicial

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, sobre la cultura organizacional se encontró que S&G Administración PH SAS cuenta con una misión: construir tranquilidad al administrar la copropiedad de forma estratégica, transparente y segura. De igual manera, la visión alude a proyectar un horizonte transparente y seguro en la administración de su vivienda, soportado sobre los valores corporativos aplicados como la ética, respeto, compromiso, confianza, cordialidad y comunicación asertiva.

Aunque S&G Administración PH SAS tiene lo fundamental de la cultura organizacional como su misión, visión y valores, según lo mencionado anteriormente, aún tienen deficiencias. Primero, no hacen una vinculación directa con sus empleados; demuestran desinterés y la importancia que son para la organización. Además, debe tener un marco de identidad que incluya experiencias internas y externa del colaborador con el fin de crear más que una empresa, una familia. También requiere estabilidad para generar un equilibrio dentro de la organización y llegar a resultados positivos. Cabe agregar que la cultura es la unión entre los valores y normas de la organización las cuales ayudan a un control más eficaz.

De otra parte, desde el enfoque del tipo de liderazgo y autoridad que ejerce la dirección de la empresa, se hizo un análisis de las teorías X, Y de McGregor (1960) y Teoría Z (Ouchi). Son definidas de forma ascendentes; por ejemplo, la teoría X es de un estilo de administración tradicional donde el empleado es una herramienta de trabajo, sólo produce y no cuenta con la oportunidad de expresar lo que en algún momento quiera. Así, crean una ideología de “producen que para eso se les paga”.

En contraste, la teoría Y permite la inclusión del trabajador, facilita la comunicación; también se asignan actividades acordes a los conocimientos, facilitando el gusto por la labor, sin dejar el rigor de supervisar las actividades y que baje el rendimiento. La teoría Z abre puerta para generar un tipo de confianza en la organización basado en que el empleado no requiere de supervisión para cumplir con lo requerido y se genera un ambiente tranquilo de relaciones humanas en confianza, para alcanzar la productividad (Torres, 2014).

El liderazgo ejercido por la dirección de la empresa S&G Administración PH SAS se ajusta al de la teoría X; se evidencia poco interés en crear buenas relaciones con el empleado. Por consiguiente, disminuye su motivación hacia sus funciones y baja su rendimiento.

Asimismo, sobre la categoría diagnóstica se realizó un análisis FODA, en cumplimiento del tercer objetivo específico. Está compuesto de un estudio del perfil de oportunidad y amenazas en el medio. El análisis incluyó factores de tipo económico, político, tecnológico y factor natural, medidos por su importancia para la empresa como impacto alto, medio o bajo, tomando los de valores altos para el FODA. Los resultados se observan en la tabla 2.

Tabla 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

SYG ADMINISTRACIÓN PH S.A.S - PERFIL DE OPORTUNIDAD Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)							
ANÁLISIS EXTERNO CAPACIDADES		OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
FACTORES ECONÓMICOS	Crecimiento en la economía nacional	X					
	Disponibilidad de líneas de crédito	X					
	Creación de nuevos impuestos				X		
FACTORES POLÍTICOS	Conflictos limitrofes				X		
	Toma de decisiones inadecuadas				X		
FACTORES TECNOLÓGICOS	Internet banda ancha	X					
	Páginas web		X				
	Monitoreo a través de cámaras			X			
	Uso de software	X					
FACTORES LEGALES	Actualización de la ley 675 de propiedad horizontal	X					
FACTOR NATURAL	Amenazas naturales				X		

Fuente: elaboración propia

En cuanto al perfil de capacidades internas y procesos que mide las fortalezas y debilidades, se analizaron variables tales como gerenciales, recurso humano, factores organizacionales, activos fijos, tecnologías y recursos financieros. Con lo anterior logra obtener de manera más clara los factores de alto nivel, a los cuales se les debe implementar estrategias para así lograr el objetivo de la empresa, como se evidencia en la tabla 3.

Tabla 3. Perfil de capacidades internas y procesos de recursos

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS Y PROCESOS DE RECURSOS (PCT)							
SYG ADMINISTRACIÓN PH S.A.S CAPACIDADES		FORTALEZA			DEBILIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
GERENCIALES	Sistema de toma de decisiones	X					
	Flexibilidad de la estructura organizacional				X		
	Cumplimiento en el sistema de gestión	X					
	Orientación al logro				X		
	Comunicación y control gerencial					X	
	Constitución de documentos	X					
RECURSO HUMANO	Convocatoria de selección al cargo en conocimiento a propiedad horizontal		X				
	Asignación salarial de acuerdo con la experiencia		X				
	Organización conforme al reglamento de trabajo						X
	Motivación a colaboradores				X		
	Horario flexible	X					
	Buen manejo de actividades laborales		X				
	Capacitación al personal en todos los procesos				X		
FACTORES ORGANIZACIONAL	Compromiso organizacional	X				X	
	Clima organizacional						
	Relaciones interpersonales		X				
	Productividad		X				
ACTIVOS FIJOS	Equipos de oficina			X			
	Sala de estar					X	
	Materiales de insumos			X			
	Comedor para trabajadores						X
	Señalización		X				
TECNOLOGÍA	Equipos de última tecnología					X	
	Uso de herramientas adecuadas		X				
	Mantenimiento preventivo	X					
	Ventas por medios tecnológicos "redes sociales, páginas de internet publicidad etc.						X
RECURSO FINANCIERO	Músculo financiero soportable		X				
	Habilidad para competir con precios		X				
	Rentabilidad retorno a la inversión					X	
	Ofrecer el servicio nacional				X		

Fuente: elaboración propia

Con base en el análisis interno y externo se generó la matriz FODA que da origen a las estrategias. Ayuda a organizar y planificar la empresa y para su desarrollo solo se incluyen los impactos altos.

Matriz FODA

Tabla 4. Análisis DOFA

		DEBILIDAD	FORTALEZA
		SVG ADMINISTRACIÓN PH S.A.S	1. Flexibilidad de la estructura organizacional. 2. Orientación al logro. 3. Capacitación al personal en todos los procesos. 4. Motivación a colaboradores. 5. Ofrecer el servicio nacional.
OPORTUNIDAD		DO	FO
	1. Crecimiento en la economía nacional.	1.1 Al tener una estructura organizacional debidamente definida se logra brindar servicios de calidad junto a nuevas gamas de servicios y así ser reconocida generando un impacto en el sector y obtener capital.	1.1 Acorde a la fluctuación del mercado se toman decisiones de contractual o ampliación de la capacidad de la producción.
	2. Disponibilidad de líneas de crédito.	2.4 Para una buena gestión en la orientación del logro se debe utilizar los programas entre ellos esta alegría, ayudando a un funcionamiento adecuado para la organización.	2.2 Mantener actualizados los sistemas de gestión de la empresa para poder acceder a las líneas de crédito.
	3. Internet banda ancha.	3.3 Dirigirse al personal con capacitaciones para prestar servicios de calidad con ayuda de las TIC.	3.3 Al tener todos los documentos se pueden tramitar por medio de las plataformas ejerciendo la misma función que es cumplir con la constitución.
	4. Usos de software.	4.5 En busca de una buena motivación se resalta las actividades de los colaboradores, gestionando la ley 675 de propiedad horizontal donde se ejerce una sana convivencia a nivel general.	4.4 Maximizar el uso del software que tenga la empresa acorde a la flexibilización generando un alto rendimiento en la productividad.
	5. Actualización de la ley 675.	5.2 Al ofrecer un servicio nacional se pueden abrir puertas para obtener líneas de crédito y así expandir el servicio.	5.5 Total aplicación con el compromiso organizacional y la actualización de la ley 675 se genera un alto impacto para lograr sana una convivencia.
AMENAZA		DA	FA
	1. Crecimiento de nuevos impuestos.	1.1 Generar una estructura organizacional robusta la cual esté preparada para enfrentar los impuestos.	1.1 Generar una planeación para afrontar cualquier cambio ante cualquier creación de impuesto.
	2. Conflictos limítrofes.	2.2 Formulación de objetivos claros y precisos para afrontar conflictos de este tipo y así evitar que lleguen a afectar gravemente en la empresa.	2.2 Genera un sistema de gestión robusta y flexible para afrontar los posibles conflictos limítrofes.
	3. Toma de decisiones inadecuadas.	3.3 Generar planes de capacitación para subsanar las posibilidades falencias de cada área.	3.3 Tener en regla los documentos de la empresa donde se verifique su legalidad para estar al frente de alguna mala decisión del estado que pueda afectar a la misma.
	4. Amenazas naturales.	4.3 Facilitar una adecuada cultura y clima organizacional para que sus empleados estén en la capacidad de tomar decisiones adecuadas.	4.2 Al tener horario flexible se puede estudiar un poco más los conflictos limítrofes y autocapacitarnos frente a las decisiones a tomar.
		5.4 Mantener un sistema de información ágil para conocer las condiciones geográficas del sitio donde ubicar la empresa.	5.1 Al tomar decisiones adecuadas se logra entender y acatar la creación de los nuevos impuestos.
		6.4 Tener los instrumentos y técnicas para la evacuación de amenazas naturales, junto a capacitaciones de prevención y así poder estar al tanto de estas.	

Fuente: elaboración propia

Una vez realizado el análisis de la matriz DOFA se pudo concluir que S&G Administración PH SAS mantiene constante verificación e información sobre las fluctuaciones en el mercado, así desarrollan sus actividades. A través de su sistema de gestión verifican el cumplimiento en la Ley 675 de 2001; también llevan estricto control sobre las actividades de planeación a realizar.

Por último, en relación con la capacitación se considera importante hacer un estudio a mayor profundidad en la capacitación del colaborador para favorecer su productividad. En lo que se refieren al mantenimiento preventivo de los desastres naturales la empresa, debe tener sus políticas de gestión del riesgo y mantener actualizada la señalética para la ruta de evacuación. En lo correspondiente a la creación de nuevos impuestos, la empresa debe estar blindada para asumir las responsabilidades tributarias exigidas por el gobierno.

Discusión

Como Chiavenato (2015) menciona, la gestión del talento humano ha sido de gran crecimiento en la industria donde se remplazan maquinas por las personas. En los resultados encontrados en la investigación se determina que S&G Administración PH SAS presenta falencias en su estructura organizacional cuando otorgaron la potestad del manejo de su talento humano al outsourcing. Por consiguiente, no permite realizar una vinculación más directa con el empleado y generar un mayor grado de confianza.

Conclusiones

En cuanto a la existencia de políticas en gestión del talento humano, para S&G Administración PH SAS aplica la del outsourcing. A juicio de las investigadoras es buena, pero no en aspectos tan sensibles como el manejo del talento humano. Por tanto, está la necesidad de retomar el control de su personal y cambiar su política de externa a interna; así como asumir directamente los procesos de reclutamiento, selección, contratación.

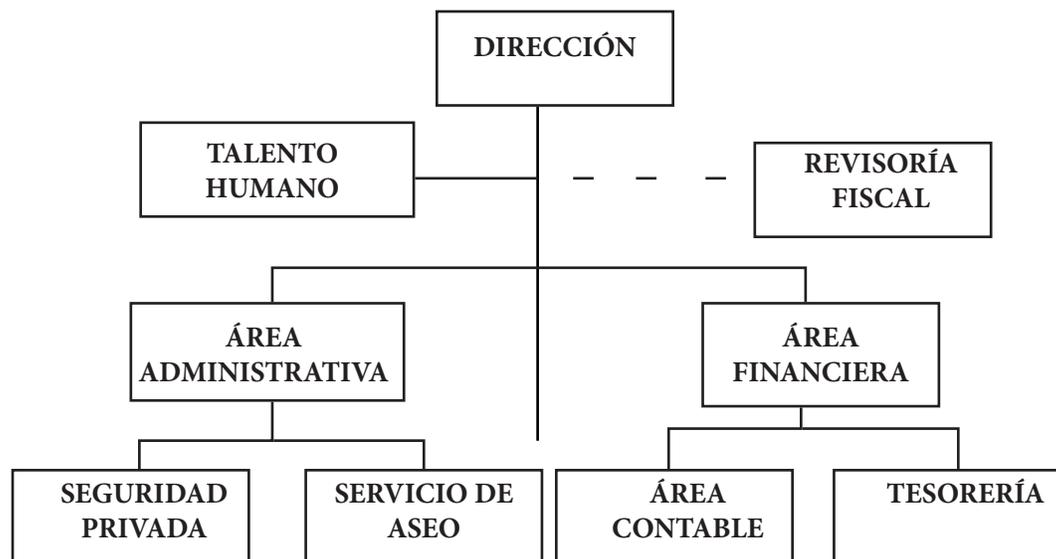
La razón es sencilla, en la modalidad actual el contratista no se ve como trabajador, en cambio se siente en una relación de cliente-proveedor. Entonces, el trabajo es visto como un servicio para el cliente (la organización), quien supuestamente lo contrata y esto baja su moral. Como resultado, las condiciones laborales generan una connotación negativa: el contratista en relación con los trabajadores de planta. Por ello, se sienten en inferioridad de condiciones por falta de acceso a los beneficios de un empleado, por ejemplo, de aparecer en la nómina de la empresa. En conclusión, habrá menor productividad.

Sobre la estructura organizacional, se recomienda crear un área de talento humano dentro de su propia estructura para lograr una total identidad del colaborador. Una vez evidencie que por su cargo está dentro de la empresa tendrá una mayor seguridad y trabajará a gusto; a su vez, brindará lo mejor de su capacidad para sacar adelante los objetivos propuestos.

Por lo anterior, y acorde con las estructuras propuestas por Fayol, S&G tendrá una estructura organizacional funcional staff, es decir, la empresa se ha distribuido por áreas y cuenta con un ente asesor no vinculado directamente a la empresa (como la revisoría fiscal). Ahora bien, se aclara que el área de talento humano queda adscrita a la misma.

De otra parte, la dirección gestiona los departamentos de contabilidad, auxiliar administrativo, prestadores de servicio de aseo y servicio de seguridad, con un ente consultor como la revisoría fiscal. El propósito consiste en llegar a los objetivos de propiedad horizontal, sin perder el control de su funcionalidad con la entrega al residente como se observa en la figura 2.

Figura 2. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia

En lo relacionado con el FODA, brinda algunas estrategias para sacar a delante la empresa. En el análisis DO se resalta el manejo de una adecuada estructura organización, flexible pero robusta, que soporte los cambios a que se enfrenta la empresa como la ampliación de servicios y la digitalización de la información, a través de aplicaciones o software de administración de propiedad horizontal.

En el FO es elemental ceñirse a la total aplicación de la Ley 675 para cumplir con las expectativas del cliente. Es decir, el FO permite robustecer el sistema integrado de gestión que afronte las amenazas de los problemas limítrofes, así como la llegada de más impuestos. En el DA se requieren objetivos claros, toma de decisiones adecuadas; además, generar capacitaciones y consolidar una adecuada cultura organizacional para que sus empleados la vivan, compartan y logren su máxima productividad.

Por último, el liderazgo de la administración se debe encaminar a la teoría Z de Ouchi. Allí donde se construya sobre la participativa del empleado porque lo mira en su integralidad, elevando sus niveles de autoestima y motivación; de esta manera, incentivando la cultura Z.

Referencias bibliográficas

Alvarado, O. y Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a11.pdf>

Álvarez, A. (2008). *Gerencia del talento humano*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública. Recuperado de <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/1-Gerencia-del-Talento-Humano.pdf>

Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Koinonía*, (7). Recuperado de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/105/105590017/html/index.html>

Bustamante, R. (2006). Gestión humana basada en competencias: un modelo integrado a los sistemas de gestión de calidad para el sector público colombiano. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25(2). Recuperado de <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/72>

Congreso de Colombia. (04 de agosto de 2001). Por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal. [Ley 675 de 2001].

Cortés, J. (Comp.). (2019). *La administración de empresas. Una perspectiva desde el profesional mateísta hacia el futuro*. Bogotá: Editorial Fundación Universitaria San Mateo. Recuperado de <https://palma.sanmateo.edu.co/>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos México*: McGraw-Hill Interamericana (pp. 241-269). Recuperado de http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf?sequence=1
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://es.slideshare.net/xaviergranado/libro-gestiondeltalentohumanochiavenato-48458867>
- Jaime, G. y Téllez, K. (2017). Talento Humano en las MIPYMES de la Región Central de Nicaragua, Chontales, Río San Juan y RACCS (trabajo de grado). León, Nicaragua, UNAN-Managua. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/11538/1/11220.pdf.pdf>
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Samborondón, Ecuador: Universidad Ecotec. Recuperado de: <https://www.ecotec.edu.ec/books/la-cultura-organizacional-eje-de-accion-de-la-gestion-humana/>
- Mejía, A., Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002
- Méndez, J. (2015). *La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales* (trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/14145>
- Mojica Montoya, F. (2018). *Los retos del talento humano en el conflicto*. Bogotá: Editorial Fundación Universitaria San Mateo. Recuperado de <https://palma.sanmateo.edu.co/>
- Morales Ospina, A., y Rodríguez-Parra, P. (2019). A la vanguardia de la administración de empresas. En Julián Cortés (Comp.) *La administración de empresas. Una perspectiva desde el profesional mateísta hacia el futuro*. (pp. 33-59). Bogotá: Editorial Fundación Universitaria San Mateo. Recuperado de <https://palma.sanmateo.edu.co/>
- Núñez, C. y Brochero, M. (2019). *El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas* (trabajo de especialización). Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta, Colombia. Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13326/1/2019_talento_humano_empresas.pdf

- Pardo, C. y Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de negocios*, 5(11), pp. 39-48. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82544468.pdf>
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de negocios*, 2(1), pp. 121-144. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/315807692_Modelo_de_seleccion_de_personal_en_base_a_perfil_de_competencias_A_model_for_personnel_selection_based_on_the_competition_profile
- Rodríguez, L. y Santofimio, A. (2016). *Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional* (tesis de maestría). Universidad Libre de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9846/tesis%20definitiva11%2009%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, J., y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión*, (32). Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:H8-777-tTmEJ:rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/2781+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Quezada, C., Vivanco, N. y Delgado, K. (2018). Investigación científica. En D. Neill y L. Cortez (Eds.) *Procesos y fundamentos de la investigación científica* (pp. 12-37). Machala, Ecuador: Editorial UTMACH. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038