

**Análisis de la Percepción del Talento Humano en la Empresa Microanálisis Ubicada en
el Distrito de Buenaventura 2025-2027**

Jhon Fredy Duran Ríos 1863071

Nahomi Albornoz Riascos 1863054

Universidad del Valle - Seccional Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Buenaventura, Valle del Cauca

2025

**Análisis de la Percepción del Talento Humano en la Empresa Microanálisis Ubicada en
el Distrito de Buenaventura 2025-2027**

Jhon Fredy Duran Ríos 1863071

Nahomi Albornoz Riascos 1863054

Asesora

Juliana Acevedo Escalante

Universidad del Valle - Seccional Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Buenaventura, Valle del Cauca

2025

Tabla de Contenido

1. Problema de Investigación.....	13
1.1. Planteamiento del Problema	13
1.2. Formulación del Problema	18
2. Objetivos.....	19
2.1. Objetivo General.....	19
2.2. Objetivos Específicos.....	19
3. Justificación	20
4. Marcos de Referencia	24
4.1. Antecedentes.....	24
4.1.1. Antecedentes Internacionales	24
4.1.2. Antecedentes Nacionales.....	26
4.1.3. Antecedentes Regionales.....	27
4.2. Marco Contextual	29
4.2.1. Contexto General y Sectorial.....	29
4.2.2. Contexto Local y de la Organización.....	32
4.3. Marco Teórico	34
4.3.1. Administración del Desempeño: enfoque de Peter Drucker	34
4.3.2. Liderazgo, personas, organización y resultados: enfoque de Dave Ulrich	36
4.3.3. Evaluación del Impacto en Recursos Humanos: el enfoque de John Boudreau.....	38
4.3.4. Teoría de las Relaciones Humanas	40
4.3.5. Gestión del Talento Humano: el enfoque de Idalberto Chiavenato	42
4.4. Marco Conceptual.....	59
4.5. Marco Legal.....	61
5. Metodología	63
5.1. Tipo de Estudio.....	63

5.2. Enfoque Metodológico.....	64
5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección	65
5.4. Población y Muestra.....	66
5.5. Tratamiento de la Información	67
5.6. Fuentes de Información.....	67
6.Resultados	68
6.1. Caracterización de la empresa Microanálisis S.A.	68
6.1.1. Reseña Histórica de la Organización	69
6.1.2. Componentes de Direccionamiento Estratégico	70
6.1.3. Política de Calidad	71
6.1.4. Objetivos Organizacionales	72
6.1.5. Sector en el que opera la Empresa	73
6.1.6. Áreas de la Organización.....	74
6.2. Procesos Asociados con la Gestión del Talento Humano en Microanálisis S.A	80
6.2.1. Reclutamiento y Selección	82
6.2.2. Capacitación y Desarrollo	88
6.2.3. Evaluación del Desempeño y Remuneración	93
6.2.4. Ambiente Laboral y Relaciones Interpersonales	98
6.2.5. Condiciones de Trabajo y Calidad de Vida Laboral	103
6.3. Plan de Acción para la Gestión del Talento Humano en Microanálisis S.A. .	112
6.3.1 Presentación.....	112
6.3.2. Objetivo	114
6.3.3. Justificación	114
6.3.4. Alcance	115
6.3.5. Temporalidad	115
6.3.6. Acciones Estratégicas por Dimensión.....	115

7. Conclusiones	122
8. Recomendaciones.....	124
9. Referencias.....	126
10. Anexos	129

Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación Geográfica de Buenaventura	29
Figura 2. Microanálisis Laboratorio Clínico Bacteriológico	33
Figura 3. Reclutamiento de Personas	44
Figura 4. Selección del Personal	45
Figura 5. Elementos principales del programa de socialización	47
Figura 6. Enfoques para el diseño de puestos según Chiavenato	48
Figura 7. Dos perspectivas sobre la evaluación del desempeño	50
Figura 8. Elementos del concepto de Remuneración total de Chiavenato	51
Figura 9. Etapas del proceso de Capacitación	55
Figura 10. Proceso de selección	83
Figura 11. Orientación sobre funciones	84
Figura 12. Apoyo y orientación	86
Figura 13. Capacitación para fortalecimiento de habilidades	89
Figura 14. Oportunidades de crecimiento	90
Figura 15. Relación de las capacitaciones con el trabajo diario	92
Figura 16. Objetividad y periodicidad en evaluaciones de desempeño	94
Figura 17. Criterios de evaluación de desempeño	96
Figura 18. Relación entre remuneración, responsabilidades y cumplimiento	97
Figura 19. Ambiente laboral y respeto	98
Figura 20. Comunicación con compañeros y superiores	100
Figura 21. Relación entre reconocimiento y esfuerzo	102
Figura 22. Funcionalidad de los recursos y equipos para el desempeño laboral	104
Figura 23. Optimalidad de las condiciones de higiene, seguridad y salud	105
Figura 24. Iniciativas para mejora del bienestar laboral	106
Figura 25. Equilibrio entre carga laboral y bienestar	107
Figura 26. Satisfacción y equilibrio laboral e individual	110

Lista de Tablas

Tabla 1. Marco Legal del Plan Estratégico	61
Tabla 2. Plan de Acción propuesto para Microanálisis S.A	117

Lista de Anexos

Anexo 1. Formulario de Encuesta.....	129
Anexo 2. Formulario de Entrevista	133

Resumen

Este trabajo de grado abordó la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en Microanálisis S.A., empresa del sector salud ubicada en el Distrito de Buenaventura, ante evidencias de debilidades en áreas como capacitación, evaluación del desempeño, bienestar laboral y reconocimiento del personal. La investigación tuvo como objetivo general diseñar un plan estratégico para la gestión del talento humano en la organización. Para ello, se plantearon como objetivos específicos: caracterizar la empresa y su contexto, diagnosticar los procesos actuales de gestión del talento humano y formular un plan de acción basado en los hallazgos. Metodológicamente, se adoptó un enfoque mixto y una investigación de tipo descriptivo. Asimismo, se aplicaron encuestas a 16 trabajadores del área operativa y se realizaron entrevistas semiestructuradas a las dos directivas de la empresa. El análisis se realizó a partir del modelo de Chiavenato (2009), que considera doce procesos clave en la gestión del talento humano, y los cuales fueron agrupados en cinco dimensiones estratégicas para la resolución de los objetivos de investigación.

Entre los principales hallazgos se identificaron limitaciones en las oportunidades de crecimiento, escaso reconocimiento al esfuerzo, percepciones de desequilibrio entre la vida laboral y personal, y debilidades en la promoción del bienestar organizacional. Como conclusión, se resalta la necesidad de implementar estrategias integrales y participativas que fortalezcan el clima organizacional, promuevan el desarrollo del talento humano y generen convergencia entre las prácticas internas y los objetivos institucionales.

Palabras clave: talento humano, evaluación del desempeño, capacitación, bienestar laboral, reconocimiento, plan estratégico, clima organizacional, sector salud, Microanálisis S.A, modelo de Idalberto Chiavenato

Abstract

This undergraduate thesis addressed the need to strengthen human talent management at Microanálisis S.A., a healthcare company located in the District of Buenaventura, in response to identified weaknesses in areas such as training, performance evaluation, workplace well-being, and employee recognition. The general objective of the study was to design a strategic plan for human talent management within the organization. To achieve this, the specific objectives included: characterizing the company and its context, diagnosing the current human talent management processes, and formulating an action plan based on the findings. Methodologically, a mixed-methods approach and a descriptive research design were adopted. Surveys were applied to 16 operational workers, and semi-structured interviews were conducted with the two company directors. The analysis was guided by the Chiavenato model (2009), which outlines twelve key processes in human talent management. These were grouped into five strategic dimensions to facilitate the achievement of the research objectives.

The main findings revealed limitations in growth opportunities, a lack of recognition for employee effort, perceptions of imbalance between work and personal life, and weaknesses in promoting organizational well-being. In conclusion, the study highlights the need to implement comprehensive and participatory strategies that strengthen the organizational climate, foster human talent development, and align internal practices with institutional goals.

Keywords: human talent, performance evaluation, training, workplace well-being, recognition, strategic plan, organizational climate, healthcare sector, Microanálisis S.A., Idalberto Chiavenato model

Introducción

La gestión del talento humano se ha consolidado como un factor estratégico en las organizaciones, especialmente en contextos tan exigentes como el sector salud. En un entorno marcado por la competitividad, la innovación tecnológica y las demandas sociales, es imprescindible que las empresas cuenten con personal calificado, motivado y en sinergia con los objetivos organizacionales o institucionales. Esta investigación surge de la necesidad de responder a los desafíos actuales que enfrenta Microanálisis S.A., un laboratorio clínico ubicado en el Distrito de Buenaventura, que, a pesar de su trayectoria y compromiso con la comunidad, presenta dificultades en varios procesos relacionados con la gestión del talento humano.

Este trabajo de grado propone el Análisis de la percepción del talento humano orientado a fortalecer la gestión del talento humano en dicha empresa, considerando además de los procesos administrativos y operativos, también las percepciones de los colaboradores sobre su ambiente laboral, la formación recibida, las condiciones de trabajo, la comunicación organizacional, las oportunidades de desarrollo y la valoración de su esfuerzo. En ese entendido, a través de un análisis minucioso de estos aspectos, se buscó plantear propuestas orientadas hacia el mejoramiento de aspectos como la retención, la productividad y la calidad de vida laboral del equipo humano de Microanálisis S.A.

La estructura de este documento se organiza de forma lógica y progresiva. En primer lugar, se plantea el problema de investigación, acompañado de su formulación, los objetivos y la justificación. Posteriormente, se abordan los marcos de referencia: contextual, teórico, conceptual y legal, los cuales se construyeron con la intención de fundamentar el proceso investigativo desde diferentes enfoques. Asimismo, el desarrollo del trabajo se divide en tres momentos centrales: primero, la caracterización de la empresa Microanálisis S.A.; segundo,

el diagnóstico de los procesos actuales de gestión del talento humano, realizado a partir del modelo de Chiavenato (2009) y sus doce componentes clave; que se sintetizan en 5 dimensiones en las cuales se estructuró la encuesta; y tercero, la formulación del plan de acción, donde se detallan propuestas estratégicas concretas para cada una de las cinco dimensiones evaluadas. En todo el proceso, se tiene en cuenta tanto la perspectiva teórica como la realidad contextual de la empresa y del entorno en el que opera. En suma, este trabajo busca aportar una herramienta útil para la empresa y las situaciones desfavorables que enfrenta en términos de gestión del talento humano.

1. Problema de Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad, el entorno empresarial se caracteriza por ser altamente competitivo y cambiante, lo que implica que las organizaciones deben adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado para mantener su ventaja competitiva, pues los cambios que ocurren constantemente a nivel global afectan significativamente el funcionamiento diario de las organizaciones, y cada uno de sus componentes debe ajustarse adecuadamente para adaptarse a estas transformaciones (Maldonado, 2023).

En este contexto, la Gestión del Talento Humano juega un rol fundamental, toda vez que se considera esencial para el adecuado desarrollo de las actividades que impulsan el éxito de las organizaciones. Al respecto, Castro (2021) asegura que esta se origina con el propósito de gestionar de manera eficaz los recursos humanos dentro de las organizaciones, lo que constituye una política transversal que impacta el desempeño organizacional y la satisfacción de los grupos de interés.

Una gestión adecuada del talento humano puede ofrecer numerosos beneficios significativos para la organización. Según el análisis realizado por Sánchez y Arévalo (2016), estos beneficios contienen un aumento en la productividad, un incremento en la satisfacción del cliente, una disminución de los costos laborales, así como un fomento a la innovación y creatividad, lo que, en consecuencia, potencia la competitividad en el mercado. Asimismo, contribuye a la formación de una cultura empresarial sólida donde los empleados se sientan valorados y comprometidos con las metas de la organización.

Es importante considerar que, contar con un talento humano de alta calidad, requiere de llevar a cabo una gestión adecuada, lo que implica la implementación de procesos

efectivos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal necesario para formar equipos de trabajo competitivos. (Maldonado, 2023). No obstante, es común observar que muchas organizaciones enfrentan desafíos en la gestión de su talento humano y entre los problemas más habituales se encuentran la falta de alineación entre las competencias de los empleados y las necesidades de la empresa, la carencia de desarrollo y capacitación apropiados, así como la falta de motivación y compromiso por parte de los colaboradores (García et al., 2021).

Estas problemáticas generan una serie de implicaciones negativas para las organizaciones, como la disminución de la productividad, una mayor rotación de personal y dificultades para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, la falta de una correcta gestión del talento humano deriva en un ambiente laboral poco favorable, afectando tanto el rendimiento individual como el trabajo en equipo a largo plazo, la carencia de políticas claras en reclutamiento, capacitación y desarrollo tiene la capacidad de debilitar la competitividad de la empresa en el mercado, incrementando los costos operativos y reduciendo la capacidad para atraer y retener personal altamente cualificado (García et al., 2021). Dicho de otro modo, las causas asociadas a una deficiente planificación del talento humano desencadenan efectos concretos como la sobrecarga laboral, la desmotivación generalizada, y la pérdida de capital humano clave para la organización.

Esta investigación se centra específicamente en las necesidades actuales que enfrenta Microanálisis S.A., una empresa de análisis clínicos ubicada en el Distrito de Buenaventura, fundada en el año 1991 por las doctoras Luz Josefina López (egresada de la Universidad del Valle) y Luz Dary Salas Mosquera (Bacterióloga egresada de la Universidad Católica de Manizales); este laboratorio clínico ha buscado ser uno de los laboratorios más reconocidos a nivel de la Costa Pacífica Colombiana durante los 31 años de trayectoria en el mercado y

desde entonces ha desempeñado un papel importante en este amplio sector buscando ofrecer una excelente atención al usuario, lo cual ha generado una filosofía de trabajo enfocada en el cliente.

No obstante, evidencia desafíos significativos que deben ser atendidos de manera integral. En primer lugar, se han identificado serias deficiencias en la atracción y gestión del talento humano, lo que está afectando significativamente el rendimiento global de la organización, pues la falta de estrategias eficaces para atraer y reclutar profesionales cualificados ha generado problemas críticos, como la dificultad para cubrir puestos vacantes de manera oportuna y la incapacidad para conformar un equipo de trabajo sólido y competente.

Según estimaciones internas, desde febrero del 2024 el 20% de las vacantes abiertas permanecieron sin ocupar durante un promedio de 3 meses, lo cual ha afectado la operatividad y eficiencia de diversas áreas clave. Por ejemplo, en el área de atención al cliente, la carencia de personal llevó a un aumento en el tiempo de espera para que los pacientes reciban asistencia, generando quejas y descontento entre los usuarios, pues la gerencia identificó que de las 96 PQR recibidas entre esos meses 54, equivalentes al 56.25%, hacían referencia a este aspecto, repercutiendo así en la moral del equipo existente, que se ve sobrecargado de trabajo, incrementando el estrés y la insatisfacción laboral. Lo anterior muestra cómo una causa estructural (la ausencia de personal suficiente y calificado) genera un efecto inmediato en la calidad del servicio y, posteriormente, un efecto indirecto en el clima organizacional.

Cabe resaltar que esta problemática no se limita únicamente a la etapa de reclutamiento, aunque esta representa un punto de partida crucial en la atracción de talento humano. También se extiende a las fases posteriores del proceso de gestión, como la

integración, el desarrollo, la evaluación y la retención del personal. En ese sentido, la ausencia de mecanismos efectivos de motivación, como planes estructurados de ascensos, bonificaciones por desempeño o programas continuos de capacitación, ha contribuido a una creciente desmotivación entre los colaboradores. Esta situación se refleja en un aumento en las tasas de rotación laboral, particularmente entre aquellos trabajadores que optan por migrar hacia otras organizaciones del sector en busca de mejores condiciones laborales y oportunidades de desarrollo profesional. Así, la falta de incentivos y proyección profesional no solo genera una desvinculación voluntaria del personal, sino que también representa un costo oculto por la pérdida de experiencia acumulada, afectando directamente la productividad de la empresa.

Al respecto, Mejía et al. (2013) plantean que, el conocimiento y la capacitación proporcionada por las áreas de talento humano a menudo solo llega a una pequeña parte del aparato productivo de las empresas y como resultado, un alto porcentaje de profesionales no recibe estos beneficios debido a la falta de canales de capacitación adecuados para la transferencia de conocimiento. Esta situación puede estar relacionada con la omisión o negligencia en la gestión de los gerentes de talento humano, quienes son los responsables de asegurar que todos los empleados tengan acceso a las herramientas necesarias para su desarrollo profesional, dejando afectaciones en la competitividad y la capacidad innovadora de la empresa, lo que genera un entorno laboral menos eficiente y productivo. Este tipo de omisiones gerenciales genera efectos sistémicos: la falta de capacitación no solo afecta la productividad individual, sino que también limita la capacidad colectiva de la empresa para innovar, adaptarse a nuevas tecnologías y responder con agilidad a las exigencias del entorno.

Por medio de la información obtenida se concretó que, al menos seis de las renunciadas recibidas entre abril y junio del 2024 corresponden a dicho aspecto. Al respecto, Chiavenato

(2018) resalta que “la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene, a largo plazo”.

En la fase de selección de personal, se ha evidenciado una falta de herramientas adecuadas para evaluar y seleccionar candidatos que se ajusten a las competencias necesarias para los puestos. De hecho, la organización actualmente posee una sola estrategia para atraer talento humano, la cual se basa en la divulgación de la vacante a través de portales web.

Aquí es importante señalar que la ausencia de un perfil claro y definido para cada cargo ha derivado en contrataciones ineficientes, generando discrepancias entre las habilidades requeridas por la empresa y las capacidades de los empleados contratados, hecho que impacta negativamente la productividad de la organización y fomenta un clima laboral inestable, pues los empleados no logran adaptarse a las exigencias de sus funciones. Al respecto, Artega (2016) plantea que cuando esta alineación no se produce, las organizaciones se exponen a mayores costos asociados al constante proceso de reemplazo. Esto refleja una cadena de causa-efecto que inicia con una deficiente planificación del perfil del cargo y finaliza con procesos reincidentes de rotación y baja eficiencia operativa.

Teniendo en cuenta que dentro de sus objetivos misionales Microanálisis S.A se plantea la búsqueda de la excelencia a partir de la disposición de un equipo humano calificado para llevar a cabo su cumplimiento se considera imperativo formular un plan estratégico que permita diagnosticar y optimizar los procesos de gestión del talento humano.

Por lo tanto, el presente plan tiene el objetivo de abordar necesidades clave ya mencionadas, teniendo en cuenta que, la creciente competitividad en el sector de la salud, sumada a la tendencia de digitalización y modernización de los procesos, hace indispensable que Microanálisis S.A. cuente con un equipo humano capacitado y motivado, capaz de adaptarse a estos cambios y mejorar los resultados organizacionales.

Para llevar a cabo este proceso, se cuenta con las bases establecidas por Chiavenato (2018), quien propone un modelo de gestión basado en cuatro etapas importantes: atracción, selección, desarrollo y retención del talento. Este enfoque sistémico permite a las organizaciones abordar las necesidades del talento humano en cada fase de su ciclo de vida dentro de la empresa. En el caso de Microanálisis S.A., este modelo de gestión ofrece una guía clara para abordar los desafíos actuales porque permite estructurar de manera estratégica la gestión del talento humano, desde la captación hasta la retención del personal, lo cual es fundamental para mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es la percepción del talento humano en la empresa Microanálisis S.A. de Buenaventura, durante el periodo 2025-2027?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar la percepción del talento humano en la empresa Microanálisis S.A., de Buenaventura, durante el periodo 2025-2027.

2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar a la organización Microanálisis S.A. de Buenaventura
- Diagnosticar los procesos asociados con la gestión del talento humano en la empresa Microanálisis S.A.
- Diseñar un plan de acción para la gestión del talento humano de la empresa Microanálisis S.A., a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.

3. Justificación

La gestión del talento humano se ha convertido en un elemento estratégico para el éxito de cualquier organización, especialmente en sectores altamente competitivos como el de la salud. Al respecto es necesario tener en cuenta que, de acuerdo con Baquero (2014) la efectividad de los servicios médicos no depende únicamente de la tecnología, la automatización, la infraestructura o la experiencia del médico, sino también de la actitud y aptitud de todo el personal involucrado en la prestación del servicio. Desde el personal de seguridad hasta el médico tratante, el personal debe ser consciente de que su labor tiene un impacto directo en las personas, lo que requiere que orienten su trabajo hacia la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los pacientes, brindando una atención cálida y humana.

Esto únicamente es posible gracias a una correcta gestión del talento humano, la cual no solo debe centrarse en aspectos técnicos como la capacitación y el reclutamiento, sino también en el desarrollo de habilidades blandas que promuevan un trato empático y centrado en el paciente, de esta manera, se crea un entorno laboral más comprometido y enfocado en la excelencia del servicio, lo que resulta en una mayor satisfacción de los pacientes y en una mejor reputación para la organización. (Redondo, Velazquez y Hernández, 2018).

Por lo tanto, el presente Plan Estratégico se centra en las necesidades identificadas de la empresa Microanálisis S.A., específicamente en función de contribuir al mejoramiento de la gestión del talento humano, alineándose con su compromiso por fortalecer el desempeño de sus empleados y optimizar sus procesos internos. Este plan busca, en primer lugar, crear una estructura sólida de reclutamiento y selección que permita atraer perfiles competentes y adecuados para cada puesto. Asimismo, se pretende implementar programas de capacitación

continúa que favorezcan el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, incrementando su motivación y compromiso.

A través de estas acciones, se espera no solo mejorar la productividad de la empresa, sino también fomentar un ambiente laboral más saludable y dinámico, donde los empleados se sientan valorados y respaldados en su crecimiento. En este sentido, la alineación del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización se vuelve un elemento clave para garantizar la sostenibilidad y competitividad de Microanálisis S.A.

Es preciso destacar la relevancia que dicho plan tiene en contexto social pues de aplicarse correctamente tiene el potencial para contribuir al desarrollo del capital humano en Buenaventura, un Distrito con alta demanda de empleo cualificado, pues al mejorar los procesos de selección y desarrollo de personal, Microanálisis S.A. contribuiría al fortalecimiento de la economía local al ofrecer oportunidades laborales estables y adecuadas para los habitantes de la región. Consigo, se fomentaría una cultura organizacional motivadora, donde los empleados se sientan valorados y comprometidos, lo que a su vez impacta en la disminución de la rotación de personal.

En el ámbito académico, este plan estratégico se sustenta en teorías modernas de gestión del talento humano, las cuales proponen una administración integral de las competencias y habilidades de los trabajadores. De esta manera, la empresa puede beneficiarse al aplicar enfoques innovadores en la selección, desarrollo y retención del personal, lo que le permitirá estar a la vanguardia en su sector y mejorar sus prácticas administrativas. Cabe resaltar que esta propuesta puede servir como un caso de estudio para futuras investigaciones académicas y contribuir al avance del conocimiento en el campo de la gestión del talento humano.

En términos económicos, lo que se busca es generar un ahorro en los costos asociados a la alta rotación de personal y a los procesos de reclutamiento ineficientes, por lo que Microanálisis S.A. podrá reducir los tiempos y gastos dedicados a la búsqueda de nuevos empleados, mejorar la productividad de sus equipos y, en consecuencia, aumentar su competitividad en el mercado.

Desde el punto de vista administrativo, el diseño de este plan estratégico permitirá a la empresa tener una mayor coherencia y alineación en sus procesos internos, toda vez que la formalización de estos procesos garantizará una gestión más eficiente y organizada del talento humano, lo que redundará en una mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Es necesario resaltar también que para la academia, y en particular para una institución como la Universidad del Valle, este tipo de investigaciones cobra especial importancia en tanto que contribuye al fortalecimiento del tejido empresarial local y al cumplimiento de su misión de impacto social. Es decir, en esa medida, desarrollar estudios centrados en empresas del contexto regional, como por ejemplo en este caso Microanálisis S.A., permite además de generar un diagnóstico y proponer a partir de ahí mejoras en sus dinámicas internas, también abrir líneas de investigación orientadas al desarrollo económico sostenible en territorios con rezagos históricos como es el caso de Buenaventura. Por tanto, se estima que investigaciones como esta se alinean con el compromiso institucional de generar conocimiento que tenga una aplicación concreta en el entorno, y que de esa manera generen aportes a la transformación productiva, así como también a la mejora de las condiciones laborales y al fortalecimiento de las capacidades organizacionales del distrito y luego de la región en general.

Por último, es importante destacar que el desarrollo y puesta en marcha de esta investigación brinda a los investigadores la oportunidad de poner en práctica las enseñanzas

adquiridas durante la etapa formativa en la Universidad, lo cual les permite contribuir al logro de los objetivos académicos. De igual forma, este trabajo representa un ejercicio que permite articular los conocimientos teóricos con realidades organizacionales, lo que fortalece competencias necesarias para el perfil profesional al que se está optando, como el análisis estratégico, la toma de decisiones, la identificación de problemáticas y la formulación de propuestas de mejora en contextos reales. Asimismo, al tratarse de un proyecto aplicado en una empresa local, también favorece el reconocimiento del entorno empresarial inmediato, de modo que este proceso investigativo por un lado constituye un requisito para optar al título de Administradores de Empresas, pero al mismo tiempo representa una experiencia formativa que enriquece el perfil profesional de quienes lo lideran.

4. Marcos de Referencia

4.1. Antecedentes

El presente apartado tiene como propósito revisar investigaciones previas que guardan relación con la temática abordada en este estudio, con el fin de identificar aportes relevantes que sirvan de referencia para la construcción conceptual y metodológica del trabajo. En ese sentido, de cada uno de los estudios citados se destacan aspectos fundamentales como el problema que abordaron, los objetivos que se plantearon, el enfoque metodológico utilizado y los principales hallazgos y conclusiones obtenidas. Se estima que esta revisión aportó aprendizajes útiles para el desarrollo de la propuesta que aquí se formula.

4.1.1. Antecedentes Internacionales

En primer lugar, conviene destacar el estudio de Berrú (2022), que estudia las problemáticas alrededor de la ausencia de un plan estratégico específico para el área de talento humano que se presentan en la empresa Melatte, con sede en la ciudad de Quito, Ecuador; a pesar de contar con un plan macro organizacional. Según lo destaca Berrú (2022), esta carencia generaba descoordinación y falta de alineación entre los objetivos generales de la empresa y la gestión del personal. En ese sentido, el objetivo general de la investigación consistió en diseñar un plan estratégico de gestión del talento humano para el año 2023, con objetivos específicos orientados a contextualizar los fundamentos teóricos, diagnosticar las necesidades del área, desarrollar los componentes del plan y validar su pertinencia con expertos. Metodológicamente, el investigador optó por un enfoque mixto, y para ello utilizó encuestas, listas de verificación, matriz FODA y validación con especialistas. El estudio se hizo sobre una población total de 21 trabajadores.

Asimismo, en relación con sus principales resultados, se evidenciaron deficiencias en áreas como capacitación, incentivos, planes de carrera y evaluación del desempeño, lo cual se traducía en una baja motivación del personal. A partir de este diagnóstico, se estructuró una propuesta integral que incluyó estrategias FO, DO, FA y DA, organizadas en un plan operativo anual y complementadas con un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). De la misma manera, en el trabajo se explica que la propuesta fue validada por expertos en el área, quienes destacaron su impacto, aplicabilidad y pertinencia, y llegando a la conclusión que el modelo diseñado podría contribuir notablemente al fortalecimiento del clima organizacional y al cumplimiento de los ejes estratégicos de crecimiento de la empresa.

Otro estudio valioso es el desarrollado por Figueroa (2023), quien elaboró una propuesta de mejora de la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A., ubicada en el departamento de Áncash, en el vecino país de Perú. En primer lugar, conviene destacar que la investigación surgió a raíz de múltiples problemáticas que afectan la productividad y el bienestar de los operarios, entre ellas el abandono de procesos de capacitación, el mal manejo de maquinaria pesada, conflictos interpersonales y un clima laboral deteriorado. Por lo tanto, a través de un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, exploratorio, transversal y descriptivo, el autor buscó diagnosticar las principales falencias en los procesos de planeación, reclutamiento, selección, capacitación y compensación, aplicando herramientas como el diagrama de Ishikawa y la herramienta Employee Journey Map para mapear los puntos críticos del proceso.

A partir de allí, con base en los hallazgos, se diseñó una propuesta que incorporó actividades detalladas por cada función de talento humano, responsables, tiempos de ejecución e indicadores de control, con el objetivo de mejorar el rendimiento laboral, optimizar el uso de recursos técnicos y reducir la rotación del personal operativo. Asimismo,

la propuesta buscó fomentar una cultura de aprendizaje continuo, fortalecer la infraestructura organizacional y establecer canales de comunicación más eficientes. Bajo lo anterior, Figueroa (2023) concluyó que, en contextos complejos como el de la minería, una gestión humana estratégica es indispensable para el logro de objetivos organizacionales y la sostenibilidad de las operaciones en empresas del sector industrial.

4.1.2. Antecedentes Nacionales

Por otra parte, el estudio de Rubio et al., (2023) indagó en la problemática de la alta rotación de personal en la empresa Nalpiherbs, de la ciudad de Bogotá, lo que venía afectando por un lado a la productividad, y al mismo tiempo los costos y la estabilidad del equipo de trabajo. Dado eso, las autoras se propusieron diseñar un plan estratégico de atracción y retención del talento humano, con el fin de fortalecer el vínculo entre los colaboradores y la organización. En cuanto a los aspectos metodológicos, la investigación adoptó un enfoque mixto, priorizando lo cualitativo, y recurrió a entrevistas, encuestas y revisión documental para entender cómo se percibían los procesos de gestión humana al interior de la empresa.

A partir del análisis, se evidenció que la compañía carecía de políticas claras para fidelizar a su personal, especialmente en lo relacionado con el desarrollo profesional, el reconocimiento laboral y la comunicación interna. Aunque existía compromiso desde el área operativa, las debilidades en liderazgo y gestión estratégica eran notorias. Por lo tanto, el plan propuesto se enfocó en incluir acciones centradas en el bienestar emocional, la capacitación continua y el fortalecimiento del clima organizacional. Por último, se destaca que el estudio concluye que la permanencia del talento no puede depender únicamente de incentivos económicos, y al contrario, debe sostenerse sobre prácticas de gestión coherentes, participativas y motivadoras (Rubio et al., 2023).

De manera similar, el trabajo desarrollado por Díaz (2024), en la ciudad de Bucaramanga, aborda una problemática que según el autor, es frecuente en el sector de los BPO y call centers: la alta rotación de personal. Este estudio se centró en la empresa GNP (Grupo Nacional de Proyectos), que evidenció un índice de rotación del 71 % entre mayo y diciembre de 2023, motivado por renunciaciones voluntarias, recortes y condiciones laborales poco favorables. Con base en eso, la investigación tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para el mejoramiento del talento humano en dicha empresa, con énfasis en la estabilidad y el clima laboral. Para ello, se aplicaron encuestas a 48 trabajadores operativos y entrevistas a 2 supervisores, bajo un enfoque mixto, con instrumentos cuantitativos y cualitativos contruidos sobre una muestra censal de 50 empleados.

Entre los hallazgos más destacados se identificaron factores como la presión laboral, la falta de oportunidades de crecimiento, infraestructura inadecuada y la ausencia de incentivos efectivos, que incidían directamente en la desmotivación del personal. A partir del diagnóstico, se propuso un plan de gestión con acciones como el fortalecimiento del reclutamiento, el desarrollo de un programa de coaching laboral, estrategias de bienestar organizacional y la implementación de políticas de retención de talento. Según Díaz (2024), estas medidas por un lado permitirían reducir la rotación y los costos asociados, y paralelamente cualificar el talento humano y mejorar el clima organizacional de forma sostenible.

4.1.3. Antecedentes Regionales

En primer lugar, conviene citar el estudio de Lucumí et al., (2025), realizado en el municipio de Pradera, Valle del Cauca, el cual tuvo como propósito central diseñar un plan estratégico para optimizar la gestión del talento humano en una empresa del sector agroindustrial de dicho municipio llamada Agrochavez S.A.S. En ese sentido, este trabajo

surgió ante problemáticas concretas como la alta rotación de personal, que como se evidencia en este apartado es una de las más recurrentes, la insatisfacción laboral y la falta de estructuras formales para procesos clave como el reclutamiento, la capacitación y la evaluación del desempeño. Para atender estas situaciones, los investigadores desarrollaron un diagnóstico organizacional que permitió identificar las principales fallas internas, y a partir de ello, estructuraron un plan que incluyese programas de formación continua, implementación de un sistema de evaluación y políticas de reconocimiento al interior de la organización.

Bajo esa noción, uno de los aportes más valiosos del trabajo de Lucumí et al., (2025), fue evidenciar cómo la falta de planificación en la gestión del talento afecta directamente en la competitividad y sostenibilidad de empresas locales, de modo que entre los resultados más significativos del trabajo se destaca que, aunque existe una percepción positiva sobre la estabilidad laboral y la remuneración en Agrochavez S.A.S., persisten debilidades serias en la comunicación interna, en la formalización de procesos y en la motivación del personal. Como punto final, el estudio propuso una serie de estrategias articuladas a un plan de acción orientado a mejorar el clima organizacional, reducir la rotación y generar convergencia entre las metas individuales del talento humano y los objetivos estratégicos de la empresa.

4.2. Marco Contextual

4.2.1. Contexto General y Sectorial

El Distrito de Buenaventura, ubicado en el departamento del Valle del Cauca, Colombia, es el principal puerto sobre el Océano Pacífico y tiene una gran relevancia económica y cultural en la región. Fundado el 14 de julio de 1540, Buenaventura cuenta con una extensión territorial de 6.078 km² y una temperatura promedio de 37°C, lo que refleja su clima cálido. La ciudad se encuentra a 121 kilómetros de Cali, la capital del departamento, y se conecta con esta a través de dos rutas principales (Pérez, 2007).

Según datos reportados por la proyección del DANE para el año 2023, Buenaventura tenía 323,360 habitantes: 169,383 mujeres (52.4%) y 153,977 hombres (47.6%), siendo el tercer municipio más poblado del departamento de Valle del Cauca. (DANE, 2018).

Figura 1. Ubicación Geográfica de Buenaventura



Nota. Tomado de Geoactivismo (2020).

De modo que Buenaventura es un punto estratégico tanto por su ubicación como por sus recursos. Al norte limita con los terrenos selváticos del Chocó, al sur con López de

Micay, al occidente con el Océano Pacífico y al oriente con la Cordillera Occidental. Esta ubicación privilegiada, junto con su extensa red de ríos como el Dagua y el Anchicayá, lo convierte en un puerto clave para el comercio y un centro destacado de actividades económicas como la pesca, la minería y el comercio de madera y oro. Asimismo, otra de las características distintivas de Buenaventura es su riqueza cultural y turística, reflejada en atractivos como el Malecón Bahía de la Cruz, el Muelle Turístico Flotante y las festividades, como el Festival Folclórico del Pacífico, al mismo tiempo que su gastronomía típica, con platos como el sancocho de pescado y el arroz con coco, que desde lo identitario también son elementos que resaltan la diversidad y riqueza cultural del puerto. (Pérez, 2007).

Ahora bien, además del contexto de Buenaventura, es importante precisar que el sector de laboratorios clínicos y de diagnóstico cumple un papel fundamental en la prestación de servicios de salud a nivel global, dado que proporciona información muy específica para la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades. Según datos de la World Health Organization (2022), más del 70% de las decisiones médicas dependen de los resultados obtenidos en laboratorios clínicos, lo cual refleja su importancia en relación con la eficiencia y precisión del sistema de salud. En los últimos años, este sector ha experimentado un crecimiento sostenido debido a la creciente demanda de pruebas diagnósticas, que a su vez ha sido impulsada por factores como el envejecimiento de la población, la prevalencia de enfermedades crónicas y la innovación en tecnologías de análisis clínico.

Asimismo, el mercado de laboratorios clínicos ha sido altamente impactado por el avance de la biotecnología, el desarrollo de pruebas genéticas y la implementación de inteligencia artificial y automatización, lo cual ha permitido diagnósticos más rápidos y precisos. Al menos en regiones como Europa y América del Norte, los laboratorios han adoptado sistemas de análisis masivo de datos y automatización de procesos para mejorar la

eficiencia de sus operaciones, de acuerdo con los aportes de Frost y Sullivan, (2021). Por otro lado, en países en vía de desarrollo como Colombia, de acuerdo con el documento técnico del Banco de la República “Aspectos financieros y fiscales del sistema de salud en Colombia”, los principales desafíos se centran en la expansión del acceso a estos servicios y la garantía de calidad en las pruebas diagnósticas. (Melo et al., 2023).

Por otra parte, para dimensionar el contexto de este sector en términos económicos, es conveniente añadir que se proyecta que el mercado mundial de laboratorios clínicos alcance un valor aproximado de \$486.62 mil millones de dólares en 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 7.1% entre 2022 y 2030 (Grand View Research, 2023). Este crecimiento, como bien se ha indicado anteriormente, se ve impulsado en gran medida por el aumento de pruebas diagnósticas para enfermedades infecciosas, la personalización de tratamientos a través de la medicina de precisión y la creciente digitalización en los procesos clínicos.

Ahora bien, en Colombia, el sector de laboratorios clínicos es una pieza también fundamental dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), dado que permite la realización de diagnósticos que están orientados a mejorar la toma de decisiones clínicas. En ese entendido, de acuerdo con el Ministerio de Salud y Protección Social (2022), en el país existen más de 2.500 laboratorios clínicos registrados, los cuales están regulados por normativas como el Decreto 1011 de 2006, que establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud, y el Decreto 780 de 2016, que regula la habilitación de laboratorios y su funcionamiento.

Es importante agregar también que el desarrollo del sector en Colombia ha estado marcado por dos dinámicas principales: por un lado, la implementación de tecnologías avanzadas en análisis clínicos y por otro, la expansión de la cobertura en zonas rurales. En

ese orden de ideas, pese a que en ciudades principales como Bogotá, Medellín y Cali, los laboratorios ya están equipados en su mayoría con equipos de última generación y han desarrollado alianzas con hospitales y clínicas; en zonas apartadas persisten barreras de acceso a estos servicios. Al respecto de lo anterior, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2021), se estima que únicamente el 60% de los municipios colombianos cuentan con acceso directo a servicios de laboratorio clínico, aspecto que resalta la necesidad inminente de fortalecer la infraestructura en salud.

4.2.2. Contexto Local y de la Organización

En el caso específico de Buenaventura, el sector de laboratorios clínicos es aún incipiente y presenta diferentes retos, en su mayoría relacionados con la cobertura y la calidad del servicio. Por lo cual, pese a la importancia estratégica del distrito, este, si bien no se tiene acceso a información precisa al respecto, cuenta con un número reducido de laboratorios certificados, situación que limita la disponibilidad de pruebas diagnósticas avanzadas para la población local.

En el Distrito de Buenaventura fue fundado el Laboratorio Clínico Microanálisis con el propósito de ofrecer servicios de análisis de laboratorio, patología y citología de alta calidad. Desde su creación, Microanálisis ha sido un referente en la prestación de servicios médicos, ampliando su cobertura con la inauguración de su primera sede en 2007 ubicada en la Avenida Simón Bolívar No. 55-44, y a partir de entonces, se han abierto nuevas sedes para ampliar la cobertura y mejorar la atención a la comunidad bonaverense (Laboratorio Microanálisis, 2024).

Figura 2. Microanálisis Laboratorio Clínico Bacteriológico



Nota. Tomado del Laboratorio Microanálisis (2024).

El laboratorio se distingue por su rigor científico y tecnológico, aplicando estrictas normas de bioseguridad y utilizando tecnología de punta, pero además por su compromiso con la responsabilidad social. A través de convenios con instituciones como FUNDEMUIER, Médicos Sin Fronteras, INFES, Ancianato San José, Hogar de la Niña, y Cotelengo, Microanálisis apoya a sectores vulnerables, brindando servicios a pacientes remitidos por estas organizaciones. Además, participa en iniciativas de salud comunitaria, como la brigada de salud de la Fundación Niños del Pacífico, con el objetivo de prevenir enfermedades en la población infantil de la región. (Laboratorio Microanálisis, 2024).

El enfoque de Microanálisis en la sostenibilidad se refleja también en su manejo adecuado de residuos biológicos y no biológicos, cumpliendo con las normas establecidas para la disposición de desechos y apoyando programas de reciclaje. Esta empresa busca tanto garantizar la calidad de sus servicios, como contribuir al bienestar de la comunidad y al medio ambiente. (Laboratorio Microanálisis, 2024).

4.3. Marco Teórico

4.3.1. Administración del Desempeño: enfoque de Peter Drucker

De acuerdo con lo que proponen Ramos y Sánchez (2023), el modelo de administración del desempeño desarrollado por Peter Drucker es una teoría fundamental en la gestión del talento humano y puede servir como base para establecer un área de gestión del talento humano dentro de una organización, pues se fundamenta en la noción de que la administración del desempeño es un proceso continuo que abarca la definición de objetivos, la evaluación del desempeño, el análisis de resultados y la retroalimentación.

Para Drucker, la gestión del desempeño es la metodología más adecuada para que los departamentos de recursos humanos la apliquen (Ramos y Sánchez, 2023). Además, se destaca que Drucker considera que la administración del desempeño es vital para el éxito organizacional, ya que facilita a los gerentes la medición y mejora del rendimiento de sus empleados.

Para establecer un área de gestión del talento humano fundamentada en la teoría de Drucker, es crucial considerar varios elementos clave.

- En primer lugar, la organización debe definir objetivos claros y específicos para sus empleados. Para optimizar esta situación, dichos objetivos deben ser medibles y estar alineados con las metas generales de la empresa, tal como lo sugieren otros teóricos, como Ulrich.
- En segundo lugar, se debe instaurar un sistema de evaluación del desempeño que permita a los gerentes medir y analizar la efectividad de sus empleados. Este sistema debería contemplar criterios claros y objetivos para la evaluación,

así como un proceso transparente y equitativo para la revisión y retroalimentación.

- En tercer lugar, según lo indicado por Ramos y Sánchez (2023), la organización debe implementar un sistema que analice los resultados, lo que permitirá a los gerentes identificar áreas donde se puede mejorar el rendimiento de los empleados. Este sistema debería incluir un examen de las fortalezas y debilidades de los empleados, así como de los factores que inciden en su desempeño.
- Finalmente, es necesario establecer un mecanismo de retroalimentación que brinde a los gerentes la oportunidad de ofrecer comentarios constructivos a sus empleados sobre su rendimiento. Según Drucker, este sistema debe ser justo, objetivo y alineado con los objetivos organizacionales.

Así, es posible considerar que el modelo de Peter Drucker sobre la administración del desempeño se centra en el entendimiento de que es un proceso continuo que comprende la definición de objetivos claros y específicos, la evaluación del desempeño, el análisis de resultados y la retroalimentación. Este modelo es fundamental para el éxito de una organización, ya que permite a los gerentes medir y optimizar el rendimiento de sus empleados. Para aplicar este modelo, la empresa debe establecer objetivos medibles que estén alineados con sus metas generales, implementar un sistema de evaluación equitativo y objetivo, así como un sistema de análisis de resultados y un mecanismo de retroalimentación constructiva que se relacione con los objetivos de la organización.

4.3.2. Liderazgo, personas, organización y resultados: enfoque de Dave Ulrich

El enfoque de Dave Ulrich (2005) se ha consolidado como uno de los más significativos en el campo de la gestión del talento humano pues destaca la importancia de cuatro dimensiones fundamentales: liderazgo, personas, organización y resultados. Según Ulrich, cada uno de estos aspectos resulta crucial para el éxito de cualquier organización, lo que implica que el departamento de recursos humanos debe colaborar estrechamente con los líderes para abordar eficazmente estas áreas.

4.3.2.1. Liderazgo

En lo relacionado con el liderazgo, se sugiere que el departamento de talento humano debe enfocarse en cultivar líderes eficaces en todos los niveles organizacionales. Esto implica ofrecerles la formación y desarrollo necesarios para que puedan guiar a sus equipos de manera efectiva, tal como lo plantea Ulrich. Además, el departamento debe posicionarse como un referente en la promoción de la diversidad y la inclusión, asegurando que todos los empleados tengan acceso equitativo a oportunidades de crecimiento (Ulrich, 2005).

4.3.2.2. Personas

En lo que concierne a la gestión de las personas, es esencial que el departamento de talento humano se esfuerce por atraer, retener y desarrollar a los profesionales más destacados del sector. Para ello, debe implementar programas de capacitación y desarrollo que faciliten el crecimiento de los empleados en sus roles actuales y les permitan prepararse para futuras oportunidades dentro de la organización. Asimismo, el compromiso de los empleados con la cultura organizacional puede fortalecerse mediante iniciativas de bienestar y reconocimiento (Ulrich, 2005).

4.3.2.3. Organización

Desde la perspectiva organizacional, como se establece en la teoría de Ulrich (2005), es imperativo que el departamento de talento humano garantice que la estructura y los procesos de la organización estén diseñados para favorecer el éxito y el crecimiento sostenido a largo plazo. Esto requiere una colaboración efectiva con otros líderes para asegurar que los procesos de contratación, desempeño, compensación y promoción estén alineados con las metas organizacionales, promoviendo así una sinergia efectiva (Ulrich, 2005).

4.3.2.4. Resultados

Por último, Ulrich (2005) enfatiza que es fundamental que el departamento de talento humano evalúe el impacto de sus iniciativas en el rendimiento global de la organización. Esto implica establecer objetivos específicos y claros para medir el éxito, así como recopilar y analizar datos que permitan evaluar la efectividad de las prácticas implementadas. Además, es crucial que el departamento comunique de forma regular los resultados y logros a los líderes y partes interesadas (Ulrich, 2005).

En síntesis, el modelo de Ulrich es reconocido como una de las teorías más influyentes en la gestión del talento humano, destacando la importancia de la colaboración entre recursos humanos y la alta dirección. Esto implica que el departamento debe trabajar en conjunto con los líderes para garantizar que las políticas y programas de recursos humanos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Además, debe enfocarse en desarrollar líderes efectivos en todos los niveles, fomentar la diversidad e inclusión, atraer y desarrollar el talento adecuado, y medir continuamente el impacto de sus acciones en el éxito organizacional.

4.3.3. Evaluación del Impacto en Recursos Humanos: el enfoque de John Boudreau

El enfoque desarrollado por Cascio y Boudreau (2010) para analizar el impacto de las prácticas de recursos humanos se presenta como una herramienta crucial para que las organizaciones evalúen el valor de sus inversiones en esta área. En su perspectiva, la medición del impacto debe interpretarse como una inversión en vez de un gasto; las prácticas bien diseñadas tienen el potencial de generar un retorno significativo, reflejándose en la productividad, el compromiso y la satisfacción de los empleados

Una de las características esenciales de este modelo es su énfasis en la alineación entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia organizacional. Esta conexión es fundamental, ya que implica que las prácticas deben estar en sintonía con los objetivos estratégicos de la empresa. Para lograr esta alineación, es imperativo que los líderes participen activamente en la definición e implementación de las prácticas, asegurando que se integren adecuadamente en la estrategia empresarial. Este modelo se basa en tres dimensiones clave que permiten una evaluación integral de las prácticas de recursos humanos: Efectividad, Eficiencia y Alcance.

4.3.3.1 Efectividad

La efectividad se refiere a la capacidad de estas prácticas para alcanzar los objetivos organizacionales, tales como el aumento de la productividad y la disminución del ausentismo y la rotación de personal. Para medir este aspecto, se pueden emplear indicadores como el desempeño de los empleados, la satisfacción del cliente y las tasas de rotación (Boudreau, 2012).

4.3.3.2. Eficiencia

La eficiencia se centra en el uso de recursos y costos en la implementación de las prácticas de recursos humanos. Indicadores como el costo por contratación, el costo de la capacitación y el costo por beneficio son útiles para evaluar este criterio (Boudreau, 2012).

4.3.3.3. Alcance

Finalmente, el alcance aborda la implementación de las prácticas de recursos humanos en toda la organización. Para esta medición, se pueden considerar indicadores que evalúen el número de empleados afectados, la cantidad de áreas que aplican estas prácticas y el grado de alineación entre la estrategia organizacional y las iniciativas de recursos humanos (Boudreau, 2012).

Cabe resaltar que este modelo ha sido adoptado y adaptado por diversos investigadores en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Por ejemplo, Becker et al. (2009) elaboraron un marco conceptual que utiliza el modelo de Cascio y Boudreau para medir el impacto de los recursos humanos en la rentabilidad organizacional. En suma, este modelo puede ser considerado una herramienta valiosa para organizaciones que buscan optimizar su gestión de recursos humanos y mejorar su rendimiento pues su orientación hacia la efectividad, eficiencia y alcance, junto con la importancia de la alineación estratégica, proporciona un marco para evaluar y mejorar continuamente las prácticas de recursos humanos. Asimismo, resalta la necesidad de llevar a cabo una medición continua del impacto, entendiendo este proceso como dinámico y capaz de adaptarse a las nuevas oportunidades de mejora que se puedan presentar.

4.3.4. Teoría de las Relaciones Humanas

De acuerdo con los planteamientos de Sandoval (2015), la Teoría de las Relaciones Humanas (TRH en adelante) surge como una respuesta a los modelos mecanicistas que habían dominado la administración hasta principios del siglo XX. Según los planteamientos de este autor, dicho enfoque se centra en las dinámicas sociales y emocionales dentro de las organizaciones, destacando que la productividad de los trabajadores además de depender de factores técnicos tiene que ver fundamentalmente con su interacción con el entorno y con los demás colaboradores. Desde esta perspectiva, Sandoval (2015), manifiesta que las investigaciones lideradas por Elton Mayo, especialmente en los estudios de Hawthorne, marcaron un punto de inflexión al demostrar que los trabajadores mejoraron su desempeño cuando sentían que su participación era valorada.

De ese modo, lo que se plantea en otras obras, como por ejemplo en los planteamientos de Torres (2017), es que la TRH se desarrolla a partir de un reconocimiento de las personas como seres sociales que buscan pertenencia y aceptación en sus entornos laborales. Según el autor, Mayo propuso que factores como la cohesión grupal, el liderazgo participativo y la satisfacción emocional son clave para incrementar tanto la productividad como el bienestar de los empleados. No obstante, Torres también señala que la implementación de estos principios ha sido objeto de debate, ya que en algunos casos las organizaciones han instrumentalizado este enfoque con fines exclusivamente económicos.

En esa línea, Sandoval (2015) coincide, enfatizando que, aunque la TRH promueve un enfoque aparentemente humanista, su aplicación práctica a menudo prioriza los intereses de la empresa sobre las necesidades reales de los trabajadores. Por ejemplo, en este caso el argumento es que muchas iniciativas derivadas de esta teoría buscan moldear el comportamiento de los empleados para alinearlos con los objetivos corporativos, más que

atender sus preocupaciones individuales. Este planteamiento, nuevamente coincide parcialmente con Torres (2017), quien añade que las organizaciones deben esforzarse por integrar estas prácticas de manera genuina, garantizando un equilibrio entre los resultados empresariales y el respeto por los trabajadores como personas.

Adicionalmente, en su análisis, Torres (2017), expone que una de las principales contribuciones de la TRH radica en su énfasis en la importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Es decir, en este caso lo que se explica en su texto bajo esta perspectiva es que los líderes organizacionales deben fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo, donde los empleados puedan expresar sus ideas y resolver conflictos de manera constructiva. Y, dentro de ello, destaca que las empresas que implementan programas orientados al desarrollo humano y al trabajo en equipo tienden a generar un mayor compromiso y sentido de pertenencia entre sus colaboradores.

En complemento con lo anterior, según Sandoval (2015), los experimentos de Hawthorne también revelaron que el reconocimiento y la atención hacia los empleados son factores determinantes para su motivación. En este contexto, el llamado "efecto Hawthorne" destaca cómo el simple hecho de que los trabajadores se sientan observados o valorados puede mejorar su rendimiento. Sin embargo, el autor advierte que este tipo de enfoques puede caer en un uso manipulador si no se gestionan desde una intención auténtica de mejorar el bienestar de los empleados.

Luego, otro de los argumentos que se expone en el texto de Torres (2017) es que la TRH ofrece una base sólida para rediseñar las estructuras organizacionales, a partir de la promoción de prácticas como la comunicación abierta, la participación en la toma de decisiones y la resolución colaborativa de problemas. Según el autor, estas estrategias

fortalecen el clima organizacional, y en esa vía, también contribuyen a reducir la rotación de personal y a mejorar la competitividad de la empresa en el mercado.

En términos generales, Sandoval (2015) y Torres (2017) coinciden en que la TRH representa un avance importante en la gestión empresarial al integrar aspectos sociales y emocionales. No obstante, los enfoques que ambos presentan y a partir de los cuales analizan la TRH, discrepan en el sentido de que, en uno, a saber, Sandoval; subraya las tensiones entre los ideales humanistas de la teoría y su implementación pragmática, mientras que Torres insiste en la necesidad de adoptar este enfoque desde una perspectiva ética y comprometida, que realmente valore a los empleados como parte esencial del éxito organizacional.

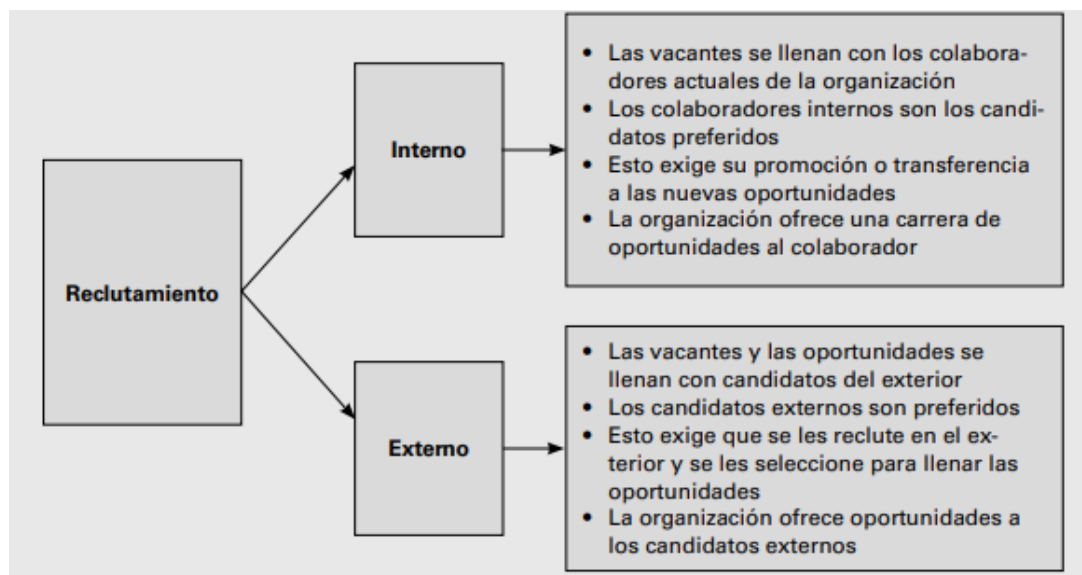
4.3.5. Gestión del Talento Humano: el enfoque de Idalberto Chiavenato

Esta categoría corresponde al modelo que se emplea para el desarrollo del trabajo. En ese sentido, conviene indicar que el enfoque de Chiavenato (2009) en la gestión del talento humano se constituye de doce secciones fundamentales para tal ejercicio: reclutamiento de personal, selección de personal, orientación de las personas, modelado de trabajo, evaluación del desempeño, remuneración, programas de incentivos, prestaciones y servicios, capacitación, desarrollo de las personas y de las organizaciones, relaciones con los empleados, así como higiene, seguridad y calidad de vida. Estas secciones son fundamentales tanto para la construcción de los instrumentos de recolección de información, como para el diseño del plan estratégico para la organización. A continuación, se presentan las 12 secciones del modelo de Chiavenato, conceptos desglosados a lo largo de su obra *Gestión del Talento Humano*.

4.3.5.1. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento, según Chiavenato (2009), representa el punto de partida en la gestión del talento humano, al ser el medio que permite captar candidatos con las habilidades necesarias para cubrir las vacantes de una organización. Según su obra, este proceso crea una conexión estratégica entre la empresa y el mercado laboral, facilitando el acceso a los profesionales que cumplen con las competencias requeridas. El autor distingue dos enfoques principales: el reclutamiento interno y el externo. El primero consiste en identificar entre los colaboradores actuales a quienes puedan asumir nuevas funciones o mayores responsabilidades, promoviendo su crecimiento y optimizando los recursos ya disponibles. Por otro lado, el externo amplía la búsqueda hacia profesionales fuera de la organización, aportando perspectivas renovadas que fortalecen la estructura organizacional y mejoran la competitividad.

Entre los objetivos que persigue el reclutamiento se encuentran, por una parte, garantizar la continuidad operativa al cubrir las posiciones necesarias; por otra, fortalecer la ventaja competitiva de la organización mediante la incorporación de perfiles estratégicos. Para lograr esto, Chiavenato resalta la importancia de diseñar procesos eficientes, seleccionando cuidadosamente los medios para atraer a los mejores candidatos y asegurando que las decisiones de contratación se basen en información confiable y actualizada

Figura 3. Reclutamiento de Personas

Nota. Tomado de Chiavenato (2009)

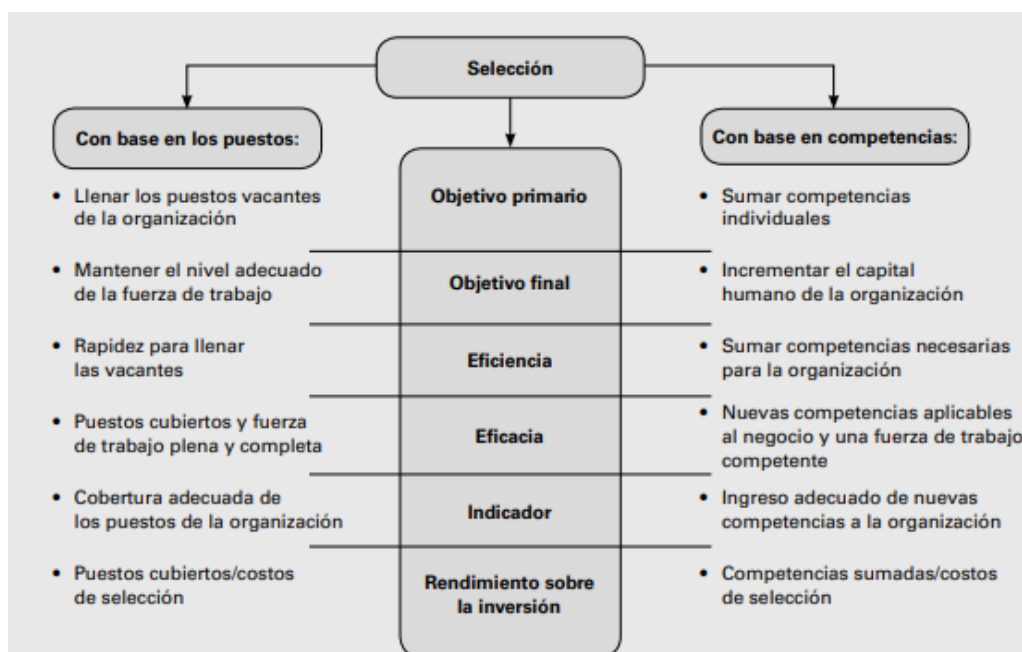
4.3.5.2. Selección del Personal

Dentro de la gestión del talento humano, el proceso de selección desempeña un papel fundamental al garantizar que los candidatos incorporados cumplan con las competencias necesarias para cubrir las demandas específicas de una organización. Chiavenato (2009) describe este proceso como un filtro estratégico, diseñado para identificar a las personas más aptas, además de para el éxito inmediato en su puesto, para contribuir al crecimiento y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Una de las ideas clave del autor es que la selección no se limita a evaluar requisitos técnicos, y que por el contrario, también implica valorar las capacidades individuales y el potencial de adaptación del candidato. No obstante, para Chiavenato (2009), esta herramienta adquiere especial relevancia porque las diferencias en habilidades y comportamientos son inherentes a las personas, y es precisamente en esa diversidad donde la selección encuentra su razón de ser. De hecho, como se sustenta en sus aportes, no se trata de un simple diagnóstico

de habilidades actuales, sino de un análisis prospectivo que busque alinear el talento con las necesidades organizacionales futuras.

Figura 4. Selección del Personal



Nota. Tomado de Chiavenato (2009).

Sobre esa base, Chiavenato propone que el éxito de este proceso se apoya en dos pilares: los requisitos específicos del puesto y las competencias que se esperan del candidato. De modo que, mientras las primeras se definen a través del análisis y descripción del cargo, las segundas se identifican mediante técnicas como entrevistas, pruebas y otros métodos de evaluación. Sin embargo, Chiavenato insiste en la importancia de la flexibilidad, destacando que no siempre se debe buscar una correspondencia rígida entre el perfil y el puesto, sino también considerar el potencial de adaptación y desarrollo del candidato dentro de la empresa.

Al final, según se expone en su interpretación, este proceso es una tarea compartida. Por ejemplo, los especialistas en recursos humanos, junto con los líderes operativos, juegan un rol clave al evaluar tanto las capacidades técnicas de los postulantes, como su capacidad

para integrarse al equipo y aportar valor al entorno organizacional. De este modo, lejos de ser un proceso mecánico, la selección se convierte en una decisión estratégica que impacta directamente en la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

4.3.5.3. Orientación de las Personas

Integrar a las personas de manera efectiva en una organización además de ser una tarea inicial, corresponde a un proceso estratégico que sienta las bases para su éxito en el entorno laboral. Según Chiavenato (2009), la orientación busca que los empleados comprendan sus funciones, objetivos y la forma en que su trabajo contribuye al logro de las metas organizacionales. Este enfoque permite que los nuevos integrantes asuman sus responsabilidades con claridad, mientras que para la empresa, que estos aprovechen al máximo su talento, evitando desperdicios y fortaleciendo su competitividad.

En un entorno donde la tecnología y los mercados evolucionan constantemente, resulta crucial que los empleados se adapten a las exigencias cambiantes. Así, dichos procesos de orientación les proporciona las herramientas para enfrentar estos retos, y a la postre los guía hacia una alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Es este hecho que convierte a la orientación en un proceso indispensable tanto para quienes se integran por primera vez como para aquellos que, estando dentro, enfrentan cambios en sus roles o áreas.

Un elemento clave en esta etapa es la alineación con la cultura organizacional. Es decir, Chiavenato destaca que cada empresa tiene un conjunto único de valores, creencias y normas que definen cómo se hacen los negocios y cómo se interactúa con los empleados, clientes y otras partes interesadas. No obstante, la orientación facilita que los trabajadores internalicen estas dinámicas, fortaleciendo su sentido de pertenencia y su compromiso hacia la empresa.

Figura 5. Elementos principales del programa de socialización

Asuntos organizacionales	1. La misión y los objetivos globales de la organización 2. Las políticas y directrices de la organización 3. La estructura de la organización y sus unidades organizacionales 4. Productos y servicios ofrecidos por la organización 5. Reglas y procedimientos internos 6. Procedimientos de seguridad en el trabajo 7. Distribución física de las instalaciones que utilizará el nuevo miembro
Beneficios ofrecidos	1. Horario de trabajo, de descanso y para comer 2. Días de paga y de adelantos salariales 3. Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización
Relaciones	1. Presentación con los superiores y compañeros de trabajo
Deberes del nuevo participante	1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador 2. Visión general del puesto 3. Tareas 4. Objetivos del puesto 5. Metas y resultados que se deben alcanzar

Nota. Tomado de Chiavenato (2009).

En medio del análisis de esta sección de su modelo, Chiavenato también destaca la importancia de la socialización organizacional, que permite a los nuevos empleados adaptarse más rápidamente a su entorno laboral, y dentro de lo cual subraya que este proceso incluye desde programas de integración hasta interacciones cotidianas con supervisores y compañeros de trabajo. Luego, cuando se implementa correctamente, Chiavenato expone que tiende a reducir la rotación, a ahorrar tiempo en la adaptación y a asegurar que las expectativas de la empresa y del empleado estén completamente sincronizadas.

4.3.5.4. Modelado del Trabajo

El modelado del trabajo implica planificar y organizar cuidadosamente las actividades laborales para maximizar la eficiencia y el desempeño dentro de una empresa. Sobre este punto, Chiavenato (2009) señala que los puestos de trabajo son la base estructural de las organizaciones, y su diseño depende directamente de la manera en que se distribuyen las tareas y se organizan las funciones. Mientras que en estructuras rígidas los roles suelen ser

fijos y limitados, los entornos más flexibles fomentan la adaptabilidad, permitiendo la formación de equipos multidisciplinarios capaces de ajustarse a las demandas del mercado actual.

Figura 6. Enfoques para el diseño de puestos según Chiavenato

Filosofía/enfoque	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivo
Administración científica	Simplificar el trabajo	Crea puestos simples, seguros y confiables. Disminuye al mínimo las exigencias mentales del trabajo	Monotonía, aburrimiento y enajenación	Eficiencia
Relaciones humanas	Trabajo en grupos	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados	Proporciona poca orientación técnica	Satisfacción
Características del trabajo	Ampliación del puesto	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, disminuye la necesidad de apoyo del staff	Sacrifica las ventajas de la simplificación sin reducir sus desventajas	Eficiencia
	Enriquecimiento del puesto	Crea puestos que involucran al empleado, aumenta la motivación, la satisfacción y la productividad	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes. Requiere de empleados adicionales. El control permanece en manos de los gerentes	Satisfacción
Alto desempeño en el trabajo	Equipos	Proporciona una mayor dosis de control personal sobre el trabajo, ideal para las nuevas fábricas, donde es compatible con la tecnología adoptada	Requiere un diseño organizacional compatible y una cuidadosa estructuración de los equipos. Es necesario administrar las relaciones entre los equipos. Se debe dedicar tiempo a asuntos no productivos	Eficiencia

Nota. Tomado de Chiavenato (2009)

En su análisis también indica que, tradicionalmente, los puestos se han diseñado bajo modelos burocráticos orientados a la eficiencia operativa. Sin embargo, Chiavenato destaca que las organizaciones modernas tienden a abandonar esta rigidez en favor de enfoques más participativos, donde los empleados tienen mayor autonomía y contribuyen activamente al logro de los resultados. También allí se explica que este cambio requiere personal capacitado, capaz de asumir responsabilidades y aportar soluciones innovadoras. Por tanto, el análisis de los puestos es un elemento clave en este proceso, toda vez que permite identificar las tareas y competencias necesarias para cada rol. Así las cosas, lo que busca facilitar este principio es que los recursos humanos vayan en sintonía con las metas estratégicas de la empresa, asegurando que el diseño del trabajo responda tanto a las necesidades actuales como a los retos futuros.

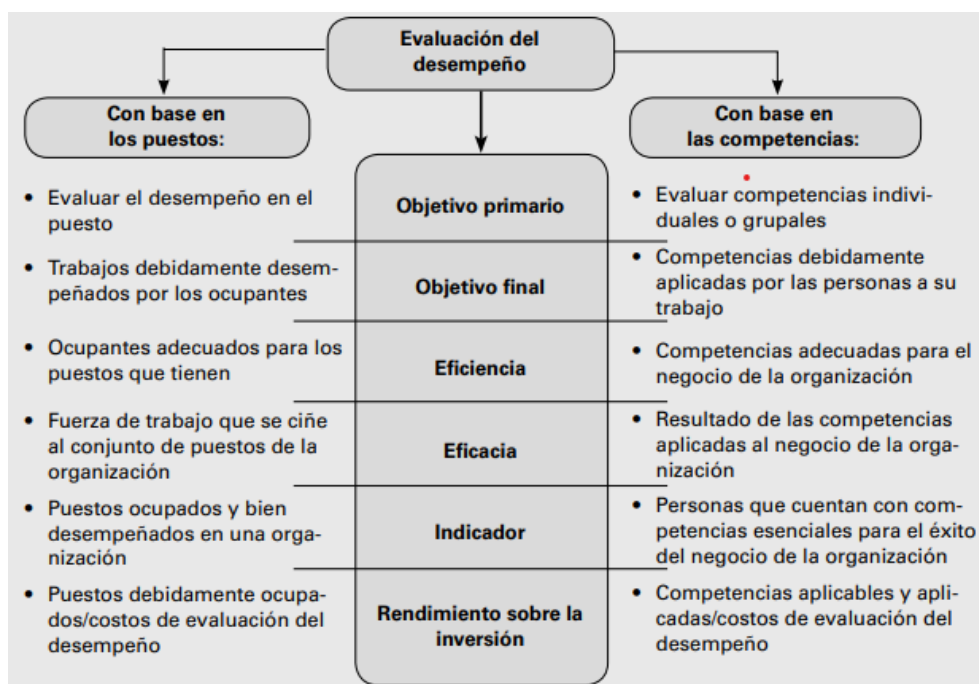
Por último, Chiavenato (2009) resalta que un modelado eficaz, si bien busca cubrir las demandas de la empresa, también pretende promover la motivación y el desarrollo personal de los empleados. En ese entendido, aspectos como la autonomía, la variedad de tareas y la retroalimentación continua se convierten en pilares esenciales para crear un ambiente laboral que fomente tanto la productividad como la satisfacción profesional.

4.3.5.5. Evaluación del Desempeño

Comprender cómo se desempeñan los colaboradores dentro de una organización es un paso esencial para alcanzar el éxito empresarial. Según Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño es un proceso sistemático que permite analizar de forma crítica cómo los empleados contribuyen al cumplimiento de las metas y cómo pueden seguir desarrollándose. Más allá de identificar áreas de mejora, este proceso busca potenciar las fortalezas de cada persona, traducándose en beneficios tanto para la calidad del trabajo como para la satisfacción laboral.

Uno de los propósitos principales de esta evaluación es proporcionar retroalimentación directa. El argumento entonces es que, sin este intercambio, los colaboradores podrían no saber si están cumpliendo con las expectativas o si sus esfuerzos están alineados con los objetivos organizacionales. Chiavenato también destaca que esta herramienta sirve para hacer ajustes inmediatos, pero que al mismo tiempo se convierte en una plataforma para identificar oportunidades de desarrollo a través de formación y capacitación, beneficiando tanto a los empleados como a la empresa.

Figura 7. Dos perspectivas sobre la evaluación del desempeño



Nota. Tomado de Chiavenato (2009)

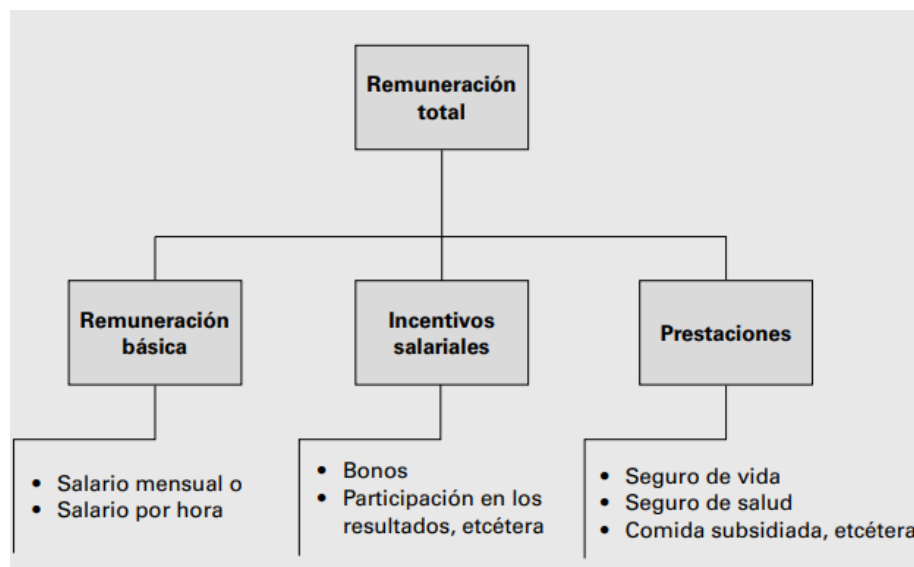
En su libro se expresa que en las organizaciones modernas, la evaluación del desempeño ha evolucionado para adaptarse a un entorno de constante cambio. Atrás quedaron los modelos rígidos y burocráticos, y hoy en día, el enfoque se centra en agregar valor, permitiendo que los colaboradores tanto cumplir con sus funciones, como el hecho de convertirse en piezas clave en el éxito general de la empresa. Este proceso es visto como una estrategia integral para fomentar el crecimiento individual y colectivo.

Para garantizar su efectividad, Chiavenato (2009) subraya la importancia de seguir ciertos principios fundamentales. Por ejemplo, evaluar el desempeño actual junto con el cumplimiento de objetivos es crucial, pero siempre con un enfoque imparcial y profesional. De esta forma, según sus aportaciones, se promueve una cultura organizacional que prioriza el desarrollo continuo, la mejora de competencias y la construcción de relaciones laborales sólidas.

4.3.5.6. Remuneración

La remuneración, según Chiavenato (2009), va más allá del pago económico que reciben los trabajadores; se trata de un proceso integral que engloba tres componentes principales: la remuneración básica, los incentivos salariales y las prestaciones indirectas. Este enfoque, conocido en su teoría como remuneración total, busca retribuir de manera justa el esfuerzo y compromiso de los colaboradores, en sinergia con su dedicación con las responsabilidades otorgadas.

Figura 8. Elementos del concepto de Remuneración total de Chiavenato



Nota. Tomado de Chiavenato (2009).

La remuneración básica representa el salario fijo percibido regularmente, ya sea mensual o por horas. Aunque es el núcleo del sistema de compensación, Chiavenato destaca que, en un entorno empresarial competitivo, resulta esencial complementarla con incentivos como bonificaciones y premios que motiven un desempeño destacado. Por otro lado, las prestaciones, como seguros de salud o planes de pensiones, constituyen una forma de compensación indirecta que contribuye al bienestar y satisfacción laboral.

El autor también distingue entre salario nominal, reflejado en el contrato, y salario real, que representa el poder adquisitivo efectivo. En su texto se comenta que, en economías inflacionarias, ajustar los salarios es crucial para garantizar una compensación justa y mantener la motivación de los empleados. En definitiva, la remuneración total además de perseguir la atracción y retención del talento, también se enfoca en fortalecer el compromiso y la percepción de equidad en los trabajadores.

4.3.5.7. Programas de Incentivos

En su modelo de administración del talento humano, Chiavenato (2009) plantea que los programas de incentivos son fundamentales para motivar a los empleados a superar sus niveles actuales de desempeño. Se explica sobre ese concepto de remuneración fija que, aunque necesaria, actúa más como un factor higiénico, es decir, no es suficiente para motivar a los trabajadores a largo plazo. En consecuencia, los incentivos permiten a las organizaciones premiar el esfuerzo adicional, el desempeño excepcional y la consecución de metas desafiantes, factores clave para mejorar continuamente.

Chiavenato destaca que los programas de incentivos, a diferencia de la remuneración fija, permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades individuales de los empleados y las organizaciones. Destaca también que estos programas no solo incluyen recompensas monetarias, sino también otros beneficios como promociones, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. En esa visión, advierte que la implementación de incentivos adecuados fomenta el compromiso de los empleados con la misión y visión de la organización, creando un ciclo de refuerzo positivo en el que el buen desempeño se recompensa y, por lo tanto, se repite.

Asimismo, en el texto se señala la importancia de mantener un equilibrio en las relaciones de intercambio entre las aportaciones de los empleados y los incentivos que

reciben. Sobre eso, se indica que este equilibrio es esencial para asegurar que los empleados mantengan un alto nivel de compromiso y rendimiento, mientras que la organización obtiene los resultados deseados.

4.3.5.8. Prestaciones y Servicios

Las prestaciones y servicios son elementos clave en la compensación total que las organizaciones ofrecen a sus empleados, pues van más allá del salario directo al mejorar su calidad de vida y fomentar la satisfacción laboral. En ese contexto, de acuerdo con Chiavenato (2009), estas formas de compensación indirecta permiten a los trabajadores acceder a beneficios como seguros médicos, transporte subsidiado, o planes de pensión, sin que deban emplear su salario en ellos. Igualmente, contribuyen a crear un entorno laboral más agradable y motivador, impactando positivamente en la productividad. Sobre esto el autor también señala que estas prestaciones pueden variar según el nivel jerárquico, ofreciendo beneficios adicionales como automóviles, vivienda o vacaciones pagadas. Más allá de su valor económico, estos elementos buscan aliviar a los empleados de preocupaciones logísticas, fortaleciendo su compromiso y lealtad hacia la organización.

Asimismo, comenta que históricamente, las prestaciones surgieron como medidas paternalistas en empresas con condiciones laborales difíciles, pero han evolucionado hasta convertirse en herramientas estratégicas. Hoy, cumplen un rol fundamental en la atracción y retención de talento, mientras responden a exigencias fiscales, legales y sindicales.

En consecuencia, desde un enfoque práctico, las prestaciones pueden clasificarse en varios tipos según su obra. Por un lado, están las prestaciones de ley, como las vacaciones y los seguros de riesgos laborales; por otro, las prestaciones voluntarias, como becas educativas o alimentos subsidiados. Asimismo, pueden distinguirse entre monetarias, como el aguinaldo, y extramonetarias, como el transporte al trabajo. Chiavenato también las agrupa según sus

objetivos: asistenciales, recreativas y complementarias, cada una diseñada para atender diferentes aspectos del bienestar del empleado y su familia. En esencia, las prestaciones y servicios no solo representan un incentivo económico, sino además una herramienta para construir un entorno laboral saludable y competitivo.

4.3.5.9. Capacitación

La capacitación, como lo explica Chiavenato (2009), es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones potenciar las competencias de su equipo humano para afrontar los retos del entorno actual. No se trata simplemente de impartir conocimientos, sino de construir habilidades y actitudes que impulsen el desempeño y la capacidad de adaptación, factores esenciales en un mercado donde la innovación y la flexibilidad definen el éxito empresarial. Para Chiavenato, invertir en capacitación no es un lujo, sino una necesidad que asegura tanto el desarrollo del talento como el logro de los objetivos organizacionales.

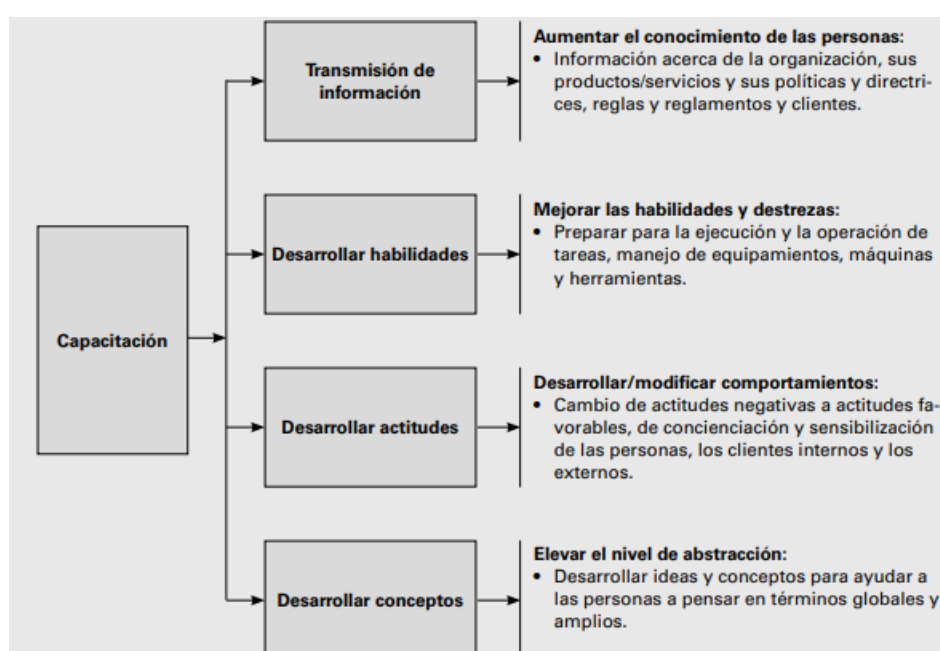
Este proceso, según el autor, se estructura en cuatro etapas clave. Todo comienza con el diagnóstico, donde se identifican las necesidades específicas de formación. Este análisis permite detectar las brechas de competencias que deben cerrarse para que los colaboradores puedan cumplir con las expectativas actuales y futuras de la organización. Después, se pasa al diseño de la capacitación, una fase en la que se establece un plan detallado con objetivos claros, contenidos relevantes y métodos adecuados para abordar las necesidades identificadas.

La tercera etapa es la implantación, que se enfoca en ejecutar las acciones formativas diseñadas. Aquí, es crucial que los participantes puedan absorber y aplicar los conocimientos en su trabajo diario, asegurando así que el proceso cumpla con las metas trazadas.

Finalmente, se lleva a cabo la evaluación, donde se analizan los resultados obtenidos. Este paso no solo permite medir si los objetivos se lograron, sino que también brinda información valiosa para ajustar y mejorar futuros programas.

Para Chiavenato (2009), la capacitación tiene un doble propósito: optimizar el rendimiento actual de los colaboradores y preparar a la organización para los desafíos venideros. Asimismo, fomenta una cultura de aprendizaje continuo, donde el desarrollo de las personas y el crecimiento organizacional van de la mano. En este contexto, la capacitación deja de ser vista como un gasto y se convierte en una inversión estratégica que impulsa la sostenibilidad y el éxito empresarial.

Figura 9. Etapas del proceso de Capacitación



Nota. Tomado de Chiavenato (2009).

4.3.5.10. Desarrollo de las Personas y de las Organizaciones

Chiavenato (2009) aborda el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional (DO) como dos pilares esenciales para enfrentar los desafíos del entorno empresarial moderno. En cuanto al desarrollo de personas, el autor lo define como un proceso que trasciende la capacitación para un puesto específico, enfocándose en el crecimiento personal y profesional a largo plazo. Este enfoque prepara a los empleados para las demandas actuales, pero también para los retos del futuro, promoviendo un aprendizaje completo cuya

intencionalidad es fomentar la adaptación y la evolución continua de las personas y de la empresa.

Por otro lado, el desarrollo organizacional se presenta como un esfuerzo colectivo que busca transformar tanto los procesos internos como las creencias y actitudes de los miembros de la organización. A diferencia de un cambio impuesto, Chiavenato describe el DO como un proceso colaborativo, donde todos los integrantes identifican y aplican mejoras con el apoyo de especialistas internos o externos. Al final, señala que este lo que pretende es construir empresas más flexibles, innovadoras y preparadas para competir en un entorno cambiante y exigente.

Así las cosas, aunque el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional tienen enfoques diferentes, están profundamente interconectados. Según Chiavenato, el éxito de una organización radica en integrar ambos procesos, creando un entorno donde los empleados y las estructuras empresariales crezcan de manera conjunta. Este equilibrio, según el autor, primero asegura la supervivencia en tiempos de cambio, y luego también se enfoca en potenciar la capacidad de la organización para prosperar a través de la innovación y la adaptación.

4.3.5.11. Relaciones con los Empleados

Chiavenato (2009) destaca que el bienestar de los empleados es un pilar fundamental para el éxito organizacional. Las dificultades personales, familiares o de salud pueden influir en el desempeño laboral, por lo que los gerentes de línea deben asumir un rol activo, supervisando y apoyando a los colaboradores. A partir de ahí, Chiavenato sustenta que crear un ambiente de confianza y respeto permite minimizar los efectos negativos de estas situaciones y fortalecer el compromiso de los empleados con la empresa.

En ese sentido, para fomentar relaciones laborales efectivas, el autor sugiere implementar programas que promuevan la comunicación abierta, la participación en la toma de decisiones y la protección integral del trabajador. Al final, también indica que estos programas no solo fortalecen la motivación y el sentido de pertenencia, sino que también mejoran la eficiencia en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

En esta sección, Chiavenato también subraya que el conflicto es inevitable, pero bien gestionado, puede ser una oportunidad para identificar diferencias y generar soluciones constructivas. Sin embargo, si se maneja de manera inadecuada, puede convertirse en un obstáculo para la cooperación. Además de lo anterior, propone que los programas de incentivos y reconocimiento juegan un papel clave en este ámbito, pues más allá de las recompensas económicas, reconocer públicamente las contribuciones de los empleados refuerza su compromiso y alienta la innovación dentro de la organización.

4.3.5.12. Higiene, Seguridad y Calidad de Vida

Un entorno laboral saludable y seguro no solo busca garantizar el bienestar físico de los empleados, sino también impactar directamente en su productividad y motivación. Sobre esa base, Chiavenato (2009) entiende que la higiene laboral se enfoca en prevenir enfermedades y accidentes mediante la eliminación de riesgos y la implementación de medidas como una ventilación adecuada, iluminación apropiada y limpieza constante de los espacios. Estas condiciones, aunque a menudo subestimadas, son esenciales para mantener un ambiente ordenado que favorezca tanto la eficiencia como la satisfacción de los trabajadores. La seguridad en el trabajo, por su parte, va más allá del cumplimiento de normativas, por lo cual Chiavenato argumenta que promover una cultura de seguridad que involucre a todos los niveles de la organización es una responsabilidad compartida, orientada a proteger a los empleados de posibles lesiones y accidentes. Como resultado, se entiende que un entorno

seguro, además de preservar la salud física, refuerza la confianza y el compromiso del personal con la empresa.

En cuanto a la calidad de vida laboral, lo que señala es que esta no se limita a aspectos económicos, sino que más bien abarca el bienestar integral del trabajador. Esto incluye elementos como el equilibrio entre la vida personal y profesional, el desarrollo de habilidades y la satisfacción en el trabajo. El argumento aquí es que un enfoque integral en la calidad de vida primero reduce la rotación de personal, y segundo también mejora el clima organizacional y fortalece la productividad. En esa forma de entenderlo, Chiavenato (2009) concluye que integrar higiene, seguridad y calidad de vida en la gestión del talento humano es una estrategia clave para construir un ambiente laboral positivo y sostenible. Añade también que estas políticas no deben ser vistas como simples cumplimientos legales, sino como pilares fundamentales para el éxito organizacional, ya que al priorizar estas áreas, las empresas protegen a sus empleados e impulsan su rendimiento y su compromiso, generando beneficios a largo plazo.

4.4. Marco Conceptual

Cultura Organizacional: es el conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y comportamientos que comparten los miembros de una organización y que influyen en su forma de actuar y tomar decisiones (Belalcazar, 2012).

Desarrollar: implica fomentar el crecimiento y la mejora continua de la organización, así como de sus empleados (Ivancevich, 2004).

Desarrollo Organizacional: es un proceso sistemático y planificado orientado a mejorar la eficacia y salud de una organización mediante la intervención en sus procesos, estructuras y cultura. Este desarrollo se enfoca en optimizar el rendimiento organizacional y aumentar su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, promoviendo el crecimiento y la innovación (Cristiani, 2012).

Diagnóstico Organizacional: evaluación integral de los procesos internos y externos de una empresa para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, especialmente en áreas relacionadas con la gestión del talento humano (Belalcazar, 2012).

Gestión del Talento Humano: es el conjunto de prácticas y estrategias que una organización implementa para atraer, desarrollar y retener empleados talentosos, con el objetivo de optimizar su desempeño y lograr los objetivos empresariales (Chiavenato, 2009).

Organizar: se refiere a la estructura y disposición de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para implementar los planes establecidos (Ivancevich, 2004).

Planificar: es el proceso de establecer objetivos y determinar las acciones necesarias para alcanzarlos. Implica la identificación de metas a corto, mediano y largo plazo, así como

la evaluación de recursos disponibles y la previsión de posibles obstáculos (Ivancevich, 2004).

Recursos Humanos: se refieren al conjunto de personas que integran una organización y que aportan sus habilidades, conocimientos y capacidades para contribuir al logro de los objetivos empresariales. Esta área de gestión se encarga de planificar, organizar y desarrollar todas las actividades relacionadas con el personal, el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, la gestión de beneficios y la promoción de un ambiente laboral saludable (Ivancevich, 2004).

Talento Humano: se refiere al conjunto de habilidades, competencias, conocimientos, actitudes y experiencias que poseen las personas dentro de una organización y que contribuyen al logro de sus objetivos (Mejía et al., 2013).

Valores Organizacionales: representan las convicciones fundamentales y los estándares de conducta que orientan la cultura y la identidad de la empresa (Correa, 2008).

4.5. Marco Legal

A continuación, se presenta una tabla la cual proporciona una visión clara del marco legal que regula la operación de los laboratorios clínicos en Colombia y su importancia para asegurar que Microanálisis cumpla con los requisitos normativos necesarios.

Tabla 1. Marco Legal del Plan Estratégico

Tipo de Normativa	Disposición	Relevancia Investigativa
Constitución Política de Colombia 1991	Artículo 48 y 49: Garantía a la seguridad social y el derecho a la salud.	Se asegura que las operaciones del laboratorio respeten el derecho constitucional de los pacientes a recibir una atención adecuada.
Ley 100 de 1993	Estructura el sistema de seguridad social y define los derechos y deberes de los empleadores y trabajadores en el sector salud.	Es clave para entender el marco de operación del talento humano en organizaciones como Microanálisis S.A., que forma parte del sector salud.
Decreto 1543 de 1997	Por el cual se reglamenta el uso e interpretación adecuada de las pruebas diagnósticas de HIV y Enfermedades de Transmisión sexual (ETS).	Se asegura que el laboratorio Microanálisis sigue los protocolos adecuados para la interpretación de pruebas diagnósticas de VIH y ETS, garantizando que los resultados sean precisos y se interpreten correctamente.
Decreto 2676 de 2000	Por el cual se reglamenta la gestión integral de residuos hospitalarios y similares.	Regula el manejo adecuado de los residuos generados en los laboratorios clínicos, garantizando que Microanálisis cumpla con las normativas de bioseguridad y protección ambiental en su operación. Esto contribuye a la sostenibilidad ambiental, uno de los objetivos del laboratorio en su contexto local.

Decreto 1011 de 2006	Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud”. Y por el cual se concede el Registro especial de Prestadores de Servicios de Salud.	Asegura que el laboratorio clínico Microanálisis cuente con estándares de calidad y la certificación necesaria para operar legalmente, lo que es esencial para mantener la confiabilidad de sus resultados y la satisfacción de los pacientes, contribuyendo a la solidez y credibilidad de los servicios ofrecidos por la institución.
Resolución 13437 de 1991	Por medio de la cual se garantiza el respeto y cumplimiento de los Deberes y Derechos del paciente y su familia. En cumplimiento a lo anterior contamos con la certificación de la Secretaría Departamental de Salud del Valle del Cauca como Institución Habilitada para Prestar de Servicios de Salud. Fuente: Elaboración Propia.	La relevancia de esta resolución en la investigación reside en la necesidad de cumplir con el respeto a los derechos de los pacientes y asegurar una atención ética y de calidad.
Resolución 320 de 1997	Por la cual se adopta el manual de normas técnicas, administrativas y científicas para el Laboratorio.	Esta resolución asegura que los procedimientos del laboratorio Microanálisis se realicen siguiendo normas científicas y técnicas estrictas, lo que fortalece la validez y precisión de los resultados obtenidos, garantizando que el laboratorio funcione de acuerdo con los estándares administrativos y científicos vigentes.
Resolución 1439 de 2002	Por el cual se adoptan los formularios de inscripción y de novedades para el Registro especial de prestadores de Servicios de Salud, los manuales de estándares y procedimientos y se establecen las condiciones de suficiencia	Asegura que el laboratorio Microanálisis cumple con los estándares financieros y administrativos requeridos para operar en el sector salud, lo que contribuye a la estabilidad y permanencia de la institución en el tiempo, permitiendo que siga

patrimonial y financiera del Sistema único de habilitación de prestadores de Servicios de salud y los definidos como tales.	ofreciendo servicios confiables a la comunidad de Buenaventura.
---	---

Nota. Elaboración propia con base en la normativa colombiana para el sector.

De acuerdo con la normativa vigente en Colombia, y según lo dispuesto por Laboratorio Microanálisis (2024), la organización se encuentra en cumplimiento de todas las disposiciones legales que regulan su operación en el sector salud. La alineación con la Constitución Política, la Ley 100 de 1993, y los diferentes decretos y resoluciones que estructuran y garantizan la calidad, ética y eficiencia en la atención de salud, asegura que los servicios prestados por el laboratorio son confiables y respetan los derechos de los pacientes. Además, la adecuada gestión de residuos, la interpretación precisa de pruebas diagnósticas y el cumplimiento de estándares financieros y administrativos refuerzan el compromiso de Microanálisis con la sostenibilidad y el bienestar de la comunidad de Buenaventura, posicionándose como una institución habilitada y responsable en la prestación de servicios de salud.

5. Metodología

5.1. Tipo de Estudio

Para el desarrollo de la presente investigación se contará con un tipo de investigación descriptivo, ya que se orienta a comprender la realidad de un fenómeno o situación en su

contexto específico (Caucas, 2015). Dadas sus bondades, se considera fundamental para proporcionar una comprensión clara y detallada de la empresa Microanálisis S.A. y sus procesos de gestión del talento humano. Este enfoque permitirá caracterizar adecuadamente la organización, recopilando información precisa sobre su estructura y cultura. Asimismo, el diagnóstico de los procesos de recursos humanos se beneficiará de un análisis exhaustivo de las prácticas actuales, identificando áreas de mejora y necesidades específicas a través de métodos descriptivos, como encuestas y entrevistas y facilitará el diseño de un plan de acción alineado con la realidad organizacional, garantizando que las estrategias propuestas sean pertinentes y efectivas.

5.2. Enfoque Metodológico

El enfoque metodológico adoptado será de naturaleza mixta, dado que combina elementos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una comprensión más completa y enriquecedora del fenómeno de estudio (Hernández, y Mendoza 2020). Esta metodología permitirá tanto explorar e interpretar las experiencias, significados y percepciones de los individuos en contextos específicos, como también medir y analizar datos cuantificables que puedan proporcionar una visión más amplia de la gestión del talento humano en la empresa Microanálisis S.A.

En el contexto de esta investigación, el enfoque mixto será especialmente útil para profundizar en las dinámicas internas de la organización y las relaciones entre los empleados. A través de técnicas cualitativas, se recogerán relatos detallados sobre las experiencias de los colaboradores, lo que permitirá identificar desafíos, expectativas y sugerencias para mejorar la gestión del talento humano. Simultáneamente, se utilizarán métodos cuantitativos, para obtener información sobre indicadores clave, como la satisfacción laboral y el compromiso.

5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección

En el desarrollo de esta investigación se emplearán dos métodos de recolección de datos: encuestas y entrevistas semiestructuradas. Las encuestas, por un lado, estarán dirigidas a 16 trabajadores operativos de Microanálisis S.A., de los cuales 13 son auxiliares de laboratorio y 3 pertenecen al área de servicios varios. Estas encuestas tienen el propósito de obtener una visión cuantitativa sobre los procesos de gestión del talento humano en la empresa, para lo cual se analizan aspectos como: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y remuneración, ambiente laboral y condiciones de trabajo, todos ellos abordados en el modelo de Chiavenato. La construcción de este instrumento se hizo utilizando preguntas cerradas bajo una emulación de la escala de Likert, por lo cual se espera que permita medir con precisión la opinión de los empleados respecto a estos procesos.

Cabe aclarar que para la estructuración de la encuesta, las 12 subcategorías del modelo de gestión del talento humano de Chiavenato (2009), fueron agrupadas en 5 secciones estratégicas, de manera que cada conjunto representa un área fundamental del proceso de gestión. Así, los temas de reclutamiento y selección fueron agrupados en una primera sección, aquellos relativos a la capacitación y desarrollo en una segunda; los de evaluación del desempeño y remuneración en una tercera; los de ambiente laboral y relaciones interpersonales en una cuarta; y finalmente, los aspectos de condiciones de trabajo y calidad de vida laboral conforman la última sección. Dicha agrupación se hizo en función de proponer un instrumento que facilitara generar un análisis por fases o paulatino, de lo que a su vez se estima mayor facilita para la interpretación de los datos que se obtengan.

Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas estarán dirigidas a 2 miembros del personal directivo de Microanálisis S.A., quienes representan la totalidad de la cúpula

directiva de la organización. Se espera que estas entrevistas faciliten igualmente una comprensión cualitativa de las estrategias y decisiones que guían la gestión del talento humano dentro de la empresa. Por lo tanto, a través de este método se pretende explorar las políticas de reclutamiento, estrategias de formación y capacitación, aquellos criterios existentes de evaluación del desempeño, políticas de bienestar y calidad de vida laboral, así como los desafíos que enfrenta la dirección en relación con la implementación de prácticas asertivas para la gestión de personal.

Ambos instrumentos han sido diseñados con base en el modelo de Idalberto Chiavenato (2009), y ambos buscan asegurar que la información que se recopile dé efectivamente respuesta al segundo objetivo específico del trabajo, el cual está enfocado en el análisis de los procesos asociados a la gestión del talento humano en la organización.

5.4. Población y Muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad de los 18 miembros que integran la empresa Microanálisis S.A., entre los cuales se encuentran 13 auxiliares de laboratorio, 3 personas adscritas a servicios varios y 2 directivas administrativas que, a su vez, son las socias fundadoras y responsables de los procesos estratégicos de la organización, como se ha expuesto previamente. En ese sentido, dado que las investigadoras tuvieron acceso sin limitaciones a todo este grupo y considerando su tamaño manejable, se optó por aplicar un censo sobre el total y no únicamente una muestra sobre este. Este proceso permitió recoger información directa de todos los actores involucrados en la dinámica organizacional.

Para ello, como se indicó en el numeral 5.3., se utilizaron dos instrumentos principales: una encuesta basada en el modelo de Chiavenato (2009), aplicada a los 16 trabajadores operativos (auxiliares y personal de servicios), con el propósito de identificar de

la noción que tienen estos sobre los procesos de gestión del talento humano en sus diferentes dimensiones; y entrevistas semiestructuradas dirigidas a las dos directivas de la empresa, cuyo objetivo fue complementar y profundizar los hallazgos desde una perspectiva gerencial.

5.5. Tratamiento de la Información

Esta sección tiene como finalidad exponer al lector la forma y secuencia en la cual se desarrolla el trabajo. En ese sentido, cabe aclarar que primero tiene lugar la fase de caracterización, que corresponde el primer objetivo específico del estudio y en donde se busca entender de manera completa la operatividad de Microanálisis SA, sus áreas, especificaciones de servicio, personal, entre otras características y distintivos de naturaleza interna. Luego, una segunda fase engloba el proceso de diagnóstico, el cual se desarrolla con base en el modelo de Idalberto Chiavenato, expuesto en el numeral 4.2.4., de este documento. Finalmente, con base en los resultados obtenidos en este diagnóstico, y con base en los mismos 12 principios o elementos que incorpora dicho modelo, la tercera fase busca proponer un plan de acción orientado a solventar las necesidades más apremiantes previamente identificadas y diagnosticadas.

5.6. Fuentes de Información

En este trabajo de investigación se emplean tanto fuentes primarias como secundarias para sustentar el análisis y alcanzar los objetivos propuestos. En primer lugar, las fuentes secundarias tendrán que ver con material académico como: libros, tesis, textos, teorías, informes y cualquier información que los autores consideren relevante o de valor para el alcance de los objetivos propuestos, como por ejemplo el texto de Chiavenato (2009), que fundamenta la categoría principal del marco teórico y asimismo sirve de base para orientar tanto la construcción de los instrumentos de recolección, como el desarrollo de los objetivos del estudio.

Por otro lado, las fuentes primarias están conformadas por entrevistas y encuestas, que serán los instrumentos empleados y que serán orientadas a los operarios (encuestas) y directivos (entrevistas) de la organización objeto de estudio, con el propósito de recolectar información valiosa desde ambas perspectivas y construir una visión completa del contexto en el que esta opera.

6. Resultados

6.1. Caracterización de la empresa Microanálisis S.A.

En este capítulo se desarrollará la caracterización de la empresa Microanálisis S.A., abordando los principales elementos que definen su estructura organizacional y su funcionamiento. El objetivo es ofrecer una visión clara y detallada de los aspectos esenciales

de la empresa, considerando tanto su composición interna como las dinámicas que guían su operación. Este análisis inicial servirá como base para comprender el contexto en el que se desarrollan las actividades de la organización, facilitando el posterior abordaje de los aspectos relacionados con la gestión humana en la empresa.

6.1.1. Reseña Histórica de la Organización

El Laboratorio Clínico Microanálisis S.A., fue fundado en 1991 en la ciudad de Buenaventura por las doctoras Luz Dary Salas Mosquera y Luz Josefina López Mendencia, quienes emprendieron este proyecto con el objetivo de ofrecer servicios de laboratorio clínico enfocados en análisis de rutina, patología y citología. Desde sus inicios, de acuerdo con la información obtenida a través de los acercamientos y entrevistas con ambas directivas, el laboratorio priorizó la atención segura para los pacientes como uno de sus estandartes, además de la generación y presentación al cliente de resultados precisos que respaldasen a los médicos en el diagnóstico y tratamiento de diversas patologías. Según lo que aseguran ambas entrevistadas, desde hace ya más de una década el laboratorio se caracteriza por la implementación de técnicas innovadoras y especializadas en bacteriología y laboratorio clínico.

En el año 2007, la institución marcó un hito importante con la inauguración de su primera sede propia, ubicada en la Avenida Simón Bolívar a la altura del barrio R9, fortaleciendo su presencia con visibilidad en un punto céntrico de la ciudad. A partir de ese momento, inició un proceso de expansión con la apertura de dos nuevas sedes en Buenaventura, con el fin de acercarse más a la comunidad y mejorar aspectos de cobertura y ampliación de oferta de servicios y atención de clientes.

En ese sentido, es destacable que, según la opinión de ambas directivas, desde sus primeros años, Microanálisis ha basado su filosofía en el mejoramiento continuo de sus

recursos humanos, científicos y tecnológicos. También es destacable que, en todas sus sedes, existen unos protocolos establecidos y estipulados que ayudan al cumplimiento de diferentes normativas en el sector, como el Decreto 1011 de 2006 y la Resolución 1441 de 2013, lo cual certifica a Microanálisis como un equipo altamente capacitado en todas las áreas del diagnóstico clínico. Las dos directivas argumentan que es gracias a este enfoque que el laboratorio ha logrado posicionarse como un referente en su sector, brindando servicios que satisfacen las expectativas tanto de los profesionales de la salud como de los pacientes que confían en sus capacidades diagnósticas.

6.1.2. Componentes de Direccionamiento Estratégico

Misión: brindar servicios de análisis clínicos confiables y seguros, estar comprometidos con la salud y bienestar de sus pacientes, a través de un equipo humano calificado y tecnología de vanguardia, para contribuir al desarrollo de la comunidad de Buenaventura.

Visión: ser reconocidos como el laboratorio clínico líder en Buenaventura, buscando siempre destacar por la excelencia en el servicio, la innovación, tecnológica y compromiso social, para consolidar relaciones de confianza con los usuarios y aliados estratégicos.

Filosofía Organizacional: la filosofía organizacional del Laboratorio se fundamenta en el mejoramiento continuo del talento humano, científico y tecnológico, orientado a entregar resultados confiables, seguros y oportunos. Igualmente, en la búsqueda de la promoción de responsabilidad social y en participar activamente en iniciativas que propendan por mejorar la calidad de vida de las comunidades y del público que atiende.

Principios:

- Compromiso: el Laboratorio busca cumplir con todas sus responsabilidades, asegurando la calidad y oportunidad en la entrega de resultados.
- Respeto: se valora a cada persona, promoviendo así un ambiente de cordialidad y consideración.
- Integridad: la organización actúa con honestidad y transparencia en todas sus acciones.
- Excelencia: desde el Laboratorio siempre se busca la mejora continua tanto en procesos como en servicios.

Principios:

- Calidad: la empresa ofrece servicios que cumplen con altos estándares, buscando siempre garantizar la satisfacción de sus usuarios.
- Confidencialidad: se protege la información de cada paciente con rigor y ética.
- Innovación: el Laboratorio incorpora tecnologías avanzadas para mejorar todos sus servicios.
- Empatía: se atiende a cada usuario con sensibilidad y comprensión.
- Trabajo en equipo: desde el Laboratorio se busca fomentar la colaboración y el apoyo mutuo entre colaboradores como base de la metodología de trabajo.

6.1.3. Política de Calidad

El Laboratorio Microanálisis S.A., cuenta con una política de calidad enfocada en satisfacer las necesidades y superar las expectativas de sus usuarios, bajo la garantía de un servicio profesional, seguro y oportuno. En general, su política contempla el cumplimiento de estrictos estándares que aseguran la confidencialidad, confiabilidad y oportunidad en la entrega de resultados, así como la atención ética y respetuosa a cada paciente.

Dentro de su política, la organización destaca que dispone de una infraestructura adecuada y equipos de última tecnología, lo cual le permite desarrollar procesos eficientes y ajustados a la normativa legal vigente. En ese sentido, se asegura el cumplimiento de las normas de bioseguridad y la gestión responsable de residuos, en virtud del cuidado tanto de la salud de sus usuarios como del personal que allí labora.

Por último, según exponen ambas directivas, la política de la empresa promueve la mejora continua de sus procesos, principalmente a través de la implementación de acciones enfocadas en reducir su impacto ambiental, y en el fortalecimiento de la innovación tecnológica y garantizando la actualización constante de su talento humano. Según destacan ambas entrevistadas, este enfoque le permite al Laboratorio sostener un alto nivel de calidad en los servicios ofrecidos y posicionar a Microanálisis S.A., como una organización referente en el sector clínico en Buenaventura.

6.1.4. *Objetivos Organizacionales*

6.1.4.1. *Objetivos Estratégicos*

- Consolidar el posicionamiento del laboratorio como líder en el sector de análisis clínicos en Buenaventura y en la región Pacífica.
- Fortalecer las alianzas estratégicas con instituciones de salud y organizaciones comunitarias que operan en el territorio.
- Ampliar la cobertura de servicios mediante la incorporación de nuevas pruebas diagnósticas y tecnologías especializadas, así como nuevas sedes.

6.1.4.2. *Objetivos Financieros*

- Optimizar el uso de los recursos disponibles para garantizar la sostenibilidad económica de la organización.

- Incrementar la rentabilidad a través de la eficiencia operativa y la diversificación de servicios y ampliación de la cobertura y oferta.
- Establecer políticas tarifarias accesibles que permitan el acceso de la comunidad a servicios de calidad sin comprometer la estabilidad financiera del laboratorio.

6.1.4.3. Objetivos Administrativos

- Implementar sistemas de gestión organizacional que fortalezcan la eficiencia en los procesos internos.
- Promover programas de formación y actualización profesional para el personal que labora en la institución.
- Fomentar una cultura organizacional basada en la responsabilidad, el compromiso y la calidad del servicio.

6.1.4.4. Objetivos Sociales y Ambientales

- Participar en programas de responsabilidad social que beneficien a poblaciones vulnerables del Distrito de Buenaventura.
- Adoptar prácticas sostenibles que minimicen el impacto ambiental de las operaciones del laboratorio.
- Establecer vínculos con instituciones educativas y organizaciones sociales para impulsar acciones y campañas en salud pública y educación preventiva.

6.1.5. Sector en el que opera la Empresa

Microanálisis S.A. opera dentro del sector salud colombiano, específicamente en el ámbito de los laboratorios clínicos. Estos laboratorios desempeñan un papel esencial en el diagnóstico y prevención de enfermedades, ya que dichos establecimientos se encargan de

realizar análisis de muestras biológicas, proporcionando información crítica para la toma de decisiones médicas. En Colombia, según el Ministerio de Salud y Protección Social (2013), la Red Nacional de Laboratorios está conformada por laboratorios nacionales de referencia, laboratorios de salud pública y laboratorios clínicos, entre otros, que trabajan de manera coordinada para garantizar la calidad y confiabilidad de los resultados

Microanálisis S.A., como laboratorio clínico, contribuye al fortalecimiento del sistema de salud al ofrecer servicios de análisis de rutina, patología y citología. No obstante, su compromiso con la implementación de técnicas seguras y especializadas, así como con el mejoramiento continuo del talento humano y tecnológico, que son unas de las principales banderas que defienden ambas directivas, según los acercamientos y entrevistas desarrolladas con estas funcionarias, le permite brindar resultados confiables y oportunos, apoyando a los profesionales de la salud y a las entidades prestadoras del servicio.

6.1.6. Áreas de la Organización

6.1.6.1. Área de Dirección y Gestión Administrativa

El área de Dirección y Gestión Administrativa es el eje central de la toma de decisiones estratégicas en Microanálisis S.A., y está liderada por sus fundadoras, Luz Dary Salas Mosquera y Luz Josefina López Mendencia. Desde esta área se gestiona el funcionamiento integral del laboratorio, abarcando una amplia gama de procesos administrativos que permiten coordinar las operaciones de la organización, garantizar el cumplimiento normativo y optimizar los recursos disponibles.

Esta área se encarga, en primera instancia, de la planificación estratégica, estableciendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo que guían el desarrollo de la empresa. Asimismo, desde ahí se lidera la supervisión de los procedimientos internos,

asegurando que cada departamento cumpla con los estándares de calidad y eficiencia necesarios en el sector salud. La dirección también tiene la responsabilidad de mantener actualizados los lineamientos organizacionales, adaptándolos a las normativas exigidas por entidades regulatorias como el Ministerio de Salud.

Una de las funciones más relevantes de este departamento es la gestión humana, que incluye desde el reclutamiento y selección de personal hasta la capacitación y el seguimiento del desempeño de los colaboradores. Para efectos del análisis que se busca presentar en este trabajo, uno de los aspectos relevantes que se ha encontrado en medio de las entrevistas y acercamientos que se tuvo con ambas directivas, es que aunque no existe un área independiente dedicada exclusivamente a este propósito, la Dirección asume la administración del talento humano, lo que implica coordinar los procesos de contratación, elaborar horarios laborales, y garantizar que los empleados cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Igualmente, el área directiva también se encarga de promover un ambiente laboral positivo, por lo cual le corresponden aspectos como la gestión y solución de conflictos, así como velar por el bienestar general de los trabajadores.

Por otro lado, si bien la organización cuenta con un área independiente de finanzas y contabilidad, la gestión financiera y presupuestal también recae parcialmente sobre esta área. Algunas de las tareas de esa naturaleza que salpican a esta área, según las directivas, son: la planificación de los recursos económicos, el control de ingresos y egresos, y la supervisión de la facturación de servicios. Asimismo, desde aquí se establecen las políticas de inversión en tecnología y capacitación, que siempre han estado orientadas hacia la sostenibilidad económica y temporal de la organización.

En términos de relaciones interinstitucionales, la Dirección y Gestión Administrativa representa al laboratorio ante entidades externas, tanto públicas como privadas. Este rol abarca la gestión de contratos con aseguradoras, la negociación con proveedores de insumos y reactivos, y la relación con entes de control sanitario. De igual manera, una de las responsabilidades específicas de esta área es supervisar la implementación de normativas como el Decreto 1011 de 2006 y la Resolución 1441 de 2013 antes mencionadas.

Otro aspecto clave es la gestión documental y administrativa, que incluye la organización de registros clínicos, administrativos y financieros. La importancia de este punto es que asegura la trazabilidad de los procesos y facilita auditorías internas y externas. También es válido resaltar que la dirección coordina la logística de las operaciones, como el mantenimiento de las instalaciones, la adquisición de insumos y la disposición adecuada de residuos biológicos, así como cualquier tipo de decisión que involucre la operación del negocio.

6.1.6.2. Área de Recepción y Atención al Cliente

El área de Recepción y Atención al Cliente es el primer punto de contacto entre los pacientes y el laboratorio, por lo cual desempeña un papel fundamental en la experiencia del usuario. Este departamento se encarga de la gestión de citas, la recepción de muestras, la orientación a los pacientes sobre los procedimientos de análisis y la entrega de resultados. Además, los auxiliares disponibles en esta área brindan soporte en la resolución de inquietudes o inconvenientes, garantizando un trato amable y eficiente, que siempre debe ir enfocado en generar confianza en los servicios ofrecidos.

Entre sus responsabilidades también se encuentra la organización y verificación de la documentación requerida para los análisis, como autorizaciones médicas y datos personales de los pacientes. Asimismo, este equipo coordina la comunicación interna con las áreas

técnicas, asegurando que las muestras sean procesadas de manera adecuada y en los tiempos establecidos. De modo tal que su labor es clave para mantener un flujo ordenado de trabajo y una relación cercana y satisfactoria con los clientes.

6.1.6.3. Área de Procesamiento y Laboratorio Clínico

El Área de Procesamiento y Laboratorio Clínico es el núcleo operativo de Microanálisis S.A., donde se llevan a cabo los análisis y estudios necesarios para brindar un diagnóstico clínico preciso y confiable. Esta área está equipada con tecnología avanzada y cuenta con personal técnico altamente capacitado, como bacteriólogos, técnicos de laboratorio y auxiliares, quienes procesan y analizan muestras biológicas siguiendo estrictos protocolos de calidad. Entre los procedimientos realizados se encuentran análisis de sangre, orina, heces, pruebas de patología y citología, así como estudios microbiológicos para la detección de agentes infecciosos.

El proceso comienza con la recepción y verificación de las muestras, asegurando que cumplan con los requisitos necesarios para el análisis, lo cual depende de cada tipo de prueba o de procedimiento que esté adelantando cada paciente. Posteriormente, estas muestras son procesadas utilizando equipos automatizados y reactivos específicos, según el tipo de prueba requerida. Un aspecto importante es que dentro de estas áreas existen ciertas especializaciones. Por ejemplo, las áreas técnicas están organizadas por especialidad, por lo cual dentro de esta área existen cuatro (4) subdependencias, que son: hematología, bioquímica, microbiología y citología. En cada una de estas áreas, los procedimientos técnicos incluyen calibraciones diarias, controles de calidad internos y externos, y la interpretación de resultados bajo estándares normativos.

En ese entendido, esta área es responsable de garantizar la bioseguridad tanto para el personal como para los pacientes. Esto tiene relación con aspectos como el manejo adecuado

de residuos biológicos, la desinfección periódica de los equipos y la implementación de medidas preventivas, como el uso obligatorio de elementos de protección personal (EPP).

Todo el proceso está diseñado para minimizar riesgos y asegurar la confiabilidad de los resultados emitidos. Es destacable también que los resultados generados además de ser entregados en formatos accesibles y medianamente interpretables para los pacientes también son preparados con un nivel de detalle técnico que facilita su interpretación por parte del personal médico. La idea con esto siempre fue garantizar que los servicios ofrecidos cumplan con los más altos estándares de calidad, fortaleciendo la confianza en la precisión y profesionalismo del laboratorio.

6.1.6.4. Área de Control de Calidad

Luego, el Área de Control de Calidad es también fundamental para garantizar la precisión y confiabilidad de los resultados emitidos por el laboratorio. No obstante, esta área se encarga de supervisar y evaluar constantemente los procesos técnicos, desde la recepción de muestras hasta la entrega de resultados, asegurando que se cumplan los estándares nacionales e internacionales de calidad. Algunos de estos procesos de supervisión se hacen por parte de las directivas, sin embargo, de oficio se designa un supervisor que también hace parte de los auxiliares de laboratorio y por tanto también ejecuta labores operativas dentro del laboratorio.

Entre sus funciones principales también se destacan la calibración y mantenimiento de los equipos, la implementación de controles internos y externos para verificar la exactitud de los análisis, y la capacitación del personal en protocolos de buenas prácticas. Por ello, la labor que se ejecuta desde el área de Control de Calidad es de suma importancia para minimizar errores, optimizar los procedimientos y mantener la confianza de los pacientes y profesionales de la salud que utilizan los servicios del laboratorio.

6.1.6.5. Área de Logística y Gestión de Insumos

Este departamento juega un papel esencial en garantizar el flujo continuo de materiales y recursos necesarios para el funcionamiento del laboratorio. Entre sus principales responsabilidades se encuentra la adquisición, almacenamiento y distribución de reactivos, insumos médicos y equipos de laboratorio. Este departamento se encarga de mantener un inventario actualizado, gestionando el stock de manera eficiente para evitar interrupciones en las operaciones. En adición a lo anterior, desde esta área también se vela por el cumplimiento de las normativas sanitarias y ambientales en el manejo y almacenamiento de los insumos, buscando también asegurar condiciones óptimas que preserven su calidad y funcionalidad.

Otra función clave de esta área es la gestión de los residuos biológicos y químicos generados en el laboratorio. Esto implica coordinar su recolección, tratamiento y disposición final, en estricto cumplimiento de las normativas vigentes en dicha materia, minimizando riesgos para el personal y el medio ambiente. Asimismo, el área supervisa el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e instalaciones, garantizando que las operaciones se desarrollen sin contratiempos. En consecuencia, para cada una de las labores de supervisión, rectificación y revisión de maquinaria o requisitos varios, se designa a un supervisor que hace las veces de gestor de parámetros de calidad, que se controlan y gestionan a través del Área de Calidad. De tal modo, al gestionar estos procesos de manera ordenada, el Área de Logística y Gestión de Insumos asegura que todas las actividades del laboratorio puedan realizarse de manera eficiente, al mismo tiempo que cumplir con los estándares exigidos en el sector salud.

6.1.6.6. Área Financiera y Contable

Esta área se dedica exclusivamente a la gestión y análisis de los aspectos financieros y contables de la organización. Su principal función es garantizar el correcto registro de las

operaciones económicas, la elaboración de reportes contables y el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Del mismo modo, también se encarga de generar los estados financieros, administrar los flujos de caja y realizar proyecciones que permitan evaluar la sostenibilidad económica y financiera del laboratorio en el corto, mediano y largo plazo.

Aunque la planificación financiera general es liderada por la Dirección, esta área tiene la responsabilidad de analizar los indicadores financieros clave y socializar sus resultados con las directivas. Igualmente, también es su responsabilidad rendir cuentas directamente a las fundadoras y directoras, buscando siempre asegurar una toma de decisiones basada en información clara y precisa. Entendiendo eso, se destaca que su labor es ciertamente relevante para mantener la transparencia, optimizar los recursos y garantizar la estabilidad financiera del laboratorio en el tiempo.

6.2. Procesos Asociados con la Gestión del Talento Humano en Microanálisis S.A

El presente apartado da cumplimiento al segundo objetivo específico del trabajo, el cual consistió en analizar los procesos asociados con la gestión del talento humano en la empresa Microanálisis S.A. Para ello, se diseñó un instrumento con base en el modelo propuesto por Chiavenato (2009), el cual contempla doce áreas fundamentales para una gestión integral del talento humano: reclutamiento, selección, orientación, modelado del trabajo, evaluación del desempeño, remuneración, incentivos, prestaciones, capacitación, desarrollo organizacional, relaciones laborales y calidad de vida. No obstante, con el fin de facilitar el análisis de la información recolectada, dichas áreas fueron organizadas en cinco secciones de manera estratégica agrupando los siguientes procesos afines: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y remuneración, ambiente laboral y relaciones interpersonales, y condiciones de trabajo y calidad de vida laboral.

En este sentido, el análisis que se presenta a continuación integra los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los 16 trabajadores del laboratorio, así como de las entrevistas realizadas a las 2 directivas que componen la cúpula gerencial de Microanálisis S.A. En ese sentido, a través de esta doble perspectiva se buscó ofrecer una mirada integral de los procesos actuales de gestión del talento humano en la empresa, y así identificar sus principales fortalezas y debilidades, y sentar las bases para la formulación del plan estratégico desarrollado en el capítulo final.

Cabe aclarar que en el marco de este proceso analítico no se optó por realizar un análisis DOFA dado que la naturaleza del diagnóstico aquí desarrollado no se orienta a identificar factores internos y externos en términos estratégicos. En su lugar, el análisis parte de los datos obtenidos mediante un instrumento estructurado con base en el modelo de Chiavenato (2009), el cual se encuentra adjunto en la sección de Anexos de este documento; al mismo tiempo que con base en las entrevistas y acercamientos que se logró con ambas directivas. De esa manera, este proceso permitió evaluar específicamente cómo se desarrollan los distintos procesos asociados con la gestión del talento humano al interior de la empresa, desde ambas perspectivas.

Por lo tanto, las variables identificadas no corresponden propiamente a categorías como fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, sino por el contrario a percepciones y valoraciones concretas de ambas partes sobre el funcionamiento de procesos como reclutamiento, capacitación, clima laboral, evaluación del desempeño y calidad de vida laboral. Esto anterior hizo inviable el uso metodológico del análisis DOFA en este punto del trabajo, ya que la estructura del diagnóstico la otorgan los 12 principios del modelo escogido, que para efectos prácticos fueron sintetizados en las 5 secciones que integran la encuesta como instrumento principal.

6.2.1. Reclutamiento y Selección

La primera sección de análisis se enfoca en el proceso de Reclutamiento y Selección, considerado como el punto de partida estratégico dentro de la gestión del talento humano, tal como lo plantea Chiavenato (2009). Este apartado contempla tres aspectos fundamentales que inciden en la calidad del ingreso del personal y su adaptación a la cultura organizacional: el proceso de selección propiamente dicho, la orientación inicial sobre funciones, y el acompañamiento brindado durante el proceso de vinculación con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades presentes en estas fases iniciales del vínculo laboral, de modo que se pueda generar un diagnóstico sobre el grado de eficacia del proceso actual y proponer estrategias que permitan optimizar la atracción, incorporación y socialización del nuevo talento humano dentro de la empresa.

De manera inicial, para comenzar esta sección, se considera oportuno introducir la percepción de las directivas en torno a cómo se ha venido gestionando este proceso en la empresa Microanálisis S.A., cuáles han sido los principales retos que han enfrentado en la selección e integración del personal, y qué perspectivas tienen frente a las oportunidades de mejora para fortalecer estas etapas críticas del ciclo de gestión del talento.

Al ahondar en las principales estrategias que utiliza la empresa para reclutar talento humano se evidenció que, los mecanismos de reclutamiento se encuentran centrados en canales tradicionales y de bajo costo, como lo son los portales web y el boca a boca, a través de referencias de empleados.

La verdad, lo que hacemos principalmente es publicar las vacantes en portales web, como lo es CompuTrabajo, es lo que más usamos porque tiene bastante alcance. También nos apoyamos en el boca a boca, que nos ha funcionado mucho, pues varias veces nuestros trabajadores son los que nos recomiendan personas de confianza, y eso nos ha servido para llenar varias vacantes (Comunicación personal, D1, 2024).

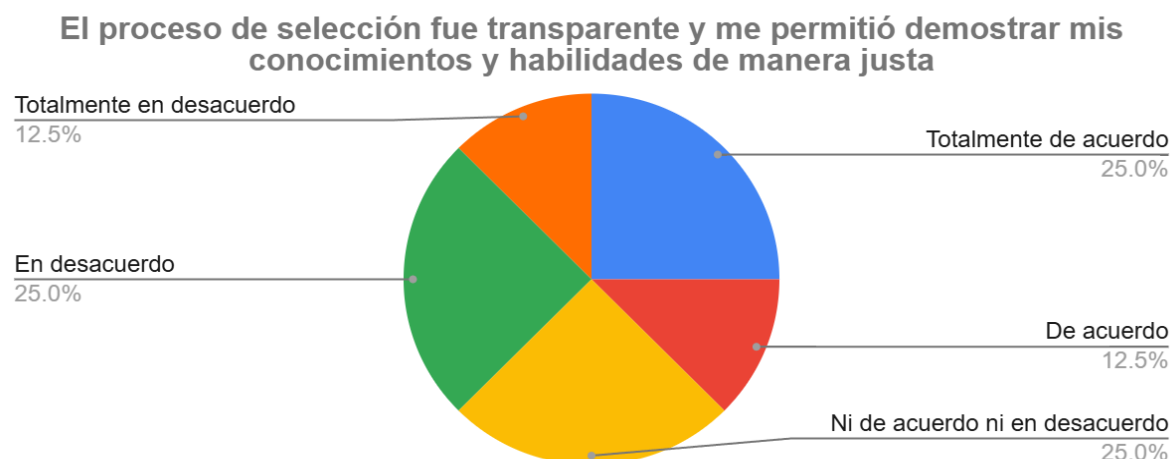
Yo creo que usamos lo básico que es buscar buenas referencias, por ejemplo, si alguien se va, los trabajadores nos recomiendan a alguien y casi siempre llega alguien conocido, lo cual a veces es mejor porque ya viene con referencia (Comunicación personal, D2, 2024).

Desde el modelo de Dave Ulrich (2005), el área de talento humano debe cumplir un rol más transformador, desarrollando estrategias que estén alineadas con el crecimiento organizacional y la proyección de resultados, principalmente, la atracción de talento debe contribuir a construir una ventaja competitiva sostenible. En este caso, el reclutamiento basado únicamente en referencias o portales, sin una estrategia de marca empleadora, evidencia un vacío en la dimensión organizacional propuesta por este autor, donde el talento humano no se gestiona como un recurso clave de innovación, sino como una necesidad operativa.

Si bien las estrategias empleadas por las directivas de la organización permiten resolver necesidades inmediatas de contratación, presentan vacíos importantes en términos de planificación, alineación estratégica, diversidad de fuentes y medición del impacto. Con el fin de ampliar más el conocimiento sobre la forma de direccionar este componente, se presenta a continuación la perceptiva de los trabajadores quienes amplían desde su experiencia, el ejercicio que realiza la organización frente a este proceso.

La figura presenta refleja la opinión que le merece a los colaboradores la transparencia del proceso de selección y su capacidad para responder de manera justa a evaluación de sus conocimientos y habilidades, esclareciendo los resultados obtenidos que muestran una división equitativa entre posiciones positivas, neutrales y negativas.

Figura 10. Proceso de selección



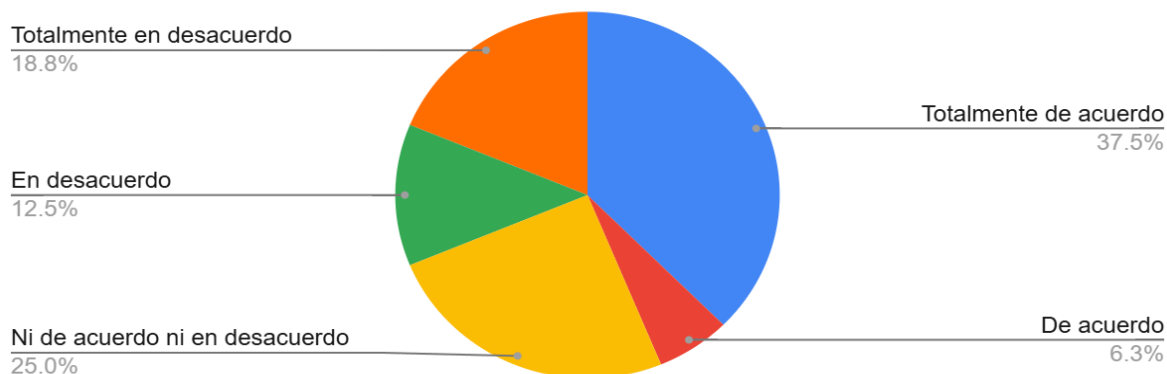
Nota. Elaboración propia.

En primera medida ha sido posible identificar que si bien, el 25% de los encuestados considera que dicho proceso fue justo y les permitió demostrar sus conocimientos y habilidades (totalmente de acuerdo), este porcentaje se ve contrarrestado por un 37.5% que manifiesta posturas abiertamente negativas (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo), y otro 25% que adopta una postura ambigua o indiferente (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Lo mencionado pone en evidencia que más del 60% de los trabajadores no percibe el proceso como totalmente legítimo, revelando una desconexión entre los mecanismos institucionales de selección y la experiencia vivida por los colaboradores.

Desde una perspectiva estructural, es posible considerar que la ausencia de procesos de selección claramente definidos y comunicados genera inequidades internas e impacta en el clima organizacional, específicamente si algunos trabajadores perciben que su contratación no obedeció a criterios técnicos sino a subjetividades.

Figura 11. Orientación sobre funciones

Durante mi proceso de contratación, recibí una orientación clara sobre mis funciones y responsabilidades.



Nota. Elaboración propia.

Frente a lo relacionado con la orientación sobre las funciones del personal, los resultados evidencian una realidad ambivalente en torno a los procesos de inducción que ofrece la organización de estudio durante la etapa de contratación, pues aunque un 37.5% de los trabajadores afirmó haber recibido una orientación clara sobre responsabilidades (totalmente de acuerdo) y un 6.3% dijo estar de acuerdo, el 56.2% restante expresó posiciones de duda o descontento: un 25% se ubicó en una postura neutra, mientras que el 12.5% y el 18.8% manifestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

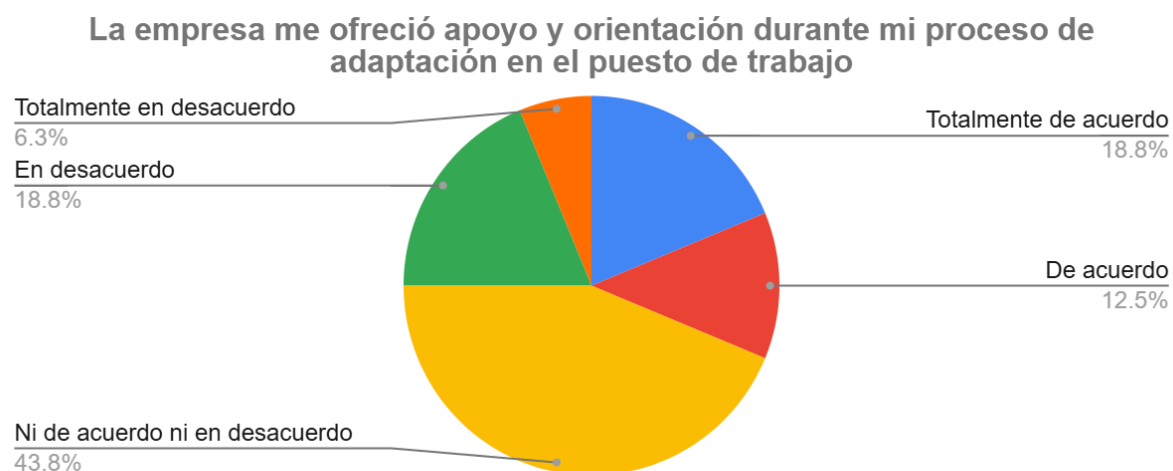
Este panorama deja al descubierto una deficiencia significativa en el proceso de socialización organizacional, el cual, según Chiavenato (2009), es esencial para que los nuevos colaboradores comprendan su rol, se alineen con los objetivos institucionales y se integren adecuadamente al equipo de trabajo. Lo mencionado con anterioridad concuerda y puede ser atribuido a lo expuesto por las directivas, quienes han dejado en evidencia que no cuentan con un perfil claro para la designación de cargos desde el momento en el que se inicia el proceso de reclutamiento del personal, dejando entrever un grave problema de informalidad en este aspecto.

Eso lo hacemos según lo que necesitamos en el momento. Nos basamos más en la experiencia que hemos tenido con el cargo que en algo formal, sabemos qué habilidades debe tener alguien que esté en laboratorio porque ya lo hemos trabajado, pero no es que tengamos un manual o algo así. Es más bien práctico, lo que necesitamos, lo ponemos en el perfil (Comunicación personal, D2, 2024).

Desde la óptica de Peter Drucker, quien plantea que el éxito de cualquier organización parte de la definición clara de objetivos, funciones y responsabilidades, la falta de sistematización en la construcción de perfiles estaría afectando directamente la productividad, pues el autor sostiene que una administración eficaz del desempeño requiere claridad en las expectativas y roles, y esto solo es posible cuando los cargos están bien definidos (Ramos y Sanchez, 2023).

Por otro lado, al indagar con los colaboradores de la organización sobre el apoyo y orientación recibida por parte de la empresa para adaptarse a su puesto de trabajo, se ha evidenciado que, existe una deficiencia importante en los mecanismos de acompañamiento que ofrece la organización de estudio durante la etapa de adaptación laboral, ya que, como se logra evidenciar, aunque un 18.8% de los encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo y un 12.5% de acuerdo con haber recibido apoyo y orientación, un contundente 43.8% adoptó una postura neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y un 25% expresó desacuerdo (sumando en desacuerdo con 18.8% y totalmente en desacuerdo con 6.3%), hecho que pone en evidencia una falta de claridad, sistematización y seguimiento en los procesos de acompañamiento a los nuevos empleados.

Figura 12. Apoyo y orientación



Nota. Elaboración propia.

Resulta menester considerar que la ausencia de un proceso estructurado de acompañamiento puede tener múltiples efectos negativos en el corto y largo plazo, pues el hecho de que una mayoría significativa de empleados manifieste indiferencia o desacuerdo sugiere que los procesos de adaptación son informales, poco planificados o delegados al azar entre compañeros. Frente a este proceso, una de las directivas ha expresado lo siguiente.

Para evaluar si la persona entendió y se adaptó a su puesto hacemos algo muy sencillo, después del primer mes hablamos con el supervisor directo y también con el empleado para ver cómo se siente. Les preguntamos si entendieron todo bien, si hubo algo que les faltó, y de ahí tomamos nota. No siempre formalizamos esas evaluaciones, pero sí tratamos de ajustar según lo que nos digan.

Esta retroalimentación, aunque valiosa desde lo humano, evidencia la ausencia de protocolos estandarizados, instrumentos formales de evaluación o indicadores medibles, pues la empresa se basa en percepciones subjetivas y en ajustes intuitivos más que en un proceso planificado de seguimiento. Desde la perspectiva de Chiavenato (2009), la fase de adaptación no concluye con la inducción, sino que requiere un acompañamiento continuo y evaluaciones sistemáticas para asegurar que el trabajador haya comprendido adecuadamente sus funciones, se sienta integrado al equipo y esté alcanzando los niveles de desempeño esperados, de modo

que, no formalizar esta evaluación puede derivar en una pérdida de información clave para la mejora de los procesos de incorporación.

De manera general, es posible considerar que el contraste entre la percepción de las directivas y la experiencia expresada por los trabajadores da cuenta de la brecha entre la intención institucional y la vivencia cotidiana de los procesos de selección, orientación y adaptación laboral en Microanálisis, pues mientras que desde la dirección se reconocen esfuerzos por orientar al personal y adaptar los perfiles según las necesidades prácticas del momento, los resultados de la encuesta reflejan una percepción generalizada de informalidad, desorganización e inequidad en estos procesos. Este desfase revela que, si bien las prácticas actuales logran cubrir necesidades inmediatas, carecen de una base técnica, estratégica y evaluativa que permita garantizar procesos equitativos, eficientes y sostenibles,

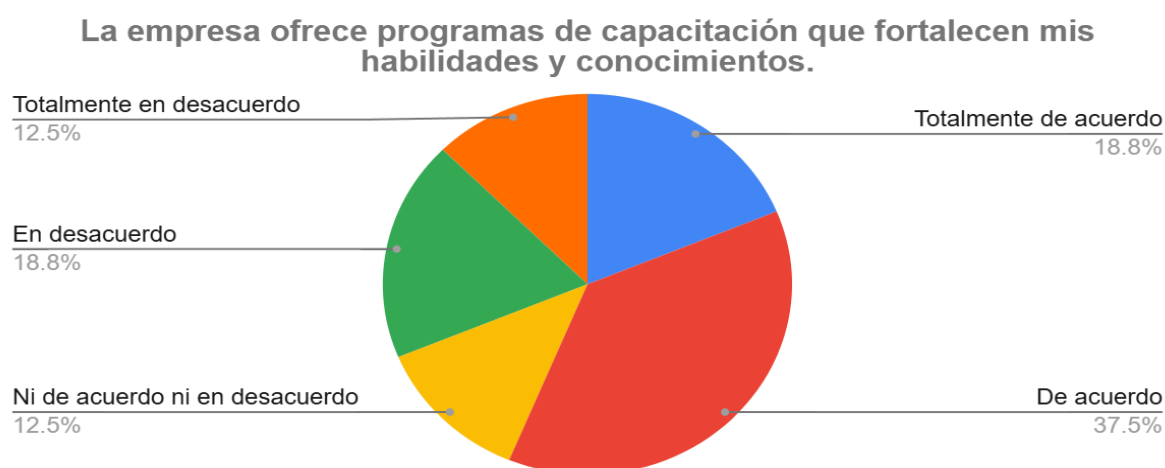
6.2.2. Capacitación y Desarrollo

En esta sección se presentan los hallazgos relacionados con los procesos de capacitación y desarrollo en Microanálisis S.A., entendidos como elementos esenciales para el fortalecimiento de las competencias del talento humano y la proyección profesional dentro de la organización según Chiavenato. En ese sentido, a partir de los datos recopilados en esta sección, se buscó analizar la percepción de los trabajadores en temas relacionados con la existencia de programas de formación, su frecuencia, pertinencia, impacto en el desempeño, así como las oportunidades que ofrece la empresa para el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores, entre otros similares. Por tanto, se estima que el contenido aquí destacado está orientado a facilitar la identificación del nivel de compromiso empresarial con el aprendizaje continuo y el desarrollo organizacional de los trabajadores.

En ese sentido, respecto a la afirmación de si “La empresa ofrece programas de capacitación que fortalecen mis habilidades y conocimientos”, presentada en la Figura 13, los

resultados reflejan una percepción dividida entre los trabajadores. Por un lado, el 37.5% de los encuestados afirmó estar de acuerdo con dicha afirmación, y por otro, un 18.8% manifestó estar totalmente de acuerdo, lo cual indica que algo más de la mitad de los empleados (56.3%) reconoce la existencia de iniciativas formativas por parte de la empresa, aspecto que a su vez se interpreta como un punto positivo. Sin embargo, es importante notar que el 31.3% expresó una percepción negativa (sumando “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”), mientras que el 12.5% restante adoptó una posición neutral.

Figura 13. Capacitación para fortalecimiento de habilidades



Nota. Elaboración propia.

Este panorama sugiere que, aunque la empresa ha desarrollado esfuerzos en términos de capacitación, estos no parecen ser percibidos como suficientes o efectivos por una parte representativa del equipo operativo, esto se respalda con lo mencionado por una de las directivas al afirmar y reconocer que: “los inducimos en cursos cuando hay actualizaciones normativas o técnicas, pero no tenemos una programación fija, ni contamos con un presupuesto destinado exclusivamente a formación” (Comunicación personal, D1, 2024); “Capacitaciones como tal hay pocas, aunque nos gustaría que fuera diferente, a veces

logramos gestionar con instituciones aliadas o con personal interno que tiene experiencia y nos comparte conocimientos en temas puntuales’’ (Comunicación personal, D2, 2024).

Esto puede ser analizado a la luz de lo que advierten Mejía et al., (2013), que argumentan que la falta de acceso a una capacitación pertinente limita las posibilidades de crecimiento dentro de las organizaciones y afecta directamente su competitividad. Entonces, es posible que la empresa esté aplicando procesos formativos que, aunque efectivamente existen, no han logrado converger con las expectativas o necesidades individuales del personal, o bien no se comunican de forma clara sus objetivos, impactos y beneficios. Es destacable de esto último que dicha situación repercute negativamente en la motivación, la retención del talento y, en general, en el desarrollo del capital humano.

Figura 14. Oportunidades de crecimiento



Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, en relación con la Figura 14 es posible apreciar una tendencia preocupante: el 37.5% de los trabajadores encuestados manifestó estar en “desacuerdo” sobre tener oportunidades de crecimiento, y otro 12.5% se ubicó en “totalmente en desacuerdo”. En contraste, solo el 25% de los participantes expresó una percepción positiva, y al mismo tiempo el 25% restante adoptó una postura neutral. Aquí se evidencia una sensación generalizada de estancamiento entre el personal operativo, lo cual puede derivar en desmotivación, baja productividad y, en el mediano plazo, incremento en la rotación de personal.

Vale la pena añadir que desde el enfoque de Dave Ulrich (2005), el desarrollo del talento no puede ni debe considerarse un beneficio opcional, sino más bien un componente estratégico que sirve para vincular el bienestar de las personas con los resultados organizacionales. Por consiguiente, la falta de oportunidades de crecimiento percibida por una parte sustancial del equipo sugiere que la organización aún no ha logrado articular una propuesta clara de valor para el desarrollo profesional de sus colaboradores.

A esto se suma lo planteado por Mejía et al., (2013) quienes sostienen que las brechas en el acceso a procesos de formación y ascenso suelen estar asociadas a una gestión débil del

conocimiento organizacional, y que esto a su vez impide que el capital humano evolucione junto con las demandas del entorno. En consecuencia, es necesario repensar la manera en que Microanálisis S.A. visualiza y promueve el crecimiento interno, de modo que se consolide una cultura organizacional que impulse el aprendizaje continuo, la movilidad interna y el reconocimiento del mérito como pilares del desarrollo del laboratorio.

Figura 15. Relación de las capacitaciones con el trabajo diario



Nota. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos frente a esta afirmación reflejan una valoración altamente positiva por parte del equipo operativo, ya que el 87.5% de los trabajadores está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo cual sugiere que las acciones formativas que adelanta la empresa están bien enfocadas en relación con las funciones del personal. Este dato es importante si se tiene en cuenta lo planteado por Coscio y Boudreau (2010), que en sus relatos sostienen que la efectividad de las prácticas de gestión humana debe medirse, entre otros aspectos, por el nivel de aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en el entorno de trabajo.

En este caso, el alto porcentaje de aprobación indica que aunque puede haber falencias en la cobertura o en las oportunidades de desarrollo a largo plazo, las capacitaciones

que sí se realizan en convergencia con las tareas diarias y permiten mejorar el desempeño individual. No obstante, esto da cuenta de que Microanálisis S.A. ha logrado cierto nivel de efectividad técnica en los contenidos impartidos, lo cual constituye una base importante sobre la cual fortalecer una estrategia más amplia de formación y crecimiento profesional.

6.2.3. Evaluación del Desempeño y Remuneración

Esta sección aborda lo relacionado con los procesos de evaluación del desempeño y las políticas de remuneración implementadas en Microanálisis S.A., por lo que se analizan aspectos como la periodicidad y objetividad de las evaluaciones, la equidad salarial y la relación entre el desempeño laboral y los incentivos ofrecidos. Por lo anterior, los datos y análisis aquí expresados permiten comprender cómo se gestiona el reconocimiento y la retribución del talento humano dentro Microanálisis.

En este punto ha sido posible contemplar que la organización carece de un sistema estructurado, documentado y con retroalimentación sistemática que permita ejercer de manera eficiente la evaluación del desempeño de sus colaboradores, esto es así, debido a lo que menciona una de las directivas al respecto.

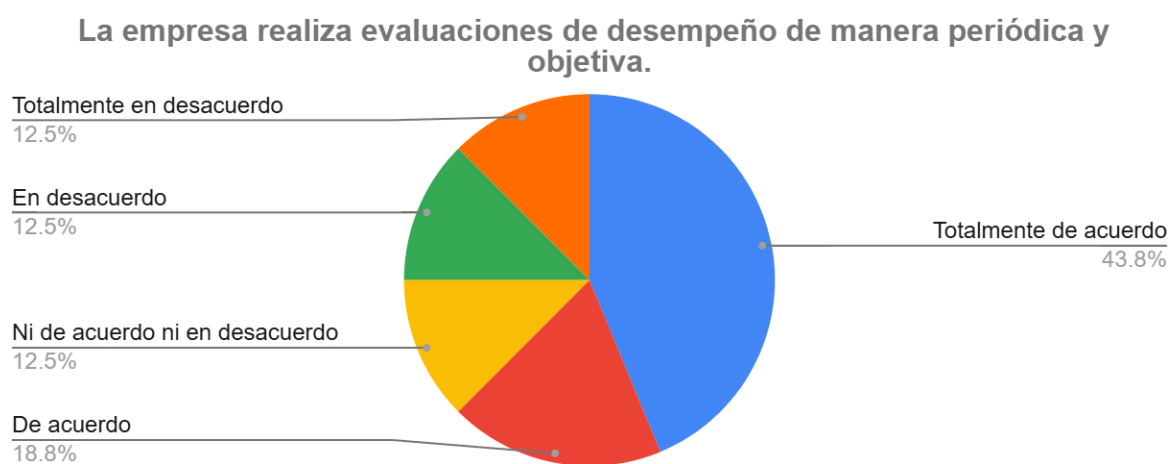
Una dificultad para esto es que no contamos con un área de talento humano independiente como tal, desde la dirección realizamos revisiones semestrales donde valoramos el cumplimiento de funciones, puntualidad, trabajo en equipo y trato al usuario y nos guiamos por estándares de calidad propios del sector salud, pero también valoramos el componente humano y actitudinal del colaborador.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño es un proceso clave que debe tener como finalidad orientar el crecimiento futuro del colaborador y para que este proceso sea eficaz, debe estar basado en objetivos claros, indicadores verificables y mecanismos de retroalimentación permanente, por lo tanto, esta práctica

semestral implementada en la organización, si bien representa un avance, carece de estos componentes esenciales para convertirse en una herramienta de mejora continua.

Para ahondar más en este aspecto, se ha preguntado a los colaboradores su postura frente a la afirmación: “La empresa realiza evaluaciones de desempeño de manera periódica y objetiva”, se encontró que el 62.5% de los trabajadores encuestados tiene una percepción favorable (43.8% totalmente de acuerdo y 18.8% de acuerdo). En primera instancia esto indica que existe un procedimiento visible de evaluación dentro de la empresa, no obstante, también es importante señalar que un 25% expresó algún grado de desacuerdo o escepticismo frente a esta práctica, lo que refleja a su vez inconsistencias en la aplicación del proceso o una falta de comunicación sobre su finalidad y/o periodicidad.

Figura 16. Objetividad y periodicidad en evaluaciones de desempeño



Nota. Elaboración propia.

El análisis de este componente resulta interesante pues ha sido posible evidenciar, por un lado, la directiva reconoce explícitamente que la organización no cuenta con un sistema estructurado ni formalizado, lo que implica una práctica evaluativa basada más en criterios generales, subjetivos y sin trazabilidad documental, mientras que por otro lado, los resultados

de la encuesta indican que el 62.5% de los trabajadores percibe que sí existen evaluaciones periódicas y objetivas, lo cual sugiere una aparente legitimación del proceso por parte de la mayoría del personal.

Esta tensión puede interpretarse desde varias dimensiones, pues en primer lugar, podría reflejar una baja exigencia por parte del personal respecto a lo que se considera una evaluación "objetiva" y "periódica", dado que en muchas pequeñas empresas no existen modelos formales de medición, y cualquier intento de valoración por parte de la dirección es percibido como suficiente o incluso positivo, lo que implica un estándar mínimo de expectativa que invisibiliza la necesidad de profesionalizar el proceso, y que refuerza prácticas informales bajo la idea de "cumplimiento aceptable".

En segundo lugar, esta contradicción puede explicarse también como una falta de claridad en la comunicación institucional sobre la finalidad y estructura de la evaluación, pues aunque las directivas realizan revisiones semestrales, no existen mecanismos de retroalimentación clara ni documentación de resultados, lo cual impide que todos los colaboradores tengan la misma comprensión del proceso o que se garantice su aplicación uniforme.

Tomando esto de base, es posible afirmar que, la evaluación no debe ser entendida como un trámite aislado y debe hacer parte de una cultura organizacional que valore el desempeño, el reconocimiento y la mejora continua. En sus aportes, Ramos y Sánchez (2023), al retomar los aportes de Drucker, insisten en que la administración del desempeño es eficaz cuando articula la definición clara de objetivos con mecanismos de retroalimentación oportuna.

Bajo este mismo hilo conductor, en la figura 17 las respuestas muestran una tendencia ambivalente frente a los criterios de desempeño utilizados en la evaluación del trabajo de los

colaboradores, es decir, mientras un 56.3% de los trabajadores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, un 31.3% expresó alguna forma de desacuerdo, y un 12.5% se mantuvo en una posición neutral. Por tanto, esta dispersión de opiniones sugiere que, si bien una parte del personal percibe el proceso evaluativo como pertinente, existe también una porción importante de los trabajadores que no reconoce en él un verdadero reflejo de sus funciones y responsabilidades.

Figura 17. Criterios de evaluación de desempeño



Nota. Elaboración propia.

Así, según lo expuesto por Ulrich (2005) resalta que la coherencia entre las prácticas de evaluación y el contexto real del trabajo es indispensable para que los empleados se sientan valorados y puedan mejorar con base en retroalimentación útil. Por tanto, Microanálisis S.A. podría beneficiarse de una revisión participativa de sus criterios de evaluación, mientras construye espacios de diálogo entre directivos y operativos que permitan ajustar estos instrumentos a las particularidades del día a día laboral.

Ahora bien, los datos expuestos en la figura 18 respecto a la afirmación “La remuneración que recibo es acorde con mis responsabilidades y nivel de desempeño” revelan una división en las percepciones del equipo. Por un lado, un 56.3% se muestra conforme

(entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”), un 37.6% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, y un 6.3% se mantiene indiferente.

Figura 18. Relación entre remuneración, responsabilidades y cumplimiento



Nota. Elaboración propia.

En primera instancia conviene considerar que se cree que esta dispersión evidencia una percepción ambigua en torno a la equidad salarial, lo que puede y tiende a afectar la motivación y el compromiso del personal. Por otra parte, citando los aportes de Redondo, Velázquez y Hernández (2018), una política de remuneración justa es aquella que por un lado responde al cumplimiento de tareas, pero que al mismo tiempo puede reconocer el valor del esfuerzo individual como parte integral del servicio ofrecido. Al respecto, se trae a colación los relatos de una de las directivas, quien expresa su postura frente al esquema de remuneración y su idoneidad con el esfuerzo, compromiso y responsabilidades asumidas por el personal.

Actualmente manejamos un esquema de salario base según el cargo, ajustado a la legislación vigente, y con pagos puntuales pero no hemos implementado un sistema formal de bonificaciones o incentivos como tal, lo que si procuramos es hacer un reconocimiento público por el desempeño, pero trabajar en esa parte esa es una de nuestras metas porque valoramos mucho el esfuerzo y sabemos que este tipo de

estímulos impactan positivamente en los trabajadores (Comunicación personal, D1, 2024).

Si bien se valora el esfuerzo mediante el reconocimiento verbal o público, este tipo de estímulo, aunque positivo, resulta limitado para impactar de manera significativa en la motivación y la productividad del talento humano. Al respecto se considera prioritario que la organización pueda ahondar en la revisión de este proceso pues Boudreau (2012) plantea que la percepción de justicia en la compensación influye de forma directa en la cultura organizacional, ya afecta la manera en que los empleados se relacionan con sus responsabilidades, con sus compañeros y con la propia institución.

En ese sentido, Microanálisis S.A. debería revisar si sus escalas salariales reflejan adecuadamente el nivel de responsabilidad de cada cargo, y si los criterios para establecerlas están siendo comunicados de manera clara y transparente.

6.2.4. *Ambiente Laboral y Relaciones Interpersonales*

Esta sección estudia la información relacionada con el clima laboral y la calidad de las relaciones interpersonales en Microanálisis S.A., los cuales son elementos fundamentales para la estabilidad, la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores en su ejercicio profesional. No obstante, a partir de las percepciones del personal operativo, se analizan aspectos como el respeto mutuo, la comunicación entre compañeros y superiores, así como la manera en que se gestionan los conflictos dentro del entorno organizacional.

Figura 19. Ambiente laboral y respeto



Nota. Elaboración propia.

Los resultados de la Figura muestran que, por un lado, una mayoría relativa de los trabajadores (56.3%) percibe que en Microanálisis S.A., existe un ambiente laboral positivo y de respeto. Luego, una cuarta parte de los encuestados (25%) expresó una percepción negativa, mientras que el 12.5% se mantiene en una postura indiferente al respecto de la situación. Por lo tanto, es preciso afirmar que aunque existen esfuerzos orientados a construir un clima organizacional favorable, persisten tensiones o experiencias que afectan dicha percepción en los auxiliares.

Es conveniente agregar que desde la visión de Sandoval (2015), la calidad de las relaciones interpersonales dentro de una organización es un factor determinante para la productividad y el bienestar emocional de los trabajadores. A esto se suma el planteamiento de Torres (2017), quien destaca que la confianza, el respeto mutuo y la comunicación abierta son condiciones esenciales para fomentar el sentido de pertenencia y cohesión grupal. En este mismo sentido, Chiavenato (2009) en su modelo de gestión de talento humano argumenta que las relaciones laborales efectivas promueven la motivación y potencian el rendimiento colectivo. Entonces, es relevante que la empresa revise sus estrategias de convivencia laboral e implemente mecanismos preventivos frente a posibles focos de tensión, y que a través de

eso pueda fortalecer espacios participativos y de escucha que le permitan consolidar una cultura organizacional en donde los 16 trabajadores se sientan cómodos.

Figura 20. Comunicación con compañeros y superiores



Nota. Elaboración propia.

Ahora, en lo que tiene que ver con los procesos de comunicación entre operarios y directivos, la Figura 20 presenta que aunque el 43.6% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, un 37.5% expresó algún grado de desacuerdo, y el 18.8% se mantuvo en una posición irrelevante. Estos datos sirven como evidencia de que la comunicación, tanto horizontal como vertical, no está siendo valorada de forma homogénea por el equipo de trabajo, y se estima que este aspecto podría estar generando tensiones o dificultades en la ejecución de las tareas y en la forma en que se relacionan los operadores del laboratorio, lo que va en contravía con lo expuesto por las directivas quienes al respecto han afirmado lo siguiente.

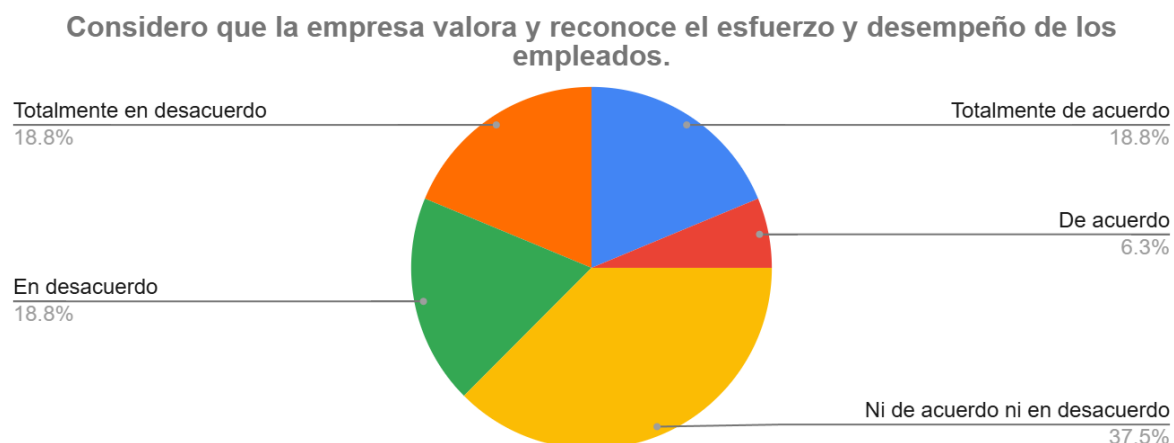
Tratamos de que ellos vean en nosotras la cercanía, nosotras mismas somos muy accesibles, escuchamos al personal, celebramos fechas especiales, organizamos convivencias cuando es posible, tratamos de mediar personalmente en los desacuerdos y así... (Comunicación personal, D1, 2024).

Brindamos espacios de escucha para que las personas puedan expresar lo que sienten, les comunicamos que estamos para lo que necesiten, también hemos mediado conflictos en el pasado y se han llegado a acuerdos, les pedimos que trabajen mucho la escucha y la comprensión (Comunicación personal, D2, 2024).

La contradicción entre esta percepción y lo expresado por las directivas plantea una alerta organizacional, pues desde su perspectiva, el contacto es constante, sin embargo, desde la experiencia de una parte significativa de los trabajadores, estas acciones no parecen estar siendo suficientes, visibles o efectivas, hecho que sugiere que la cercanía percibida desde la dirección no se traduce necesariamente en una experiencia de comunicación clara, fluida y bidireccional para todos los colaboradores o puede no estar siendo la misma para todos.

Vale la pena añadir que una comunicación asertiva es necesaria para el funcionamiento armónico de cualquier organización, especialmente cuando se requiere coordinación entre distintos niveles jerárquicos. Siguiendo esa idea, según Sandoval (2015), los canales de comunicación en las organizaciones deben ser bidireccionales y promover tanto la transmisión de información, como la comprensión de esta y la participación de los distintos niveles a quienes va dirigida o afecta, de modo que cuando esto no pasa, existen malentendidos, pérdida de confianza o sentimientos de exclusión entre los trabajadores. Como consecuencia, el clima laboral se ve afectado, así como la eficiencia operativa en general.

Ante estos resultados, se hace evidente la necesidad de fortalecer las estrategias comunicativas dentro de Microanálisis S.A., implementando prácticas que garanticen el flujo oportuno de la información y den paso a la escucha entre todos los miembros de la organización y el personal directivo. En concordancia, se estima que mejorar este aspecto le generaría a la organización un impacto en la colaboración en relación con la resolución de conflictos y la comunicación de equipo.

Figura 21. Relación entre reconocimiento y esfuerzo

Nota. Elaboración propia.

La figura 21 refleja la existencia de una percepción poco favorable respecto al reconocimiento del esfuerzo laboral en Microanálisis S.A., ya que aunque el 25.1% de los trabajadores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, al mismo tiempo el 37.6% expresó desacuerdo en algún grado; y un 37.5% adoptó una postura neutral. Así las cosas, conviene señalar que este alto porcentaje de indiferencia o descontento puede interpretarse como una señal de debilidad en las prácticas de reconocimiento institucional, como bien se venía indicando anteriormente, lo cual impacta negativamente en la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados.

Sobre lo anterior, Chiavenato (2009) aduce que el reconocimiento laboral no se limita o no debe limitarse a recompensas económicas, y que por el contrario, esta deberá ser una práctica constante que valide el esfuerzo y compromiso de los trabajadores, y que así, sirva como insumo para generar vínculos positivos entre estos y la organización en su conjunto. Igualmente, cuando el reconocimiento es escaso o ambiguo, tiende a desincentivar el desempeño y a promover una cultura de conformismo o desmotivación, por lo cual resulta

necesario que la empresa replantee sus mecanismos de retroalimentación y estímulo, para que estos sean visibles, coherentes y acordes al aporte real de sus colaboradores.

6.2.5. Condiciones de Trabajo y Calidad de Vida Laboral

En esta última sección se analizaron aspectos relacionados con las condiciones físicas, emocionales y organizacionales en las que el personal operativo desarrolla su labor, así como la percepción general sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal. Por lo tanto, a partir de los resultados obtenidos en la quinta sección de la encuesta se estudian factores como la carga de trabajo, el acceso a recursos, el bienestar general y la estabilidad en el entorno laboral, todos ellos considerados esenciales para garantizar una experiencia de trabajo saludable, productiva y sostenible en el tiempo.

De manera inicial, se presentan las respuestas obtenidas por parte de las directivas quienes han respondido a cuáles han sido las acciones implementadas por la empresa para garantizar condiciones laborales dignas, seguras y en cumplimiento con las normativas vigentes.

Desde que iniciamos hemos sido muy cuidadosas y meticulosas con el cumplimiento de normas de bioseguridad, higiene y protección. Actualmente contamos con todos los elementos de protección personal, hacemos las capacitaciones en seguridad laboral, y procuramos que los trabajadores mantengan los espacios en óptimas condiciones (Comunicación personal, D1, 2024).

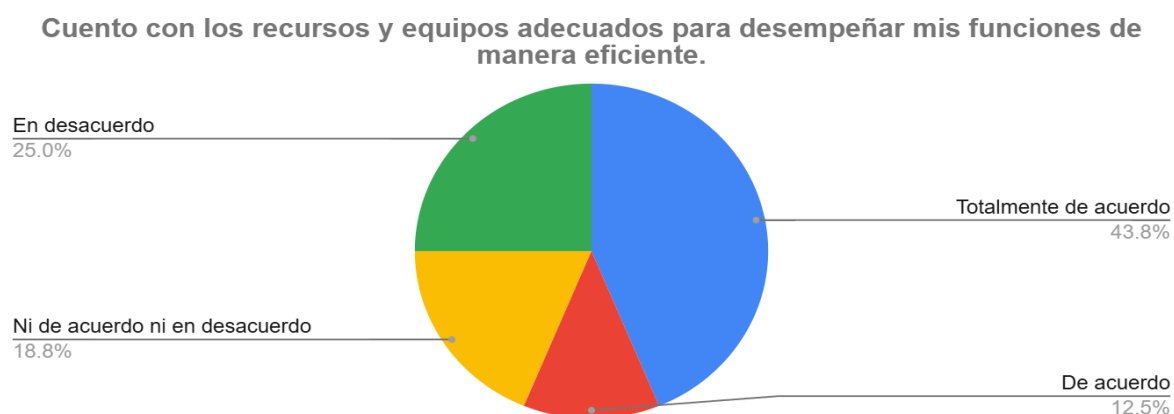
Estamos en la búsqueda de alianzas y recursos que nos permitan hacer mejoras progresivas porque tenemos el compromiso de garantizar condiciones laborales dignas, aún con las restricciones que enfrentamos, y por eso priorizamos el cumplimiento de las normas de bioseguridad y la capacitación constante del personal (Comunicación personal, D2, 2024).

Las respuestas brindadas dan cuenta de la existencia de una metodología centrada en el cumplimiento de las normas de bioseguridad, higiene y protección, lo cual resulta especialmente pertinente dada la naturaleza del laboratorio clínico, se reconocen las

limitaciones económicas existentes, pero afirman estar comprometidas con la mejora progresiva de las condiciones laborales a través de alianzas y procesos de formación en seguridad, lo que evidencia una intención clara de garantizar condiciones dignas, aunque aún se percibe la ausencia de una política integral de calidad de vida laboral que articule dimensiones más allá de lo normativo y técnico.

Para profundizar en este aspecto, se indagó de manera específica con los colaboradores acerca de su percepción frente a los recursos y equipos disponibles para el desarrollo de sus funciones, la evaluación que hacen de las condiciones de higiene y seguridad en el entorno laboral, así como el equilibrio que perciben entre la carga de trabajo y su bienestar personal.

Figura 22. Funcionalidad de los recursos y equipos para el desempeño laboral



Nota. Elaboración propia.

Los resultados frente a la disponibilidad de recursos y equipos para ejercer de manera adecuada sus funciones, muestran que la mayoría de los trabajadores encuestados (el 56.3%) tienen una postura positiva frente a dicha pregunta. No obstante, un 25% se manifestó en desacuerdo y un 18.8% apostó por la neutralidad, lo cual evidencia que existe un grupo importante que percibe limitaciones en términos de dotación o condiciones materiales para el

desarrollo de sus labores. En consecuencia, es posible resaltar que dicha dualidad puede estar reflejando diferencias entre áreas o turnos de trabajo, o bien una distribución desigual del acceso a herramientas y materiales.

Según Redondo, et al., (2018) el acceso a equipos funcionales y recursos adecuados es un factor fundamental que incide directamente en el rendimiento, la satisfacción laboral y la calidad del servicio prestado. Asimismo, autores como Mejía et al., (2013) señalan que las condiciones físicas de trabajo forman parte integral del bienestar organizacional, y que las deficiencias en este aspecto pueden afectar tanto a la productividad, como también la misma salud física y emocional de los colaboradores. En consecuencia, resulta necesario que Microanálisis S.A. evalúe y revise de manera más sistemática las necesidades operativas del personal, y que utilice ese ejercicio para garantizar que todos los equipos y herramientas estén en condiciones ideales para el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas al personal que los opera.

Figura 23. Optimalidad de las condiciones de higiene, seguridad y salud



Nota. Elaboración propia.

Por su parte, la Figura 23 presenta que el 50.1% de los trabajadores percibe como positivas las condiciones de higiene y seguridad en Microanálisis S.A. (es decir, entre

“totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”), y por otro lado, un 12.5% expresó una visión contraria y un sustancial 37.5% prefirió quedarse en la neutralidad. No obstante, se destaca que este alto porcentaje de indiferencia o duda sirve como evidencia de la necesidad que existe en el Laboratorio de mejorar la comunicación institucional sobre las medidas existentes o, incluso, la implementación de las mismas en todos los espacios laborales.

Tal como lo destacan Redondo et al., (2018) las condiciones de salubridad y seguridad laboral garantizan la integridad física de los trabajadores, pero también reflejan el nivel de compromiso ético de la organización con el bienestar de su equipo humano. En ese entendido, más allá de cumplir con normativas legales, es importante que la empresa fortalezca una cultura preventiva y participativa que promueva entornos laborales seguros, higiénicos y dignos, reconociendo su impacto directo en la motivación, la confianza y el desempeño diario.

Figura 24. Iniciativas para mejora del bienestar laboral



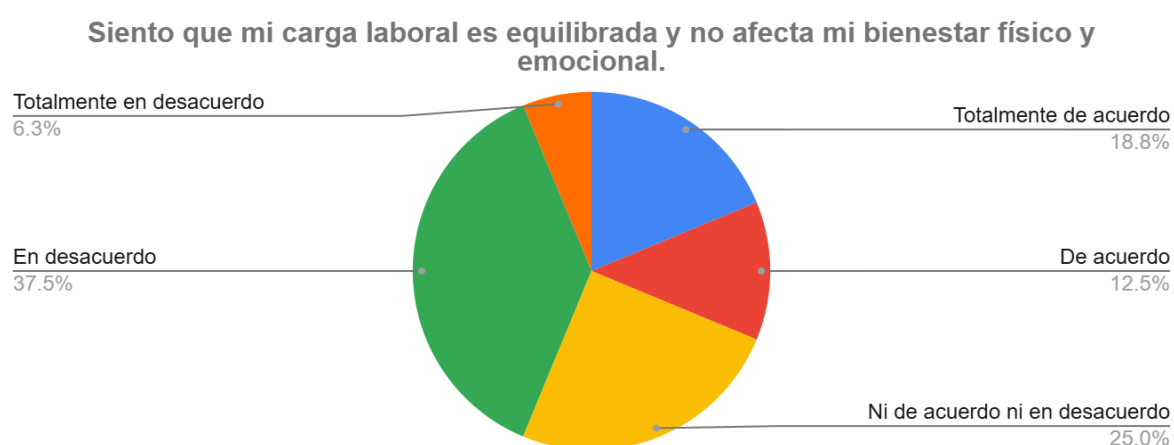
Nota. Elaboración propia.

Ahora, la figura 24 presenta los datos relacionados con iniciativas o campañas para mejorar el bienestar laboral. En ello se encontró que el 50% expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que la empresa promueva iniciativas orientadas al bienestar y

la calidad de vida laboral. Igualmente, un 43.8% adoptó una posición neutral, y sólo un escaso 6.3% (un encuestado) indicó estar de acuerdo. Estos hallazgos desvelan un claro déficit en el reconocimiento institucional de estrategias para atender el bienestar del personal, lo cual representa una grave afectación tanto para la salud emocional como para el compromiso organizacional de los colaboradores.

Según Boudreau (2012), la calidad de vida laboral depende por un lado de las condiciones materiales del entorno de trabajo, y al mismo tiempo de las acciones sostenidas que promuevan el equilibrio entre las demandas laborales y las necesidades personales y familiares de los empleados. Así entonces, cuando estas iniciativas son limitadas o poco visibles, o no existen en el peor de los casos, se genera una desconexión entre la empresa y sus trabajadores, la cual impacta directamente en los niveles de satisfacción, permanencia y productividad. Por lo tanto, es correcto afirmar que Microanálisis S.A. enfrenta el reto de fortalecer una cultura organizacional para que valore el rendimiento, pero también que priorice el bienestar como parte de su propuesta de valor interna.

Figura 25. Equilibrio entre carga laboral y bienestar



Nota. Elaboración propia.

Una de las últimas preguntas de la encuesta buscó indagar al respecto del equilibrio entre la carga laboral y el bienestar físico. Lo que se encontró al respecto de lo anterior fue que existe una percepción mayoritariamente negativa respecto a este equilibrio. Esto, por un lado porque al menos un 43.8% de los trabajadores, que es la mayoría en este caso, manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación, y solamente el 31.3% expresó acuerdo. Al mismo tiempo, un 25% se mantuvo indiferente al respecto. En consecuencia, es pertinente añadir que estos datos señalan que una parte importante del equipo siente que las exigencias laborales están afectando su salud física o emocional, lo cual representa un riesgo para la sostenibilidad de las personas en la empresa.

Conviene añadir también que en el modelo de Chiavenato (2009) se habla sobre la idea de que una adecuada gestión del talento humano implica por un lado distribuir funciones, y paralelamente también propender por la garantía de que las condiciones de trabajo que no sobrepasen los límites del bienestar personal. El autor añade también que cuando la carga laboral excede la capacidad del trabajador o se mantiene sin pausas ni compensaciones, se debilita la motivación, disminuye el rendimiento y aumenta el riesgo de ausentismo o rotación.

Resulta llamativo que, al ser consultadas sobre si consideran que la carga laboral actual permite a los trabajadores mantener un equilibrio con su vida personal, las directivas manifestaron una percepción afirmativa. Desde su perspectiva, a pesar de las jornadas exigentes, el trabajo ofrece márgenes suficientes para que los empleados puedan gestionar sus responsabilidades personales y conservar cierto grado de bienestar, tal y como describe una de ellas a continuación.

En lo posible buscamos que el personal no se sobrecargue, somos conscientes de que el tipo de trabajo que realizamos es exigente, pero también de que cuentan con el tiempo para manejar su vida personal, aquí damos espacio para cosas importantes

como citas médicas, eventos familiares si se avisan con anticipación, es decir, en casos muy específicos hemos sido flexibles con esa parte (Comunicación personal, D2, 2024).

Esta percepción institucional, aunque bien intencionada, no parece corresponder con la experiencia vivida por buena parte de los colaboradores, lo que sugiere la presencia de una brecha de comunicación y entendimiento mutuo respecto a lo que se considera una carga justa y un entorno laboral saludable. Desde la mirada de Dave Ulrich (2005), el bienestar debe ser visto como un valor estratégico, toda vez que no se trata solo de “ser flexibles” en casos puntuales, sino de diseñar políticas y prácticas que promuevan activamente la calidad de vida laboral, incluyendo pausas activas, evaluación de cargas, gestión del estrés, comunicación empática y oportunidades de recuperación, pues cuando el bienestar es tratado como una excepción y no como una política transversal, se limita su impacto y se invisibiliza el desgaste progresivo del talento humano.

En última instancia, en relación con la satisfacción y el equilibrio entre la vida personal y la laboral, los encuestados reflejan un nivel moderado de satisfacción respecto al equilibrio entre la vida personal y laboral. Esto es así ya que el 37.5% de los trabajadores se manifestó de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero otro 31.3% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Al final, el otro 31.3% expresó desacuerdo, por lo que dicha distribución sugiere que, si bien existen condiciones que permiten mantener dicho equilibrio, todavía hay un grupo importante que no se siente completamente satisfecho con la manera en que la empresa gestiona este aspecto.

Figura 26. Satisfacción y equilibrio laboral e individual

Nota. Elaboración propia.

Para cerrar, se considera oportuno agregar que en sus aportes, Chiavenato (2009) defiende la idea de que el equilibrio entre la vida laboral y personal es uno de los pilares fundamentales de la calidad de vida en el trabajo, y su ausencia genera efectos negativos tanto en el bienestar individual como en el desempeño organizacional. Para lograrlo, es indispensable que las empresas adopten políticas de gestión humana flexibles, que consideren los tiempos, necesidades y límites de los trabajadores. En este caso, se cree que la organización objeto de estudio podría avanzar en la implementación de estrategias que favorezcan una mayor conciliación entre las responsabilidades laborales y la vida personal, contribuyendo así al bienestar integral de sus colaboradores.

Los hallazgos obtenidos en esta fase de diagnóstico permitieron identificar aspectos clave en la gestión del talento humano de Microanálisis S.A., al analizar cinco áreas estratégicas derivadas del modelo de Chiavenato (2009). A través de la aplicación de encuestas al personal operativo y entrevistas a las directivas, se reconocieron tanto fortalezas como oportunidades de mejora en los procesos internos que impactan directamente en la dinámica organizacional.

En términos generales, los resultados del segundo objetivo de investigación desvelan que existe una base sólida en algunos componentes como la funcionalidad de los recursos, la aplicación práctica de las capacitaciones y ciertos elementos relacionados con la evaluación del desempeño. No obstante, también se evidencian vacíos importantes en áreas como el reconocimiento al esfuerzo, el equilibrio vida-trabajo, la percepción de justicia en la remuneración y el fomento del bienestar laboral, factores que influyen directamente en la satisfacción y motivación de los colaboradores. De igual forma, fue notorio que en varios aspectos la opinión del personal se ubica en una zona intermedia de indiferencia o ambivalencia, lo cual podría estar reflejando una falta de comunicación clara o de acciones visibles por parte de la organización en temas que, aunque puedan estar presentes en el discurso institucional, no logran consolidarse como prácticas reconocidas por los trabajadores.

En este sentido, el análisis realizado se convierte en una herramienta importante para orientar el diseño del plan estratégico, pues permite consolidar estrategias y acciones encaminadas a resolver y responder ante las necesidades reales del equipo humano que fueron encontradas durante el proceso diagnóstico.

6.3. Plan de Acción para la Gestión del Talento Humano en Microanálisis S.A.

6.3.1 Presentación

Con base en el diagnóstico organizacional realizado a los procesos de gestión del talento humano en Microanálisis S.A., y teniendo en cuenta las principales debilidades identificadas en las dimensiones de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar laboral y retención, se formula el siguiente plan de acción. Este plan se diseña como una propuesta técnica y estratégica orientada a mejorar la eficiencia, pertinencia y sostenibilidad de las prácticas en torno a la gestión humana, alineándolas con los objetivos institucionales de la empresa. La estructura del plan responde al modelo de Chiavenato (2009), cuyas dimensiones fueron agrupadas en cinco áreas clave para su implementación progresiva.

Al respecto, resulta menester considerar que la planeación estratégica, en el contexto de la gestión del talento humano, permite identificar, priorizar y ejecutar acciones alineadas con los objetivos organizacionales, anticipando riesgos y optimizando los recursos disponibles, constituye una herramienta de gestión que articula las necesidades del entorno con las capacidades internas de la empresa. En el caso de Microanálisis S.A., aplicar una planeación estratégica en la gestión humana permite diseñar intervenciones sistemáticas para resolver problemáticas estructurales como la alta rotación de personal, la falta de procesos formativos y la ausencia de mecanismos de motivación. Asimismo, facilita el seguimiento y evaluación de resultados, promoviendo una cultura de mejora continua que impacta directamente en el clima organizacional, la productividad y la sostenibilidad empresarial.

La construcción del presente plan de acción se realizó a partir de una metodología aplicada, participativa y sistémica, que buscó garantizar coherencia entre el diagnóstico

realizado y las acciones propuestas. Para ello, se establecieron los siguientes componentes metodológicos:

1. Identificación de procesos críticos: a partir de la estructura funcional de la empresa y el análisis de la información recolectada, se identificaron cinco procesos clave de la gestión del talento humano que requieren fortalecimiento.
2. Formulación de objetivos específicos: cada proceso fue vinculado a un objetivo que expresa la intención de mejora de forma clara, medible y alineada con los principios de la organización.
3. Diseño de actividades estratégicas: para cada objetivo se definieron al menos dos actividades estructuradas, con alto valor agregado y orientadas a transformar prácticas institucionales más allá de acciones reactivas o puntuales.
4. Asignación de responsables: Se determinó qué actor o equipo será responsable de liderar la ejecución de cada acción, considerando las capacidades institucionales y la necesidad de articulación interna.
5. Definición de Recursos: se identificaron los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades, incluyendo herramientas tecnológicas, alianzas interinstitucionales, espacios físicos y tiempo operativo.
6. Establecimiento de tiempos: cada acción cuenta con una estimación temporal de ejecución, que permite organizar la implementación por fases y evaluar el cumplimiento progresivo del plan.
7. Diseño de Indicadores Cuantificables: Para garantizar el seguimiento y la evaluación del impacto, se establecieron indicadores concretos en forma de

porcentajes, números o metas verificables que permiten valorar el avance y los logros

6.3.2. Objetivo

El objetivo de este plan de acción es estructurar un conjunto de acciones estratégicas que permitan optimizar los procesos de gestión del talento humano en Microanálisis S.A., abordando sus principales necesidades en materia de atracción, desarrollo, evaluación y bienestar del personal, con el fin de fortalecer el clima organizacional, mejorar el desempeño institucional y contribuir a la sostenibilidad operativa de la empresa.

6.3.3. Justificación

El presente plan de acción surge como respuesta directa a las deficiencias evidenciadas en el diagnóstico, tales como: dificultades para atraer y seleccionar personal calificado, ausencia de programas de formación continua, falta de reconocimiento e incentivos al desempeño, y desajustes entre las condiciones laborales y las expectativas de los trabajadores. Estas problemáticas afectan negativamente la productividad, incrementan la rotación laboral y generan un ambiente organizacional desfavorable. En este sentido, el plan busca consolidar una gestión del talento humano integral, técnica y alineada con las mejores prácticas, que contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la empresa y al bienestar de su equipo de trabajo.

6.3.4. Alcance

Este plan de acción tiene un alcance organizacional interno y se focaliza en los cinco ejes estratégicos identificados en el modelo de análisis adoptado:

1. Reclutamiento y selección.
2. Capacitación y desarrollo.
3. Evaluación del desempeño y remuneración.
4. Ambiente laboral y relaciones interpersonales.
5. Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral.

6.3.5. Temporalidad

El plan de acción tendrá una duración de tres años, distribuidos entre los periodos 2025, 2026 y 2027. Esta temporalidad permite la ejecución progresiva de las acciones en fases anuales, permitiendo ajustes según el avance logrado y los recursos disponibles. Las actividades se programan de manera escalonada, priorizando las intervenciones de mayor impacto en el corto plazo y dejando para fases posteriores aquellas que requieren consolidación o inversión progresiva, sin embargo, se recomienda realizar revisiones semestrales para evaluar el cumplimiento de metas, realizar ajustes tácticos y garantizar la coherencia del plan con los cambios del entorno organizacional.

6.3.6. Acciones Estratégicas por Dimensión

A continuación, se presentan las acciones estratégicas formuladas para cada una de las dimensiones clave identificadas en el diagnóstico de la gestión del talento humano en la empresa Microanálisis S.A, las cuales responden directamente a las problemáticas detectadas en los procesos de reclutamiento, desarrollo, evaluación, ambiente laboral y bienestar, y se

estructuran de manera específica con el fin de facilitar su implementación, seguimiento y evaluación.

Cada dimensión contiene un conjunto de actividades definidas con base en criterios de viabilidad, pertinencia y prioridad, e incluye elementos fundamentales como los responsables de ejecución, los recursos necesarios, los indicadores de cumplimiento y el tiempo estimado para su realización con la finalidad de orientar la puesta en marcha del plan de acción de forma técnica, ordenada y progresiva, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y el fortalecimiento de su talento humano como eje central del desarrollo institucional.

Tabla 2. Plan de Acción propuesto para Microanálisis S.A

Proceso	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Meta	Indicador
Reclutamiento y selección	Optimizar los mecanismos de atracción, selección y vinculación de personal idóneo para cada cargo.	Crear un protocolo institucional para el proceso de reclutamiento y selección que incluya perfiles de cargo, criterios técnicos y entrevistas estructuradas.	Recursos Humanos	Plantillas de perfil, software de gestión de vacantes, tiempo directivo.	12 meses	100% de cargos con perfiles de cargo y protocolo documentado implementado al finalizar el primer año.	Porcentaje de cargos que cuentan con perfil de cargo actualizado y protocolo de selección formal validado.
		Diseñar e implementar un banco de hojas de vida y una estrategia de marca empleadora para ampliar la base de talento.			24 meses	Banco de hojas de vida con al menos 50 candidatos registrados en el primer año y aumento del 30% en postulaciones a vacantes internas.	Número de hojas de vida registradas en el banco institucional. Porcentaje de incremento en el número de postulaciones recibidas frente al periodo anterior.
Capacitación y Desarrollo	Fortalecer las competencias del personal mediante un programa estructurado de formación continua.	Diseñar e institucionalizar un Plan Anual de Formación con base en un diagnóstico de necesidades, priorizando áreas técnicas y habilidades blandas.	Dirección y consultores especializados.	Plan de Formación	8 meses	100% del personal con diagnóstico de necesidades realizado y 80% del plan de formación ejecutado anualmente.	Porcentaje del personal evaluado en diagnóstico de necesidades de capacitación. Porcentaje de actividades del plan de formación ejecutadas frente al total programado.
		Establecer convenios con instituciones educativas y entidades del sector salud para el acceso a capacitaciones certificadas.		Estudio de Mercado Alianzas estratégicas	12 meses	Firma de mínimo 3 convenios interinstitucionales activos durante el primer año.	Número de convenios interinstitucionales vigentes suscritos para formación del talento humano.

Proceso	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Meta	Indicador
Evaluación del Desempeño	Implementar un sistema de evaluación del desempeño que sea objetivo, periódico y orientado al mejoramiento.	Crear un sistema de evaluación del desempeño formal con indicadores por rol, escalas de valoración, herramientas digitales y retroalimentación	Dirección y supervisores de área.	Sistema de Evaluación	12 meses	100% de trabajadores evaluados con herramientas formales al menos dos veces al año.	Porcentaje de empleados evaluados mediante matriz de desempeño institucional. Número de retroalimentaciones individuales entregadas formalmente en cada periodo evaluativo.
		Implementar un plan de seguimiento individual para trabajadores con bajo desempeño y rutas de mejora continua.		Plan de Seguimiento Espacio físico para retroalimentación	12 meses	100% de los trabajadores con desempeño inferior al 70% vinculados a un plan de mejora en los 30 días siguientes a la evaluación	Porcentaje de trabajadores con desempeño inferior al umbral definido en la evaluación institucional. Porcentaje de empleados con bajo desempeño que fueron vinculados a un plan de mejora en el plazo establecido.
Ambiente Laboral y Relaciones Interpersonales	Promover un clima laboral basado en el respeto, la comunicación y el trabajo en equipo.	Consolidar una política de convivencia organizacional que regule la comunicación interna, los canales de queja y los mecanismos de mediación de conflictos.	Recursos Humanos	Política de Convivencia Organizacional Canales de Queja	24 meses	Política institucional aprobada y divulgada al 100% del personal antes de finalizar el segundo semestre.	Estado de aprobación formal de la política institucional de gestión del talento humano. Porcentaje de personal que recibió la divulgación oficial de la política institucional mediante canales internos.

Proceso	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Meta	Indicador
		Implementar espacios trimestrales de integración y bienestar emocional, liderados por talento humano y profesionales del área.		Espacio físico dispuesto para la integración	6 meses	Realización de 4 actividades anuales con participación de al menos el 80% del personal en cada jornada.	Número de actividades de integración organizacional realizadas en el año. Porcentaje de participación del personal en cada actividad institucional programada.
Condiciones de Trabajo y Calidad de Vida Laboral	Garantizar condiciones laborales seguras, dignas y equilibradas que favorezcan el bienestar integral del talento humano.	Crear un Comité de Bienestar Laboral que formule, ejecute y supervise un plan de acción anual sobre salud física, mental y emocional en el trabajo.	Dirección y Recursos Humanos	Recursos financieros, asesores en salud laboral, EPP y mobiliario.	12 meses	Conformación del comité con mínimo 5 integrantes y ejecución del 80% de las acciones previstas en el primer plan anual.	Número de integrantes activos del Comité de Bienestar Laboral. Porcentaje de acciones del plan de bienestar ejecutadas frente al total programado.
		Diseñar e implementar un programa de ergonomía, pausas activas y evaluación periódica de condiciones locativas y herramientas de trabajo.			12 meses	100% de los puestos evaluados ergonómicamente en el primer año y realización de pausas activas al menos 3 veces por semana.	Porcentaje de puestos de trabajo con evaluación ergonómica aplicada. Frecuencia semanal de aplicación de pausas activas en las áreas operativas.

Nota. Elaboración propia.

6.3.6.1 Presupuesto

La implementación del presente plan de acción para la gestión del talento humano en Microanálisis S.A. implica una serie de actividades que requieren recursos humanos, técnicos, logísticos y financieros. En este sentido, se elaboró un presupuesto estimado con base en los costos planteados previamente en el desarrollo de cada una de las dimensiones estratégicas del plan, tomando como referencia precios actuales de mercado, experiencias previas de la empresa y valores aproximados de consultorías o servicios requeridos.

Tabla 3. Presupuesto para la implementación del plan de acción

Dimensión	Actividad principal	Costo estimado
Reclutamiento y Selección	Diseño de protocolo de selección con perfiles de cargo y entrevistas estructuradas	\$2.500.000
	Implementación de banco de hojas de vida y estrategia de marca empleadora	\$1.200.000
Capacitación y Desarrollo	Diseño e institucionalización del Plan Anual de Formación	\$2.500.000
	Establecimiento de convenios con instituciones educativas y del sector salud	\$3.500.000
Evaluación del Desempeño	Creación de sistema formal de evaluación con escalas, herramientas digitales y retroalimentación	\$3.000.000
	Diseño de formatos de seguimiento al desempeño individual	\$1.500.000

Ambiente Laboral y Relaciones Interpersonales	Diseño y aplicación de una encuesta de clima organizacional	\$1.200.000
	Implementación de estrategias de integración (jornadas, campañas internas)	\$2.000.000
Condiciones de Trabajo y Calidad de Vida	Creación del Comité de Bienestar Laboral	\$3.500.000
	Implementación de programa de ergonomía y pausas activas	\$3.500.000
TOTAL ESTIMADO		\$24.400.000

Nota. Elaboración propia.

Resulta importante considerar que el plan no es un instrumento cerrado ni estático, pues se propone como una herramienta en evolución constante, susceptible de ser revisada, ajustada y ampliada en función de los aprendizajes que surjan durante su implementación. Por ello, se recomienda que la organización incorpore un sistema de monitoreo y evaluación interna que permita verificar la pertinencia de cada actividad, los niveles de cumplimiento, los factores facilitadores o limitantes y las oportunidades de ajuste. Este plan también se convierte en una oportunidad para que Microanálisis S.A. avance hacia la construcción de un área de talento humano, que consolide las funciones estratégicas, técnicas y operativas de la gestión de personas. De igual manera, abre la posibilidad de institucionalizar procesos que actualmente se realizan de manera empírica o informal, dotándolos de metodología, sistematicidad y evaluación. En suma, el plan de acción aquí presentado constituye una hoja de ruta estructurada, viable y adaptada a las condiciones de la organización, que permitirá transformar la forma en que se gestiona el talento humano, optimizando sus capacidades, fortaleciendo su bienestar y mejorando de manera significativa el rendimiento institucional.

7. Conclusiones

Para comenzar, con respecto al primer objetivo específico, que fue caracterizar la empresa Microanálisis S.A., y su contexto, se logró recopilar y sistematizar información relevante que permitió comprender de manera integral el funcionamiento de la organización, su trayectoria y su papel en el sector salud en el Distrito de Buenaventura. Esta caracterización incluyó por un lado aspectos históricos y estructurales, y paralelamente también elementos estratégicos como la misión, visión, valores, filosofía empresarial y política de calidad, los cuales se incorporaron para dar mayor profundidad al análisis.

Gracias a ello, se consolidó una visión clara sobre el compromiso de la empresa con la salud comunitaria, el bienestar de sus usuarios y el cumplimiento de estándares de bioseguridad y sostenibilidad. Sin embargo, también se evidenció que, pese a sus virtudes operativas, el laboratorio carece de lineamientos estratégicos específicos en la gestión del talento humano, lo cual limita su capacidad para atraer, desarrollar y retener personal cualificado. Por tanto, esta primera fase fue muy importante para sentar las bases conceptuales, organizacionales y contextuales del trabajo, y desde allí justificar la pertinencia de un plan estratégico orientado al fortalecimiento de esta área tan crítica.

En cuanto al segundo objetivo específico, orientado a diagnosticar los procesos actuales de la gestión del talento humano, se desarrolló un análisis riguroso mediante la aplicación de encuestas y entrevistas dirigidas tanto al personal operativo como a las dos directivas. El instrumento principal fue construido a partir del modelo de Idalberto Chiavenato (2009), el cual contempla doce procesos clave que fueron organizados en cinco dimensiones estratégicas para facilitar su evaluación: reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo; evaluación del desempeño y remuneración; ambiente laboral y relaciones interpersonales; y condiciones de trabajo y calidad de vida.

A partir de esta estructura, se identificaron aspectos susceptibles de mejora en áreas como la formalización de procesos, la falta de reconocimiento laboral, la baja frecuencia en programas de formación y la percepción generalizada de desequilibrio entre la carga laboral y el bienestar. Bajo ese entendido, este diagnóstico, más allá de reflejar cifras, permitió comprender la experiencia real de los trabajadores y evidenciar las tensiones internas que afectan todo el compendio de la gestión humana en la organización, y entre ello, a factores como el clima organizacional y la productividad general.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo, que consistió en diseñar un plan de acción para fortalecer la gestión del talento humano en Microanálisis S.A., se estructuró una propuesta basada en los hallazgos del diagnóstico y alineada con el modelo de Chiavenato. Antes de presentar la propuesta, se incorporó una contextualización del propósito, los fundamentos y el alcance del plan estratégico, destacando su intención de servir como hoja de ruta para el fortalecimiento institucional. En general, el plan se articuló en cinco líneas de acción, que provienen al mismo tiempo de las 5 secciones evaluadas en el instrumento; cada una con metas claras, responsables definidos e indicadores de seguimiento, lo que le otorga aplicabilidad y operatividad real en el contexto organizacional.

Por último, las acciones propuestas se centraron en la búsqueda de mejoras en los procesos de selección, ampliación de las oportunidades de capacitación, en instaurar evaluaciones objetivas de desempeño, fortalecer los canales de comunicación y promover condiciones laborales que favorezcan la permanencia del talento con el que cuenta la empresa. De esta manera, el plan se presenta como una herramienta para transitar hacia una gestión más estructurada, coherente con los valores institucionales, centrada en las personas y orientada a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

8. Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos y las reflexiones desarrolladas a lo largo del trabajo, en esta sección se plantean una serie de recomendaciones orientadas a mejorar la gestión del talento humano en Microanálisis S.A. En general, las primeras 6 sugerencias buscan fortalecer los procesos internos de la organización y las últimas 3 están enfocadas en contribuir a la discusión sobre la realidad laboral en contextos similares, especialmente en empresas del sector salud que operan en entornos con recursos limitados.

1. Implementar el plan de acción que incorpora este trabajo como punto de partida para mejorar la gestión del talento humano en Microanálisis S.A.
2. Avanzar hacia la profesionalización de la gestión humana, mediante la creación de un área técnica o funcional de talento humano que asuma de forma integral los procesos de vinculación, formación, seguimiento y bienestar del personal, dejando atrás la improvisación y la gestión empírica.
3. Dotar dicha área con herramientas de planificación, indicadores de gestión y mecanismos de retroalimentación continua, que permitan tomar decisiones basadas en evidencia y no únicamente en percepciones individuales.
4. Priorizar la formalización de protocolos internos, la definición de perfiles de cargo y la institucionalización de un sistema de evaluación del desempeño, como parte indispensable de una ruta de transición hacia una cultura de mejora continua dentro de la empresa.
5. Implementar una política de bienestar laboral que aborde estructuralmente el equilibrio entre carga laboral, salud mental y calidad de vida del personal.
6. Desarrollar metodologías de participación que integren las voces del personal operativo y no se limiten exclusivamente a las perspectivas de los directivos,

de forma que se construyan propuestas más inclusivas, realistas y sostenibles para el laboratorio en general.

7. Desarrollar investigaciones sobre la gestión del talento humano en empresas de salud pequeñas o medianas, especialmente en contextos donde los recursos son limitados y muchas decisiones se toman de forma intuitiva o empírica.
8. Indagar sobre las consecuencias psicológicas y emocionales de la sobrecarga laboral.
9. Fomentar desde la academia investigaciones aplicadas que conecten teoría y práctica para promover el desarrollo de estudios reales que contribuyan a procesos de transformación institucional acompañados por el conocimiento científico académico.

9. Referencias

- Arteaga, S. A. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín informativo CEI*, 3(1), 66-74.
- Baquero Gómez, S. M. (2014). La importancia de la implementación del sistema de gestión de calidad en los procesos misionales de las empresas prestadoras de servicios de salud en Colombia. [Tesis de Especialización, Universidad de Nueva Granada].
- Boudreau, J. W. (2012). Medición del impacto de las prácticas de recursos humanos: el modelo de John Boudreau. *Revista de Recursos Humanos*, 50(3), 245-256.
- Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51.
- Berrú Coral, J. A. (2022). Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano en la empresa “Melatte” para el año 2023 (Master's thesis, QUITO-UISRAEL).
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, 2, 1-11.
- Castro, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(8), 318-329.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Cristiani, M. E. (2012). Desarrollo organizacional. México: Red Tercer Milenio. Viveros de Asís, 96.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2010). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. Ft Press.
- Correa, E. S. (2008). Los valores organizacionales. Lupa empresarial.
- García, M. (2018). Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Constructora JR. S.A.S en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander. Tesis para optar al Título de Ingeniería Industrial. Universidad Libre Seccional Cúcuta, Cúcuta, Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV- 2018. Tomado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion> el 02 de octubre del 2024.
- Díaz Díaz, J. R. (2024). Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento del talento humano en la empresa call center GNP de la ciudad de Bucaramanga [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD]. Repositorio Institucional

UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/66930/JohanDiaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Frost & Sullivan. (2021). Global Clinical Laboratory Services Market Report

Figueroa Mercado, L. H. (2023). Elaboración de una propuesta de mejora de la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras en Compañía Minera Antamina SA.

Grand View Research. (2023). Clinical Laboratory Services Market Size & Share Report, 2030. Grand View Research

Geoactivismo (2020). Mapa de Buenaventura. Tomado de: https://geoactivismo.org/bv_general2b/ el 02 de octubre del 2024.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

Ivancevich, J. M. (2004). Administración de recursos humanos.

Laboratorio Microanálisis (2024). En nuestro laboratorio tendrás...Resultados confiables, seguros y oportunos. Tomado de: <https://microanalisisbuenaventura.com/> el 04 de octubre del 2024.

Maldonado-Mosquera, D. J. (2023). Importancia de la Gestión del Talento Humano para optimizar las organizaciones. *Gestió et Production. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 5(8), 2-3.

Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., y Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11

Melo-Becerra, L. A., Arango-Thomas, L. E., Ávila-Montealegre, Ó., Ayala-García, J., Bonilla-Mejía, L., Botero-García, J. A., Cardona-Badillo, M., Crispin-Fory, C., Gallo-Montaño, D. P., Granger-Castaño, C. J., Guzmán-Finol, K., Iregui-Bohórquez, A. M., Ospina-Tejeiro, J. J., Pinilla-Alarcón, D., Posso-Suárez, C., Ramírez-Giraldo, M. T., Ramos-Forero, J. E., Ramos-Veloza, M., Restrepo-Tobón, D. A., ... Vásquez-Escobar, D. M. (2023). Aspectos financieros y fiscales del sistema de salud en Colombia. *Ensayos sobre Política Económica (ESPE)*, (106). Banco de la República.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). Regulación y avances del sector de laboratorios clínicos en Colombia. MinSalud.

Lucumí Asprilla, A. M., Valencia Angulo, E., Orozco Rivera, N. V., Santos Avila, S. C., & Quintero Agredo, V. (2025). Plan estratégico para la optimización de la gestión del talento humano en Agrochavez S.A.S. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD]. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN.

- Perez, J. (2007). Historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura. Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER) del Banco de la República, Cartagena.
- Redondo, R. P., Velazquez, M. C., y Hernandez, H. G. (2018). El recurso humano factor de competitividad en el sector salud. *Investigación e Innovación en ingenierías*, 6(1), 93-101.
- Ramos, P. M. M., & Sánchez, S. G. R. (2023). Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de ASHONPLAFA.
- Rubio-Devia, L. X., Herrera-Aldana, J., & Arias-Pedraza, L. M. (2023). Diseñar Un Plan Estratégico De Atracción y Retención De Talento Humano en la Empresa Nalpiherbs, Durante El Periodo 2022.
- Sánchez Riofrío, A., y Arévalo Silva, M. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: Análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001–2015.
- Sandoval Reyes, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo?.
- Torres Cabrera, K. L. (2017). La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como programa de liderazgo asertivo para mejorar las relaciones interpersonales en la institución educativa N° 10158–Julio César Tello del distrito de Mórrope en la región Lambayeque, año 2017.
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR. HH. *Capital Humano*, 193, 60-75.
- World Health Organization. (2022). Laboratory services and diagnostics in global health. WHO.

10. Anexos

Anexo 1. Formulario de Encuesta

Sección 1: Reclutamiento y Selección

(Relacionada con el proceso de atracción y selección de personal en la empresa.)

1. El proceso de selección fue transparente y me permitió demostrar mis conocimientos y habilidades de manera justa.
 - a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo

2. Durante mi proceso de contratación, recibí una orientación clara sobre mis funciones y responsabilidades.
 - a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo

3. La empresa me ofreció apoyo y orientación durante mi proceso de adaptación en el puesto de trabajo.
 - a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo

Sección 2: Capacitación y Desarrollo

(Relacionada con la formación y crecimiento profesional dentro de la empresa.)

4. La empresa ofrece programas de capacitación que fortalecen mis habilidades y conocimientos.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
5. Siento que tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
6. Los conocimientos adquiridos en las capacitaciones se aplican de manera efectiva en mi trabajo diario.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo

Sección 3: Evaluación del Desempeño y Remuneración

(Relacionada con el seguimiento al desempeño laboral y las condiciones de compensación económica.)

7. La empresa realiza evaluaciones de desempeño de manera periódica y objetiva.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo

8. Considero que los criterios de evaluación del desempeño son justos y alineados con mi trabajo.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
9. La remuneración que recibo es acorde con mis responsabilidades y nivel de desempeño.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo

Sección 4: Ambiente Laboral y Relaciones Interpersonales

(Relacionada con el clima organizacional y la interacción entre los colaboradores.)

10. Siento que hay un ambiente laboral positivo y de respeto en la empresa.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
11. La comunicación con mis compañeros y superiores es clara y efectiva.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
12. Considero que la empresa valora y reconoce el esfuerzo y desempeño de los empleados.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo

- b. ☐ De acuerdo
- c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. ☐ En desacuerdo
- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

Sección 5: Condiciones de Trabajo y Calidad de Vida Laboral

(Relacionada con la infraestructura, seguridad y bienestar del personal.)

13. Cuento con los recursos y equipos adecuados para desempeñar mis funciones de manera eficiente.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
14. Las condiciones de higiene y seguridad en mi lugar de trabajo son óptimas.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
15. La empresa promueve iniciativas para mejorar el bienestar y la calidad de vida laboral.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
16. Siento que mi carga laboral es equilibrada y no afecta mi bienestar físico y emocional.
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo

- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

17. Estoy satisfecho con el equilibrio entre mi vida personal y laboral dentro de la empresa.

- a. ☐ Totalmente de acuerdo
- b. ☐ De acuerdo
- c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. ☐ En desacuerdo
- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

Anexo 2. Formulario de Entrevista

Presentación a los entrevistados: esta entrevista tiene como objetivo analizar los procesos de gestión del talento humano en Microanálisis S.A., desde la perspectiva directiva. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos y se mantendrá bajo estricta confidencialidad. No se divulgarán datos personales con la intención de garantizar el anonimato de sus respuestas.

Se solicita responder con sinceridad y detalle, con el propósito de contribuir al análisis y mejora de los procesos organizacionales en la empresa.

1. ¿Cuáles son los principales criterios que Microanálisis S.A. utiliza para seleccionar nuevo personal?
2. ¿Cómo evalúan la efectividad del proceso de reclutamiento y qué mejoras consideran necesarias?
3. ¿Qué tipo de programas de capacitación ofrece la empresa y cómo determinan su pertinencia para los empleados?
4. ¿Cómo evalúan la efectividad de las capacitaciones en el desempeño laboral de los colaboradores?
5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación del desempeño en la empresa?
6. ¿Consideran que el esquema de remuneración y beneficios actuales es competitivo y motivador para los empleados?
7. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en la empresa y qué estrategias implementan para mejorarlo?
8. ¿De qué manera fomentan la comunicación efectiva entre los empleados y los directivos?
9. ¿Qué medidas ha tomado la empresa para garantizar la seguridad y bienestar del personal?
10. ¿Existen planes para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados en el corto y mediano plazo?