

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD
ESCUELA DE PSICOLOGÍA, TALENTO HUMANO Y SOCIEDAD
GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y
CULTURA
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**CONSULTORÍA ANÁLISIS DE CARGOS EN LA MICROEMPRESA
PINTURAS POLAR
INFORME FINAL DE PROYECTO DE CONSULTORÍA: 20221214115443**

**LUZ FERNANDA CASTILLO LUNA
YUDI ANDREA GUERRERO NASTUL
CONSULTORES**

**DIEGO LEONARDO CRUZ SERRANO
DIRECTOR DEL PROYECTO**

**DIANA CAROLINA HERNÁNDEZ GUALDRÓN
PSICÓLOGA. MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL. ESPECIALISTA
EN DESARROLLO HUMANO Y BIENESTAR LABORAL. COORDINADORA DEL
CONSULTORIO DE TALENTO HUMANO.**

CODIRECTOR DEL PROYECTO

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD.
ESCUELA DE ESTUDIOS EN PSICOLOGÍA, TALENTO HUMANO Y
SOCIEDAD**

PROGRAMA MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

BOGOTÁ, SEPTIEMBRE 2023

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	5
Introducción	7
Formulación Del Problema	9
Contexto Empresarial	10
Antecedentes De La Gestión Del Talento Humano	10
Identificación Del Problema	11
Fase Planeación	13
justificación	8
Objetivos del Proyecto	13
Objetivos Generales	13
Objetivos Específicos	13
Alcance del Proyecto	15
Marco de Referencia	16
Marco Teórico	16
Marco Conceptual	18
Marco legal	21
Metodología de la Consultoría	22
Población	23
Stakeholders	23

Plan de Trabajo_____	¡Error! Marcador no definido.
Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias _____	25
Desarrollo del Plan de Trabajo _____	25
Seguimiento Gerencial _____	26
Monitoreo: Matriz Marco Lógico _____	28
Fase Cierre y Conclusiones _____	30
Productos Finales _____	31
Lecciones Aprendidas _____	32
Recomendaciones para la Gerencia _____	33
Referencias_____	¡Error! Marcador no definido.
Datos de Registro de Consultores del proyecto _____	35
Anexos _____	¡Error! Marcador no definido.



Lista de Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	15
Tabla 2. Matriz RACI del proyecto.....	24
Tabla 3. Matriz Marco Lógico	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría.....	31



Tabla de Figura

<i>Figura 1</i> Árbol de Problemas	12
<i>Figura 2</i>	14

Anexos

<i>Anexo 1</i> Formato Manual de funciones	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Anexo 2</i> Preguntas	40



Resumen Ejecutivo

Las organizaciones independientemente de su actividad económica y su tamaño deben contar con el análisis y descripción de los cargos, que les permita definir las actividades y manejo del talento humano dentro de la empresa, garantizando la productividad y eficiencia en el puesto de trabajo.

Por lo que el objetivo de esta consultoría fue realizar un análisis y descripción de funciones de cargo, que le permita a Pinturas Polar brindar a sus colaboradores que conozcan sus funciones y responsabilidades.

Palabras clave: Microempresa, competencias, perfil de cargo, descripción de funciones.

Abstract

Organizations, regardless of their economic activity and size, must have the analysis and description of the positions, which allows them to define the activities and management of human talent within the company, guaranteeing productivity and efficiency in the workplace.

So the objective of this consultancy was to perform an analysis and description of functions of position, which allows polar paints to provide its collaborators with their functions and responsibilities

Keywords: Microenterprise, competencies, position profile, job description.

Introducción

Las pequeñas, medianas y grandes empresas en la actualidad enfrentan cambios y modificaciones, lo que ha llevado a crear una estructura más dinámica y flexible. Viendo la necesidad de identificar y construir estrategias y técnicas que permitan al talento humano afrontar y vencer los retos a los cuales se ven sometidos cotidianamente, de esta manera potencializando el crecimiento de las organizaciones a través del conocimiento técnico, habilidades, actitudes y competencias importantes para cumplir determinada función.

Una de las herramientas que desde la Gestión Humana se brinda para lograr que un cargo sea competitivo y productivo es contar con análisis de los perfiles de cargo que permita contar con personal idóneo, tal como (Burgos, 2023) cita Chiavenato el análisis de cargo lo define como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos” permitiendo la especificación de los cargos.



Justificación

Los perfiles de cargo permiten definir de manera precisa las habilidades, conocimientos y responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo, evitando confusiones en las actividades de los colaboradores. Al contar con perfiles de cargo estructurados, los procesos como la selección se hacen más eficientes a que se puede evaluar a los candidatos y determinar si se ajustan a los requisitos definidos para el cargo, como indica Álvarez citado por (Ballesteros, 2018) “Reducir la incidencia de situaciones como: El asignar una persona no idónea a un puesto de trabajo, desorientación del trabajador al no conocer con claridad sus funciones y el choque de los valores con la cultura de la empresa, entre otros”.

Para garantizar que el análisis de perfil de cargo cuente con lo necesario es importante tener en cuenta lo que Fuertes y Pereda citado por (Velandia Chedys Elles, 2021) “Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos “ por lo tanto para realizar un adecuado análisis de cargo se debe analizar todos los aspectos interno y externos que se involucran en el posible desarrollo de las actividades.

Teniendo en cuenta la importancia de los perfiles de cargo, se hace necesario realizar un levantamiento de manual de funciones en Pinturas Polar, con este manual de funciones se pretende que los colaboradores tengan claridad de las-actividades que realizan para garantizar una mejora constante en cada uno de los procesos de la empresa. Este manual determinara las responsabilidades, funciones específicas del puesto de manera precisa para facilitar integración al cargo y la cultura de la organización, evitando la duplicidad de tareas, posibles errores y reprocesos que afecten la productividad de Pinturas Polar.

De igual forma al contar con un diseño de perfiles de cargo permitirá garantizar un manejo adecuado del talento humano, al quedar documentado cada perfil, facilitará los procesos de selección, inducción y cerrando posibles brechas que se presenten, asegurando que el colaborador vinculado a Pinturas Polar cuente con las competencias y habilidades que solicita la organización.

Formulación Del Problema

Pinturas Polar, cuenta con un mercado definido a manera local y su mayor crecimiento se centra en el sur occidente y el eje cafetero, al ser una microempresa, no cuenta con procesos de Recursos Humanos definidos por lo que se inicia con una propuesta de un documento, que describe las tareas, responsabilidades y funciones creando así un manual de funciones, con el objetivo de contar con perfiles de cargo definidos que fortalezcan los procesos de Pinturas Polas y aporten a la potencialización de la misma en el mercado.

Tal como lo afirma Chiavenato citado por (Ballesteros, 2018) contar con perfiles de cargo mejora las relaciones entre las personas y el trabajo que desarrollan, promoviendo cambios en la cultura, mejora el clima laboral y mejorando la calidad de vida en el trabajo, abarcando: al bienestar, salud y la seguridad de los colaboradores, aumentando la productividad, reconocimiento a su labor, y reduciendo los índices de rotación y ausentismo generando compromiso con las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, se plantea como pregunta problema:

¿Cómo desarrollar un análisis de cargos para la microempresa Pinturas Polas como herramienta para su administración de su personal?

Contexto Empresarial

Pinturas Polar es una microempresa creada en el año 2010 y ubicada en la ciudad de Cali- Valle del Cauca en el Barrios Asturias CR 23 # 42 -18, es un emprendimiento Familiar. Cuenta con siete empleados, representante legal, secretaria, asesor comercial puerta a puerta y operativo.

Dentro de su portafolio se encuentran los siguientes Productos: Brillo, pinturas neón, tonos perlados y tono normales, los tamaños que ofrecen son galón, mediado, cuarto y octavo, los precios dependen de acuerdo con el tipo y tamaño de producto.

Tonos perlados: oro rosa, rosado, turquesa, aguamarina, verde menta, verde lima, nácar y blanco.

Tonos normales: amarillo huevo, ocre, piel y azul agua marina.

Tonos metalizados, oro, cobre y bronce, blanco, beige y perlado.

Tonos Neón: verde, magenta, amarillo, violeta, lila, mandarina, azul, rosa, naranja y rojo.

Tonos plateado Blanco, plateado, beige, dorado y oro.

Sitio web:

<https://www.pinturaspolar.com.co/>

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

El talento humano de Pinturas Polar, desde su inicio en el año 2010, ha experimentado cambios significativos y los colaboradores que apoyaban su actividad, no contaban con sus funciones de perfiles de cargo. Dirigidos hacia el crecimiento y desarrollo

de Pinturas Polar es importante definir los perfiles de cargo como en toda organización que permita cumplir los objetivos de que se esperan, contar con el personal adecuado y generar retención del talento, desarrollo habilidades y contar con un equipo incluyente.

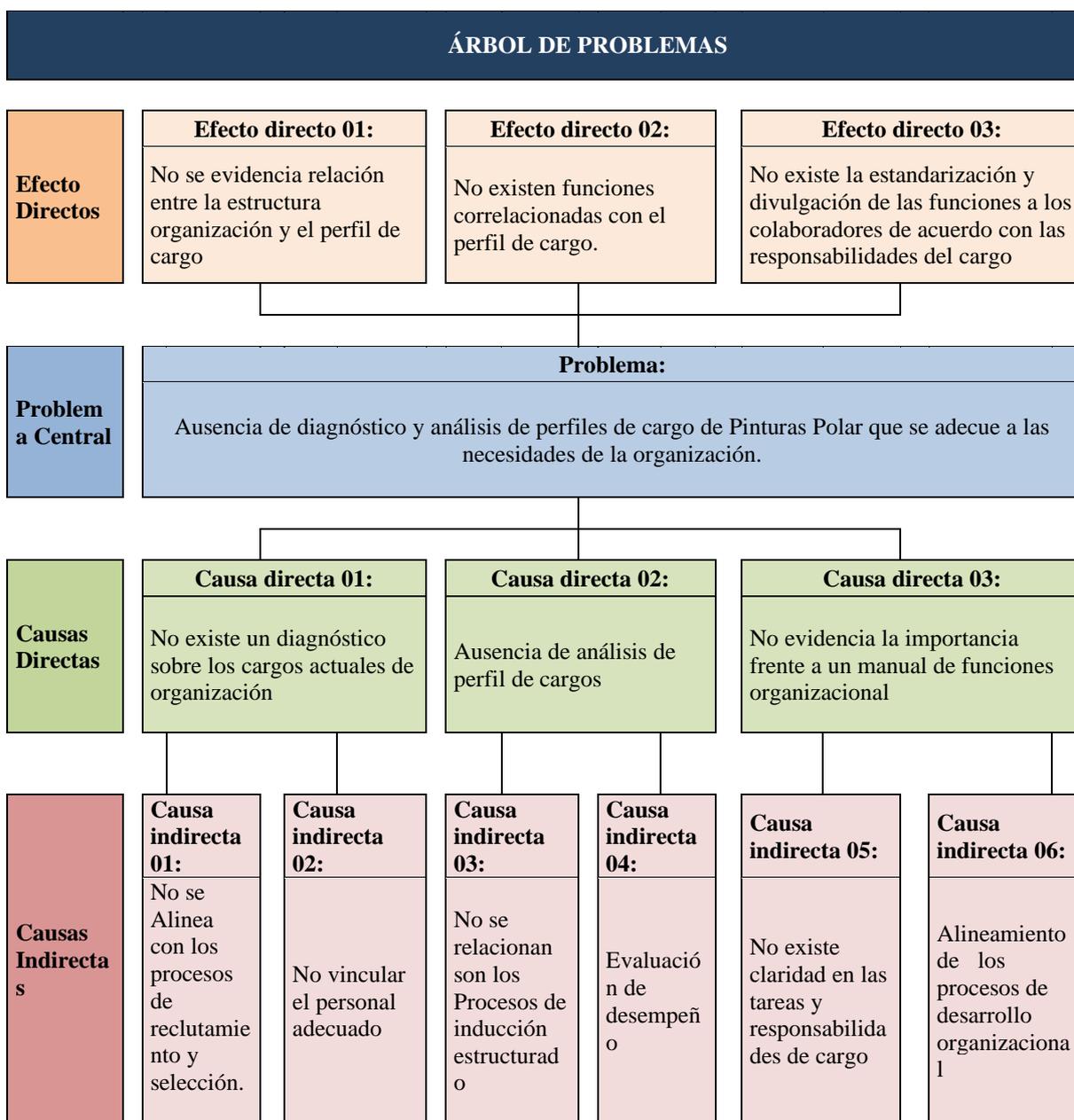
Identificación Del Problema

En las organizaciones, es importante contar con una definición de perfiles de cargo para el funcionamiento del talento humano, garantizando la productividad y cumplimiento de la estrategia al tener definido de manera clara las funciones, responsabilidades y la manera como estas deben ser ejecutadas, es clave para lograr la excelencia estratégica, alcanzar la calidad, productividad, contado con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa.

Por lo anterior es necesario que exista en Pinturas Polar una estructura donde se definan las funciones y responsabilidad de cada perfil de cargo, a continuación, se presenta la figura 1, el cual contiene el árbol de problemas de Pinturas Polar.



Figura 1 *Árbol de Problemas*



Fase Planeación

Objetivos del Proyecto

Una vez realizado el árbol de problemas se establece el propósito general de la consultoría, a partir del diagnóstico y el análisis de la situación que presenta Pinturas Polar, identificando el problema actual que presentan en su proceso y así determinar el problema central que será trabajado en la presente consultoría.

Objetivos Generales

Proponer un análisis de cargos para la microempresa Pinturas Polar resultado de un proceso de consultoría que sirva de herramienta para la administración de su personal.

Objetivos Específicos

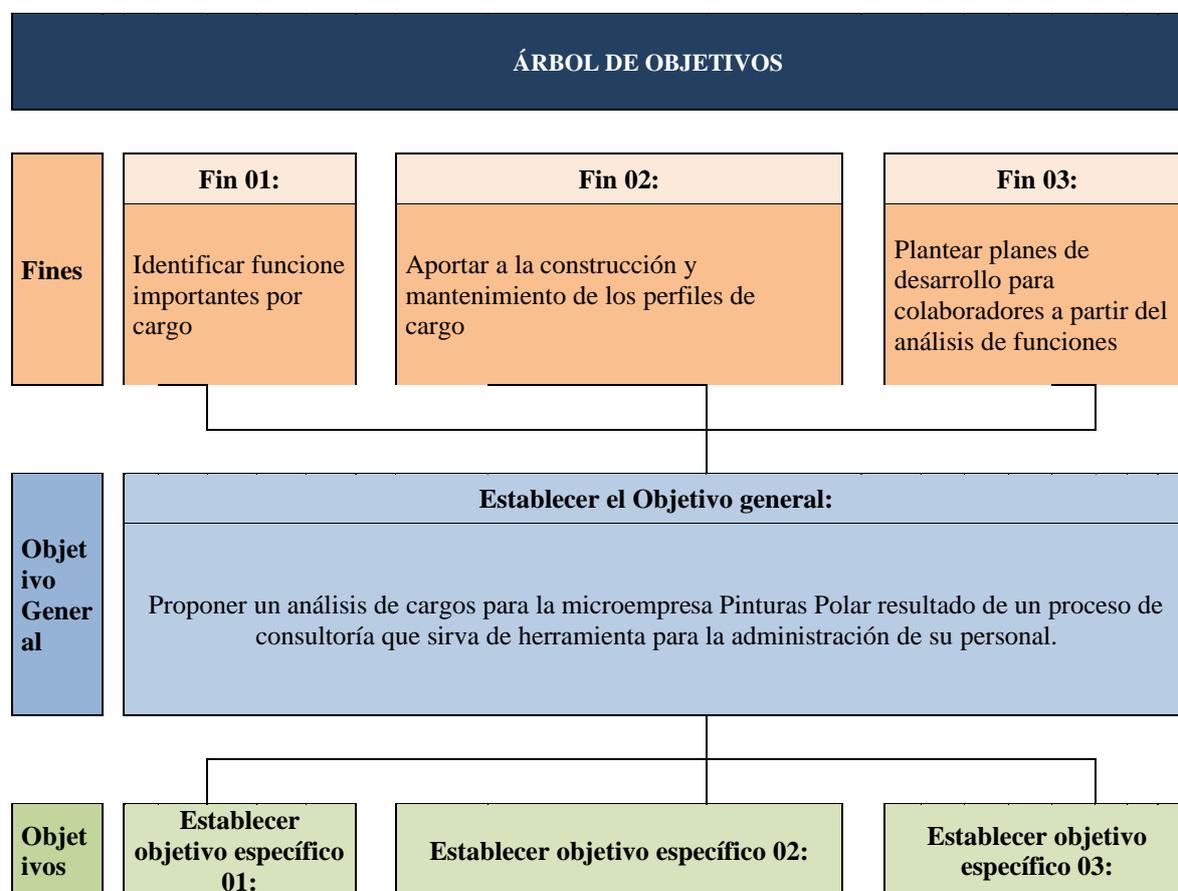
Realizar un diagnóstico de los diferentes puestos de trabajo, con el fin de identificar las funciones importantes por cargo.



Desarrollar un trabajo de campo para obtener la información que permita construir el análisis de perfil para cada cargo existente identificando las funciones de cada uno, lo que permitirá aportar a la construcción y mantenimiento de los perfiles de cargo.

Realizar entrega del manual de funciones de cada cargo, con el fin de plantear a futuro planes de desarrollo para colaboradores a partir del análisis de funciones.

Figura 2 *Árbol de objetivos*



específicos	Realizar un diagnóstico de los diferentes puestos de trabajo	Desarrollar un trabajo de campo para obtener la información que permita construir el análisis de perfil para cada cargo existente identificando las funciones de cada uno.	Realizar entrega del manual de funciones de cada cargo
--------------------	--	--	--

Alcance del Proyecto

Tabla 1. Alcance del proyecto

Numeral	Actividad / Compromiso	Numeral	Producto / Entregable
1	Elaboración de los formatos para levantamiento de información	A	Formatos de levantamiento de funciones
2	Identificación y definición de las funciones.	B	Listado de funciones de cada perfil.
3	Definición de las funciones que se deben tener cada perfil para cumplir con los objetivos de la microempresa	C	Definición de funciones
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	D	Memorias de la sesión de divulgación
		E	Lista de asistencia de la sesión de divulgación

Nota construcción propia (2023)



Marco de Referencia

Marco Teórico

La importancia del proceso de la descripción y análisis de cargos en una organización sin importar su actividad económica son claves para un buen funcionamiento de su talento humano, con el análisis de los cargos se pretende obtener la información de las responsabilidades y tareas en los puestos.

El análisis de cargo entendido por el autor Morales y Velandia (1999) citado por (Leonor, Santos García Gina Vivian , & Torres Acevedo, 2012): “Un método de obtención de información, de manera que sea útil para su posterior valoración, tiene como objetivo principal servir de base en la administración de compensaciones para su evaluación con el fin de poder asignarle un valor relativo frente a los demás puestos, clasificarlo y estructurarlo”. (p.23)

Para Chiavenato citado por (Fuentes, 2017) “El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”

Para Snell y Bohlander (2013), citado por (Sebastian Romero & Surez Ivan, s.f.) mencionan que el análisis de los diferentes puestos de una organización, es un proceso metódico de compilación de la información sobre todos los aspectos de un puesto de trabajo, donde se describe funciones básicas, conductas, habilidades y los requerimientos físicos y/o

mentales requeridos, se debe tener en cuenta que dependiendo la organización el análisis puede variar de acuerdo con la necesidad de cada empresa.

Para realizar un análisis y descripción de cargo se debe tener en cuenta los siguientes aspectos conforme a lo que indica Dessler quien está de acuerdo con Chiavenato citados por (Leonor, Santos García Gina Vivian , & Torres Acevedo, 2012) son los siguiente:

Los requisitos humanos o intelectuales: Educación, experiencia, iniciativa, conocimientos o habilidades y aptitudes necesarias.

Requisitos físicos o contexto del puesto: Esfuerzo físico necesario, concentración visual, condiciones físicas, horario laboral, contexto social.

Responsabilidades adquiridas o estándares de desempeño: Supervisión de personal, material o equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial.

Condiciones de trabajo o conductas humanas: Ambiente de trabajo, riesgos del trabajo. autor tomado de la página (Margin Business, s.f.) donde citan al autor Edward Northup en 1943 desarrollo la metodología HAY, consiste en un sistema de medición de perfiles y escalas para determinar el tamaño de los puestos mediante sistema de puntuación.

Se han definido tres etapas para esta metodología:

Análisis y descripción de puestos: en esta etapa del proceso se obtiene la información relevante de un cargo, como por ejemplo principales responsabilidades, funciones.

Evaluación de puestos: en esta segunda etapa se determina el puntaje y grado de cada posición, teniendo en cuenta estas tres dimensiones: actuar, pensar, saber.

Con este marco se logra determinar los puntajes y grados, considerando ocho factores: Competencia Técnica, gerenciamiento, relaciones humanas, ámbito del pensamiento, desafío del pensamiento, autonomía, magnitud, impacto



Administración de las compensaciones: en este último paso se realiza el diagnóstico donde se analiza, se decide y se administra el aspecto salarial emocional y económico, permitiendo una comparación de las remuneraciones internas de la empresa y con el mercado externo.

Desde el punto de vista del autor (Velásquez, 2004) en su investigación donde manifiesta que las micro, pequeñas y medianas empresas no están restringidas para crear estas estrategias, porque ya no solo se compite con las grandes empresas o multinacionales, sino que también con aquellas empresas pequeñas que están surgiendo, creciendo y convirtiéndose en competencias en las áreas de negocio.

Marco Conceptual

Análisis de cargo

Al momento de realizar un análisis y descripción del cargo es importante una verificación adecuada tanto de las tareas propias del cargo y de las habilidades que requiere la persona que lo llevara a cabo en el puesto en particular y que permite establecer sus requerimientos de acuerdo con la necesidad de la organización y garantizando un buen clima laboral.

Teniendo en cuenta a los autores (José, Boom Cárcamo, y Molina Romero, 2017) explican la destreza como una capacidad o habilidad que se requiere para desarrollar una tarea ya sea física o manual. Por su parte Schmidt citado por (Maylin, Haro Águila, y Artiles, 2014) manifiestan que no solamente es la habilidad para desarrollar la tarea, sino

también la eficiencia con la que esta se hace, entendiendo la eficiencia como la economía en el esfuerzo.

Talento humano: El talento humano es definido como el proceso de planeación desarrollo y organización que busca un control eficaz y efectivo de las diferentes áreas de una empresa, por medio de la promoción y el incentivo para el buen desempeño del talento humano o trabajadores y que permita el logro de los objetivos institucionales de la entidad (Prieto, 2013).

Por otro lado, la gestión del talento humano involucra el desarrollo de diferentes dimensiones como el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación del personal, para partir de ellas y poder identificar información de interés, que permita potencializar las habilidades y destrezas de los trabajadores. Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión del talento humano incluye diferentes tipos de políticas y prácticas que se requieren para dirigir diferentes cargos, en donde se involucran tanto personas como recursos y se debe poner en práctica procesos que están relacionados también con la evaluación del desempeño y de esta manera poder asumir un enfoque estratégico en la entidad organizacional y obtener de manera máxima todos los conocimientos, capacidades y habilidades de los trabajadores, logrando así un entorno más competitivo tanto en el ahora como en el futuro (Suarez, 2011).

De manera general, la gestión del talento humano está apoyada en operaciones esenciales que pueden ser vistas desde la perspectiva tradicional tales como: el reclutamiento, el cual es un proceso de comunicación en donde la organización mediante la difusión de diferentes ofertas y oportunidades de trabajo busca atraer diferentes candidatos que hagan parte del siguiente proceso.

El proceso de selección consiste en escoger a los diferentes candidatos que cumpla con el perfil que está buscando la organización, una vez completado los dos procesos anteriores se debe desarrollar el proceso de capacitación, el cual está relacionado con el mejoramiento del comportamiento de las personas que hacen parte de la organización, a fin de que puedan contribuir al alcance los diferentes objetivos institucionales.

Este proceso incluye la transmisión de diferentes informaciones y conocimientos que potencializan el desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos. Otro proceso que hace parte de la gestión del talento humano es la recompensa, la cual es conocida como la retribución y el reconocimiento económico que se le da al trabajador por sus servicios, considerando que existen diferentes tipos de recompensas sean financieras o no, en donde las financieras están relacionadas con el salario, los premios y las comisiones y las no financieras que están relacionadas con vacaciones o descansos que se le otorga el trabajador por su buen desempeño. Finalmente, dentro del proceso de la gestión del talento humano se debe desarrollar la evaluación del desempeño de cada uno de los trabajadores, la cual está relacionada en función con la actividad que desarrolla el trabajador los objetivos y los resultados que deben lograr y el sistema debe apuntar a poder identificar y estimar el nivel de excelencia en cuanto a las cualidades de la persona y su contribución al desarrollo de la empresa (Chiavenato, 2002).

La importancia de contar con perfiles definidos es lograr unos colaboradores comprometidos con sus actividades, permitiendo orientar el aprendizaje hacia los diferentes requerimientos del puesto para que a futuro el candidato lo pueda ocupar o solicitar a la entidad el apoyo que requiera para esto, todo esto para mejorar los niveles de empleabilidad del trabajador. Los planes de carrera también se entienden como un proceso de aprendizaje

permanente, que no solo están direccionados al cumplimiento de las expectativas del puesto que se ocupa, sino que también permiten una mejor remuneración, incrementando los niveles de satisfacción laboral, la motivación, el desempeño tanto individual como colectivo y la productividad (Cruz y Vega, 2001).

El Manual de funciones y procedimientos: es un instructivo guía que orienta a los colaboradores de las organizaciones sobre las funciones, procedimientos de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los organismos de control.

Cargo: es la responsabilidad que adquiere una persona y debe cumplir con unas funciones en una organización, organismo o una empresa.

Perfil de cargo: Un perfil de cargo establece las funciones que realiza cada cargo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y de su equipo, y cómo puede lograrlo.

Marco legal

Tabla 2 Marco Legal

Nombre de la norma	Objeto de la norma
Decreto 2346 Ministerio de Protección Social (2007)	<p>Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.</p> <p>Campo de aplicación. La presente resolución se aplica a todos los empleadores, empresas públicas o privadas, contratistas, subcontratistas, entidades administradoras de riesgos profesionales, personas naturales y jurídicas prestadoras o proveedoras de servicios de salud ocupacional, entidades promotoras</p>

de salud, instituciones prestadoras de servicios de salud y trabajadores independientes del territorio nacional.

Nota: Construcción propia, con base a normatividad identificada, [2023].

Metodología de la Consultoría

Marco Lógico es un método que se utiliza en la planificación y ejecución de proyectos, que va orientado a cumplir lo que se plantea al inicio del diseño del proyecto, esta metodología contempla dos etapas, identificación del problema y alternativas de solución y la etapa de planificación, donde se materializa la idea, en un plan operativo que se ejecuta, en esta etapa se desarrolla la matriz del marco lógico. Esta metodología permite realizar un monitoreo, revisión y evaluación del proceso, permitiendo identificar la necesidad de Pinturas Polar, y facilitando la participación de las partes interesadas con el plan de trabajo para dar solución al problema identificado.

La metodología PMBOK, se utiliza como herramienta para realizar esta consultoría teniendo en cuenta que es un conjunto de estándares y buenas prácticas, utilizadas en la realización de proyectos dirigidos a pequeñas y grandes empresas, indicando los procesos y relaciones aplicadas al proyecto de la empresa, de acuerdo con la clasificación y necesidad. Permite realizar el seguimiento a un proyecto durante el tiempo que este dure, se conforma por cinco etapas: iniciación, planificación ejecución, seguimiento, control y cierre.

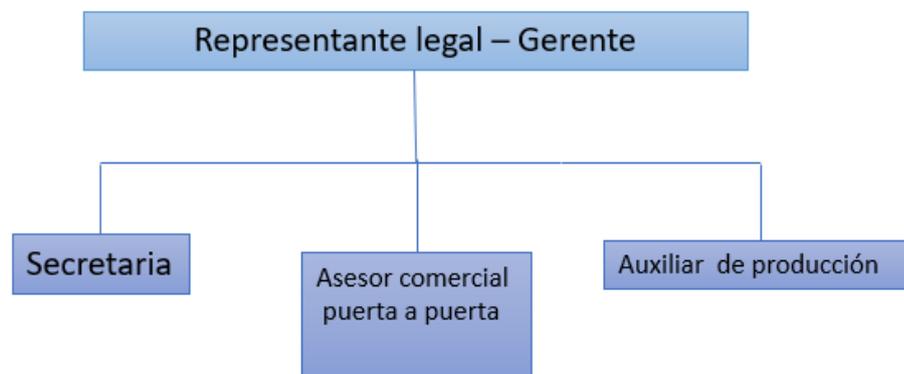
Para la ejecución de las actividades, se debe tener en cuenta los recursos que se requieren a diferencia del marco lógico, en el PMBOK se debe detallar las actividades a

ejecutar, realizar un seguimiento y control, con la finalidad de dar un cierre satisfactorio del proyecto cumpliendo con los objetivos planteados.

Población

La consultoría se desarrolló al interior de la microempresa Pinturas Polar, en la ciudad de Cali en el Barrios Asturias contando con la participación de área administrativa, conformada por cargos directivos y auxiliares, área comercial y operativa.

Ilustración 1. Estructura Organizacional



Stakeholders

Pinturas Polar cuenta con stakeholders internos, son sus colaboradores, a nivel externo sus clientes en su mayoría están ubicados en el sur occidente del país, sus proveedores de materia prima se encuentran en la ciudad de Medellín y contando con el operador de distribución que es Interrapidísimo, cuando los envíos son a nivel nacional o fuera de la ciudad de Cali.



Tabla 3. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Elaboración de los formatos para levantamiento de información	Tutor/equipo consultor	Equipo consultor	Fuentes bibliográficas /Tutor	Teoría definida
Identificación y definición de las funciones.	Equipo consultor	Representante legal/ equipo consultor	Fuentes bibliográficas /Tutor	Conocimiento de la teoría
Definición de las funciones que se deben tener cada perfil para cumplir con los objetivos de la microempresa	Representante legal/ equipo consultor	Representante legal/ equipo consultor		Formatos
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Equipo consultor	Representante legal/ equipo consultor		Análisis de los cargos

Nota: Construcción propia, (2023)



Fase 1:

Identificación de la necesidad de un manual de funciones en Pinturas polar,

Se identificaron los puestos de trabajo.

Fase 2: Crear los formatos con los cuales se realizará el levantamiento de información de los cargos

Se realizarán entrevistas con los colaboradores

Se hace levantamiento de información de las funciones de cada cargo de manera directa con las personas que desempeñan la función, a través de entrevistas.

Se hace el análisis de los datos recolectados y se presenta información para validación y aprobación.

Fase 3: Entrega de manual de funciones por cargo

Producto final

Seguimiento Gerencial

Se realizan los dos seguimientos gerenciales:

Acta N. 1 encuentro realizado el 6 de junio de 2023.

Acta N. 2 encuentro realizado el 1 de agosto de 2023.

Se envían los soportes debidamente firmados a través de correo electrónico.





Monitoreo: Matriz Marco Lógico

Tabla 4. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO				
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto	
	Identificar funciones importantes por cargo.	% de cargos evaluados	Formatos de levantamiento de manual de funciones	Se logra obtener satisfacción laboral
Fin	Aportar a la construcción y mantenimiento de los perfiles de cargo.	# de perfiles de cargos creados	Formato de levantamiento de perfil de cargo	Se mejora la comunicación asertiva logrando aumento en la productividad.
	Plantear planes de desarrollo para colaboradores a partir del análisis de funciones	Capacitaciones programadas por cargo	Evaluación y transferencia de conocimiento	Capacitar al colaborador
Propósito	Proponer un análisis de cargos para la microempresa Pinturas Polar resultado de un proceso de consultoría que sirva de herramienta para la administración de su personal.	% de perfiles de cargo creados	Manual de perfil de cargos	Pinturas Polar contara con perfiles de cargo que permita al colaborador tener claro sus funciones y responsabilidades.
Componentes	Realizar un diagnóstico de los diferentes puestos de trabajo	Análisis de la información recolectada a través de encuesta y entrevista	Resultados de las encuestas y entrevistas	
	Desarrollar un trabajo de campo para obtener la información que permita construir el análisis de perfil para cada cargo existente identificando las funciones de cada uno.	Análisis de la información recolectada a través de encuesta y entrevista	Resultados de las encuestas y entrevistas	Funciones y responsabilidades definidas por cada cargo.

	Elaboración de los formatos para levantamiento de información	50.0000	Matriz DOFA	Se analizan cada uno de los elementos claves para obtener un diagnóstico claro.
Actividades	Identificación y definición de las funciones.	100.000	Análisis y organización de la información recolectada a través de los medios utilizados.	Se identifican las funciones principales.
	Definición de las funciones que se deben tener cada perfil para cumplir con los objetivos de la microempresa	100.000	Creación de perfiles de cargo finales.	Se establece el formato de perfil de cargo para pinturas polar.
	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	200.000	Reunión y divulgación a cada colaborador de su perfil de cargo.	Se da por terminado el proceso de consultoría, aportando soluciones de éxito a la empresa en mención.

Nota: Construcción propia, (2023)

Fase Cierre y Conclusiones

Al finalizar la consultoría se puede concluir lo siguiente.

Se logró elaborar, implementar y desarrollar los objetivos propuestos al inicio de la consultoría sobre, proponer un análisis de cargos para la microempresa Pinturas Polar, teniendo como resultado de un proceso de consultoría que sirva de herramienta para la administración de su personal.

La implementación de los perfiles de cargo le permitirá a Pinturas Polar, información detallada sobre los objetivos, actividades y funciones de cada cargo, mejorando la organización de sus actividades sin entrar en duplicidad de tareas.

Por otra parte, esta consultoría sirve como herramienta para futuros procesos de elaboración de perfiles de cargo, con el fin de que los colaboradores tengan mayor claridad y comprensión del nivel de responsabilidad que manejan.

Se reconoce que el éxito del proceso de creación de manual de funciones en Pinturas Polar, en gran medida radica en un cambio de cultura organizacional a través del aprendizaje de sus colaboradores, logrando la colaboración de todas las personas que permitió alcanzar la información verídica.

Para finalizar la percepción del personal de Pinturas Polar, hacia la creación de manual de funciones fue positiva ya que reconocen la necesidad que se tenía en la creación de estos perfiles, determinado los objetivos claros de estos.



Productos Finales

Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Elaboración de formatos de manual de funciones	A	Documentos en Excel	Anexo_A- Formato manual de funciones
2	Generar la encuesta para el levantamiento de información	B	Formulario en línea con las preguntas requeridas	Anexo_B- Preguntas
3	Resultados de la encuesta	C	Resultados	Anexo_C- Soportes de resultados encuesta
4	Manual de funciones de los cargos de Pinturas Polar	D	Formato en Excel	Anexo_D- Manual de funciones

Nota: Construcción propia, [2023].

Lecciones Aprendidas

Identificar, la necesidad de un manual de funciones que permitió dar claridad a los colaboradores en cuanto a sus responsabilidades, dando paso a que se permita evaluar la mejora en los procesos que existen en Pinturas Polar, documentando los hallazgos encontrados durante el proceso los cuales sirvieron de base para la implantación y creación de manual de funciones, dando a conocer los manuales con las partes interesadas para fomentar las buenas practicas de este.

Fomentar las buenas prácticas desde los procesos de Talento Humano, sin importar el tamaño de la empresa, ya que al tener organizados y documentados los procesos se garantiza una mejor productividad y cumplimientos de objetivos, construyendo confianza y consolidando relaciones propiciando un buen clima laboral.



Recomendaciones para la Gerencia

Pinturas Polar, es una microempresa que tiene proyección de crecimiento en su actividad económica, cuentan con un producto en el mercado que marca un estándar de calidad frente a la competencia y la calidad, adicional desean potencializar su capital humano y para ello deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones.

Manual de funciones, es una metodología de administración de personal, este proceso requiere de constancia, de recursos económicos y colaboradores calificados que permitan su correcta implementación, es por eso que se recomienda darle continuidad a la implementación del manual de funciones a través la alineación del proceso que se llevan en la Gerencia de Pinturas Polar, lo cual requiere creación, adaptación y mejora de los procesos de reclutamiento y selección del personal, procesos de capacitación y evaluación de desempeño.

Igualmente, se sugiere a Pinturas Polar apropiarse en mayor medida de los perfiles de cargo en el momento de seleccionar el personal de la microempresa, lo que permitirá contar con el personal idóneo evitando sobrecostos, rotación y malestar en el clima laboral e inconvenientes y reprocesos.

Se recomienda se realice una medición de las competencias específicas y organizacionales para cada perfil de cargo que permita mejorar el desempeño, orientado a la obtención de resultados.

Es importante tener en cuenta que se debe mantener el manual de funciones actualizado ya que los cargos laborales no son estáticos y están en constantes cambios más aun en una microempresa que está proyectada al crecimiento y se pueden llegar a dar cambios de funciones, nombres de cargos etc.

Se recomienda a Pinturas Polar, que a partir del manual de funciones creado se establezca la creación de una matriz de riesgos que permita identificar de manera adecuada los riesgos a los que están expuestos.

Para dar cumplimiento a los objetivos de esta consultoría y que el manual de funciones tenga el efecto deseado en Pinturas Polar, se debe realizar una sensibilización en los colaboradores que permanezca y tenga efecto en la cultura organizacional, que se vea la necesidad de mantener este proceso actualizado para evitar reprocesos en las actividades y así poder optimizar el desempeño de los cargos laborales.

Se recomienda a Pinturas Polar, generar espacios de crecimiento profesional que permitan la formación y actualización en temas que apunte a la mejora de los procesos, favoreciendo el crecimiento laboral y personal.

Se recomienda a Pinturas Polar, que a partir de un manual de funciones ya definido se de inicio a la implementación de un plan de compensación estructurado que garantice a la empresa estabilidad en sus procesos al contar con personal calificado y comprometido con la labor, al tener incentivos se logra desarrollar en las personas un sentido de pertenencia y compromiso que beneficia en el desarrollo y alcance de los objetivos.

Para la continuidad de la implementación del manual de funciones es importante el compromiso y apoyo de la Gerencia, llevar a cabo este proceso, teniendo en cuenta que esto implica tiempo, un factor económico y compromiso de las partes.



Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Luz Fernanda Castillo Luna
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/inicio.do
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0008-8855-8266
Enlace Google académico	Google Académico
Facultad	Sociedad Cultura y Creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en gerencia del Talento humano
Nombre Estudiante 2	Yudi Andrea Guerrero Nastul
Enlace CvLAC	Proceso recuperación clave
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0002-5199-5565
Enlace Google académico	

Facultad	Sociedad Cultura y Creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en gerencia del Talento humano
Nombre Codirector Consultoría	Diego Leonardo Cruz Serrano
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001662276
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2896-4111
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=sOceeqQAAAAJ&hl=es
Facultad	Sociedad Cultura y Creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en gerencia del Talento humano

ANEXOS



Anexo 1 Formato Manual de funciones

	MANUAL DE FUNCIONES		Código: 001 Versión: 1
1. IDENTIFICACIÓN			
Nombre del Cargo:			
Nivel Jerárquico			
Cargo del jefe Inmediato:			
Cargos de Colaboradores Directos:			
Fecha de Actualización/ creación:			
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Objetivo General del Cargo)			
Razón de ser en términos de: *¿Qué hace? *¿Para qué?			
3. FUNCIONES DEL CARGO			
1			
2			
3			
4			
4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
CONTACTOS	¿CON QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	FRECUENCIA
<i>Internos:</i>			
1			
<i>Externos:</i>			
1			
5. CONDICIONES DE TRABAJO			
ESFUERZOS			
Esfuerzo Visual:		Esfuerzo Físico:	
Bajo			
Medio			
Alto			
Muy Alto			
Habilidad Manual:			
Bajo			
Medio			
Alto			

Muy Alto		
6. PERFIL DE COMPETENCIAS		
Estudios Básicos:		
Competencias		
Experiencia Requerida:		
<i>Elaborado por:</i>		<i>Aprobado por:</i>
Luz Fernanda Castillo /Yudi Andrea Guerrero		
7. CONSTANCIA DE INDUCCIÓN Y RECIBIDO		

Nombres y Apellidos	
Cédula	
Fecha	
Área	
Firma	



Anexo 1 Preguntas

3. CONOCIMIENTO DEL CARGO

- 3.1 ¿Describa con sus propias palabras las funciones que usted realiza?**
- 3.2 ¿A qué cargo le reporta usted dentro de la estructura organizacional?**
- 3.3 ¿Cuáles son las responsabilidades en su puesto de trabajo?**
- 3.4 ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utiliza?**
- 3.5 ¿Qué tipo de programas informáticos requiere para la realización de sus actividades?**
- 3.6 ¿Que conocimientos técnicos considera usted que requiere para ejercer su labor?**
- 3.7 ¿Con que otros departamentos tiene responsabilidad?**
- 3.8 ¿Tiene personas a cargo?**
- 3.9 ¿Qué tipo de cargos tiene bajo su responsabilidad?**
- 3.10 Califique su desempeño en su puesto de trabajo**
- 3.11 ¿Cuáles considera usted que son las habilidades y/o competencias que debe tener para la ocupación de este cargo.**
- 3.12 ¿A qué tipo de riesgo laborales está expuesto en su lugar de trabajo?**
- 3.13. ¿Cuál considera usted que es el objetivo del cargo?**

Referencias

Alles, M. (2015). Obtenido de

http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2100/415_05.pdf

Alles, M. A. (2009). Obtenido de

[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=aYWYmC1T5TIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Alles,+M.+A.+\(2009\).+Diccionario+de+comportamientos.+La+trilog%C3%ADa.+Tomo+2+\(Vol.+2\).+Ediciones+Granica+SA.&ots=bKNjpp15Pi&sig=biLKEsnd0usz7o82ytsc1Y9PwmU#v=onepage&q=Alles%2C%](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=aYWYmC1T5TIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Alles,+M.+A.+(2009).+Diccionario+de+comportamientos.+La+trilog%C3%ADa.+Tomo+2+(Vol.+2).+Ediciones+Granica+SA.&ots=bKNjpp15Pi&sig=biLKEsnd0usz7o82ytsc1Y9PwmU#v=onepage&q=Alles%2C%20)

ARELY, S. V. (1 de Noviembre de 2015). *Universidad Autonoma de Hidalgo* . Obtenido de

<http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/2709/An%C3%A1lisis%20gesti%C3%B3n%20competencias%20TTL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ayala Rico, A., & Jaramillo Toro, L. (2014). <https://repositorio.ucm.edu.co>. Obtenido de

<https://repositorio.ucm.edu.co/jspui/bitstream/10839/722/1/Adriana%20Lorena%20Ayala%20Rico.pdf>

Ballesteros, P. (2018). Obtenido de

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/038fb579-d363-4f7c-a463-f3cfd440f48e/content>

BENAVIDES BELTRÁN, M. I., GÓMEZ ZULETA, C. G., OROZCO MALAGÓN, E. F.,

RIVEROS TORRES, F., TIBADUIZA GONZÁLEZ, I. C., & VELANDIA ORTIZ,

A. P. (2016). *Universidad Piloto de Colombia* . Obtenido de

<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003425.pdf>

Burgos, G. (julio de 2023). Obtenido de Análisis de Cargos - Gestión deL Recurso Humano

(1library.co)

Cacuca, U. d. (28 de 12 de 2009). *Unicauca.edu.co*. Obtenido de

<https://www.unicauca.edu.co/versionP/sites/default/files/files/Plan-est%C3%ADmulos-incentivos-laborales.pdf>

Camilo, M. S. (1 de Mayo de 2021). <https://repository.unad.edu.co/>. Obtenido de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40461/ccmartinezse.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Un%20estudio%20realizado%20en%20marzo,10%20profesionales%20cambiaron%20de%20empleador>

Castro, S. (26 de 09 de 2022). *Instituto Europeo de Psicología Positiva* . Obtenido de

<https://www.iepp.es/modelo-perma/>

Chiavenato. (01 de enero de 2007). Recuperado el 18/07/2022, de

<http://201.159.223.180/bitstream/3317/12443/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-229.pdf>

Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Obtenido de

https://www.academia.edu/34007846/8va_Administracion_de_recursos_humanos_El_capital_humano_pdf

Cotame, A., Rodríguez, D., Arias, G., & Figueroa, J. y. (20 de julio de 2020). Obtenido de

<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2049/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cruz, M. k., & Vega, L. G. (2001). *gestiopolis.com*. Obtenido de

<https://campusvirtual.poligran.edu.co/#/home/index>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (17 de Marzo de 2005). *Función Pública*. Obtenido de

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=16127



Departamento Administrativo de la Función Pública. (8 de Mayo de 2018). Obtenido de

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=86304

Departamento Administrativo de la Función Pública. (3 de Agosto de 2018). *Función*

pública . Obtenido de

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=89259

Departamento Administrativo, d. l. (24 de septiembre de 2004). *Función Publica*. Obtenido

de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=14861

Elisa Leonor Coronel Cuadros, G. V. (Julio de 2012). Obtenido de

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1642/T195%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Enrique, L. A. (2018). *Universidad Católica de Loja* . Obtenido de

<https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/22561/1/Larrea%20Arias%20%20Manuel%20Enrique.pdf>

Enrique, L. A. (2018). *Universidad Católica de Loja*. Obtenido de

<https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/22561/1/Larrea%20Arias%20%20Manuel%20Enrique.pdf>

Fuentes, A. C. (2017). Obtenido de [https://1library.co/article/descripci%C3%B3n-y-](https://1library.co/article/descripci%C3%B3n-y-an%C3%A1lisis-de-puestos-marco-conceptual.ky68kd4z)

[an%C3%A1lisis-de-puestos-marco-conceptual.ky68kd4z](https://1library.co/article/descripci%C3%B3n-y-an%C3%A1lisis-de-puestos-marco-conceptual.ky68kd4z)

Gonzalez Gamarra, T. (2021). *Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo*.

Obtenido de <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/3498>

Gonzalez Gamarra, T. (2021). *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. Obtenido

de <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/3498>

Guiñazú, G. (12 de Junio de 2004). Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>

Guiñazú, G. (12 de Junio de 2004). *redalyc.org*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>

IAG Group. (2015). *Diccionario de Competencias*. 18.

Jose, G. P., Boom Cárcamo , A. A., & Molina Romero , S. J. (2017). *Redalyc* . Obtenido de

<https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/>

Juarez, B. (11 de julio de 2018). *eleconomista.com.mx*. Obtenido de

<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-los-empleados-no-solo-se-marchan-por-dinero-20180711-0134.html>

Leonor, C. C., Santos García Gina Vivian , & Torres Acevedo, A. (27 de julio de 2012).

Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1642/T195%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lizbeth, B. V. (13 de marzo de 2019). Obtenido de

<http://201.159.223.180/bitstream/3317/12443/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-229.pdf>

Lizbeth, B. V. (19 de Marzo de 2019). *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*.

Obtenido de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/12443/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-229.pdf>

Margin Business. (s.f.). Obtenido de <https://margin.cl/blog/que-es-la-metodologia-hay/>

Martha, A. (2009). *Wordpress.com*. Obtenido de

<https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>

Martínez López, E. (2002). Obtenido de

<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista8/epistemología.htm>

Mayerny, C. M., Abarca Guangaje, A. N., Baños Peña, C. A., & Analuisa Aorca, S. G.

(2019). *Revista Atlante* . Obtenido de

[https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/06/actitud-aptitud-](https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/06/actitud-aptitud-aprendizaje.html/hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1906actitud-aptitud-aprendizaje)

[aprendizaje.html/hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1906actitud-aptitud-aprendizaje](https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/06/actitud-aptitud-aprendizaje.html/hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1906actitud-aptitud-aprendizaje)

Maylin, F. G., Haro Aguila , Y., & Artiles , O. L. (21 de 05 de 2014). *scielo.org*. Obtenido

de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v31n71/2448-8321-ib-31-71-00201.pdf>

MEDINA LORZA AIDA FLORENCIA, ORTEGA, A. M., & LAVADO, A. P. (Marzo de

2012). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232012000100008&script=sci_arttext)

[59232012000100008&script=sci_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232012000100008&script=sci_arttext).

Mendoza. (01 de enero de 2002). Recuperado el 19 de julio de 2022, de

<http://201.159.223.180/bitstream/3317/12443/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-229.pdf>

Mercedes, T. (s.f.). *Universidad de Barcelona* . Obtenido de

http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/21286/1/Escalas_de_Actitud%20%5BM

[odo%20de%20compatibilidad%5D.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/21286/1/Escalas_de_Actitud%20%5BM)

Nacional, G. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861#:~:text=](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861#:~:text=El%20empleado%20de%20carrera%20administrativa,personal%3B%20en%20caso)

[=El%20empleado%20de%20carrera%20administrativa,personal%3B%20en%20caso](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861#:~:text=El%20empleado%20de%20carrera%20administrativa,personal%3B%20en%20caso)

[%20contrario%2C%20continuar%C3%A1](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861#:~:text=El%20empleado%20de%20carrera%20administrativa,personal%3B%20en%20caso)

OIT. (28 de abril de 2011). *www.ilo.org*. Obtenido de

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/docu](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_154127.pdf)

[ments/publication/wcms_154127.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_154127.pdf)

Prieto, B. G. (2013). <https://repository.udem.edu.co>. Obtenido de

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del>



%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf

Pública Departamento Administrativo de la Función. (17 de Marzo de 2005). *Función Pública*. Obtenido de

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=16126

Sebastian Romero, J., & Surez Ivan, F. (s.f.). *Universidad Javeriana*. Obtenido de

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/54350/Proyecto%20Lider%20-%20Manuela%20Hernandez.pdf?sequence=4>

social, M. d. (2007). Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85863>

Sonia, C. (26 de 09 de 2022). *Asociacion* . Obtenido de Modelo Perma de Martin Seligman: Psicología Positiva - **IEPP** (iepp.es)

Suarez, B. (junio de 2011). *redalyc*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147006>

Traslaviña, Y. P. (2012). *Universidad Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1639/T239.pdf?sequence=1>

Valera, J. R. (2013). <https://clea.edu.mx/biblioteca/>. Obtenido de

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a3250703796cc8ee39f612e9b4b74a07.pdf>

Velandia Chedys Elles, G. C. (2021). Obtenido de

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/21871/PROYECTO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Werther, W. B., & Davis, K. (1 de enero de 2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. Obtenido de

https://www.academia.edu/32520760/Wherter_y_Davis

Zadith, Z. S. (1 de enero de 2019). *Universidad Privada del Norte*. Obtenido de

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23373/Zegarra%20Saboya%20C%20Ana%20Zadith%20.pdf>

