

---

## El perfil de los responsables del área de gestión humana en las PYMES: caso Villavicencio, Colombia

### The profile of the responsible in human resource management in the PYMES: Villavicencio, Colombia

Dagoberto Torres-Flórez<sup>1</sup>, Luisa Fernanda Cedano-Parrado<sup>2</sup> y María Paula Pérez-Sánchez<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad de los Llanos, Colombia. **Email:** [dtorres@unillanos.edu.co](mailto:dtorres@unillanos.edu.co)

<sup>2</sup>Universidad de los Llanos, Colombia. **Email:** [luisa.cedano@unillanos.edu.co](mailto:luisa.cedano@unillanos.edu.co)

<sup>3</sup>Universidad de los Llanos, Colombia. **Email:** [maria.perez@unillanos.edu.co](mailto:maria.perez@unillanos.edu.co)

**Para citar este artículo:** Torres, F. D., Cedano, P. L. y Pérez, S. M. (2020). El perfil de los responsables del área de gestión humana en las pymes: caso Villavicencio, Colombia. *Clío América*, 14(27), 430-440. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3706>

Recibido: 22 noviembre de 2019

Aceptado: 31 de enero de 2020

Publicado en línea: marzo 03 de 2020

---

## RESUMEN

.....  
**Palabras clave:**  
talento humano; prácticas de gestión humana; desempeño laboral; desarrollo organizacional ; competencias laborales.

En las pymes es común encontrar que las prácticas de gestión humana (GH) no son ejecutadas adecuadamente debido a que la mayoría no cuentan con un área específica en este ámbito, por lo cual son ejercidas por otros departamentos o personas con un perfil no idóneo; de ahí la necesidad de conocer cómo debería ser el perfil competente para manejar el área de GH y cómo esta le aporta valor a la organización. Este estudio es de carácter descriptivo con enfoque cuantitativo experimental y se apoya en el modelo Tuning, presentando características sociodemográficas y competencias. Se utilizó, además, un instrumento que fue aplicado a 103 responsables de talento humano en pymes de Villavicencio, cuyos resultados permitieron proponer un perfil idóneo a partir de las competencias y prácticas de GH. El perfil debería ser el de una persona con estudios en Administración de Empresas o programas académicos afines, con especialización en talento humano, con una experiencia de dos a tres años en diversos cargos en esta área y preferiblemente mujer. Esto permitirá a las organizaciones mejorar el perfil de quienes se encuentran en las áreas de GH y a las universidades comprender qué está necesitando el mercado laboral para desarrollar estas competencias en los futuros profesionales.

**JEL:** J53; M12; M54.

## ABSTRACT

.....  
**Keywords:**  
human talent; human management practices; job performance; organization al development ; labor competencie s.

In SMEs, it is common to find that human management practices (GH) are not properly executed because most do not have a specific section in this area, for which it is exercised by other departments or people with an unsuitable profile, Hence the need to know how the competent profile should be to manage the GH area and how it adds value to the organization. This study is descriptive with an experimental quantitative approach and is supported by the Tuning model, presenting sociodemographic characteristics and skills. It was also used an instrument that was applied to 103 managers of human talent in SMEs in Villavicencio, the results of which made it possible to propose an ideal profile based on human management skills and practices. The profile should be a person with studies in Business Administration or related academic programs, specializing in human talent, with an experience of two to three years in various positions in this area and preferably a woman. This will allow organizations to improve the profile of those who apply it and for universities to understand what the labor market is needing and to develop these competencies in future professionals.



## INTRODUCCIÓN

Las personas se han convertido en un componente valioso dentro de las organizaciones; por ello, el área responsable de su gestión se encuentra evolucionando en forma significativa y permanente. En Colombia, las investigaciones sobre gestión humana (GH) han sido moderadas y los estudios que buscan abordar cómo se desarrollan las prácticas de GH en las organizaciones, su relación con el nivel estratégico, el aporte al negocio y cómo los colaboradores crecen dentro de la organización se presentan como retos a los que se enfrenta el área (Calderón *et al.*, 2010). Por otra parte, algo que se ha identificado es que mientras más pequeña es la organización en cuanto a cantidad de colaboradores, el área de GH se desarrolla de una forma más simple, pues hay un enfoque hacia la operación del negocio (Villar *et al.*, 2018).

Debido a su tamaño en lo que respecta a cantidad de personal, las pymes siguen siendo frecuentemente de origen familiar, lo que conlleva a que quienes se encuentran a cargo de ellas regularmente no cuenten con las competencias educativas y la experiencia para desarrollar funciones de tipo organizacional; esto, sumado a que dentro del pequeño número de colaboradores no existen tampoco personas idóneas para el manejo de ciertas áreas (Arrubla, 2016). En promedio, se crean 89 000 empresas al año en Colombia, siendo este un país que ocupa los primeros lugares en creación; no obstante, la tasa de supervivencia, tras cinco años de trayectoria, se encuentra en el 78 %. Aspectos como la selección de personal y la escasez de estrategias para su gestión y retención son algunas de las causas que más aportan al fracaso de las empresas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009). En este mismo sentido, en cuanto a la formación en el área de GH se encuentra que solo algunos programas en pregrado como Administración, Psicología e Ingeniería Industrial cuentan con cursos que generan competencias en los estudiantes respecto a GH. Esta reducida oferta de profesionales con competencias adecuadas ocasiona que las empresas no puedan crecer y fortalecer sus condiciones organizacionales.

Cuando una pyme no le otorga el debido valor a las prácticas de GH, con frecuencia presenta fallas en la gestión de su planta de personal, lo que incrementa a su vez las posibilidades de fracaso de la empresa (López *et al.*, 2012). Parte de este problema radica en no contar con un área de talento humano bien definida y en descargar sus funciones en otros departamentos o personas con un perfil académico no idóneo, lo que reflejaría, además, un bajo

interés a nivel directivo por el talento humano.

La deficiente ejecución de estas prácticas acarrea un sinnúmero de situaciones. Como lo menciona Torres-Flórez (2018), es importante lograr que las organizaciones, además de evaluar el desempeño de los colaboradores para evolucionar en su gestión, tengan una preocupación por los planes de bienestar para disminuir afectaciones en el clima organizacional, en la rotación de personal y en las prácticas de reclutamiento y selección, las cuales también deben alinearse con la estrategia de la organización. Al respecto, Juárez y Pérez (2017) mencionan la importancia de las competencias Tuning en la formación de la Administración de Empresas y en el desarrollo de estas, como elemento esencial en la gestión de personas.

Debido a que se desconoce quiénes son los encargados de la GH en las pymes, es necesario identificar el perfil de estas personas tanto en el plano profesional como en el sociodemográfico, en sus competencias educativas, en su experiencia y en sus habilidades, con el propósito de proponer unas competencias ideales que debería tener el responsable de esta área, lo que respondería a la pregunta: ¿cuál es el perfil de los responsables del área de GH en las pymes de Villavicencio respecto a sus características sociodemográficas, competencias y prácticas?

Además de caracterizar el perfil de los responsables de las áreas de GH en Villavicencio, con el objetivo de aportar dicha información a los programas de la Facultad de Ciencias Económicas de distintas universidades para evidenciar las competencias relevantes actualmente, este estudio pretende aportar a los procesos que establecen la autoevaluación y acreditación de estos programas de pregrado y posgrado orientados a la dirección, debido a que el componente “gestión del personal” es necesario para ellos.

De igual manera, fortalece el marco teórico del grupo de investigación que le dio origen para potenciar proyectos como la identificación de los perfiles de los gerentes de pymes en Colombia, entre otros.

Es así como en este texto se realiza una descripción teórica sobre las características sociodemográficas que tienen los empleados encargados del área de GH y que permiten identificar las competencias (capacidades y habilidades) en relación con su puesto de trabajo. Luego, se analizan las competencias claves que permiten proponer aquellas que serían ideales en el responsable de GH en las pymes de Villavicencio.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se aplicó a los responsables de talento humano de 103 pymes (con más de 10 empleados, domiciliadas e identificadas por la Cámara de Comercio de la ciudad de Villavicencio) el instrumento Mp09 - perfil gerencial en pymes, diseñado por el grupo de investigación Gestión y Desarrollo Organizacional (GYDO), el cual se organiza en tres secciones: datos de la organización, información del responsable de GH y 22 elementos de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes), diferenciando la habilidad con la que cuenta respecto a la importancia para la organización.

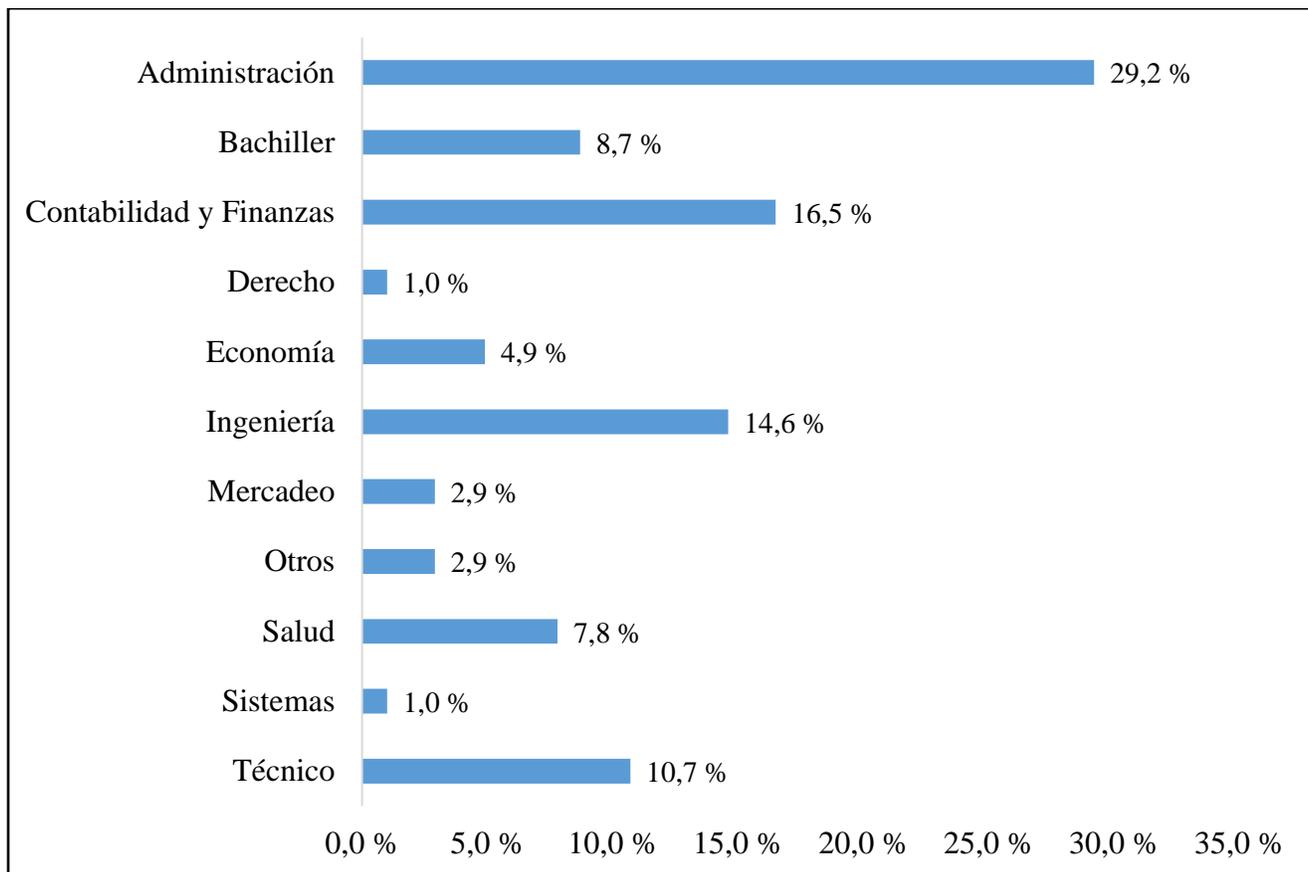
La información obtenida se procesó en el software SPSS para el análisis de datos, donde se calculan las frecuencias, el análisis de fiabilidad y los datos estadísticos descriptivos de las variables. Por último, para analizar los resultados se creó un barómetro de interpretación con la siguiente escala, según su calificación: “sin importancia”, casi nunca (1,0-2,2); “poca importancia”, pocas veces (2,3-3,0); “algo importante”, algunas veces (3,1-3,5); “importante-frecuentemente” (3,6-3,8) y “muy importante”, casi siempre (3,9-4,0).

## RESULTADOS

Se inicia con la descripción del comportamiento de las variables estudiadas en relación con el responsable del área, teniendo en cuenta el perfil sociodemográfico y sus competencias, profundizando en cada una de sus actitudes, habilidades y conocimientos para, a su vez, proponer el perfil idóneo para este cargo.

**Perfil sociodemográfico:** Los responsables de esta área en las pymes de Villavicencio son, en su mayoría, de género femenino (55 %), pero con una representación del género masculino (45 %); al realizar una comparación por medias, se encontró que es significativa la diferencia en la distribución por género. La categoría del cargo que responde por el área de GH en estas organizaciones corresponde al jefe de primera línea (8,7 %), administrador(a) (36,9 %) y gerente propietario (20,4 %). En cuanto al nivel de formación, en orden descendente de frecuencia son: profesionales (40,8 %), especialistas (24,3 %), bachilleres (8,7 %), tecnólogos (5,8 %) y magíster (4,9 %), encontrándose en su gran mayoría con formación calificada de pregrado y posgrado. En este sentido, con mayor relevancia corresponden a las formaciones relacionadas con el área administrativa (29,2 %), seguido de contabilidad y finanzas (16,5 %) e ingeniería (14,6 %).

Respecto a la formación específica, la figura 1 menciona que se encuentra un nivel de formación bajo en temas propios del área del GH; esto confirma que las empresas, en especial las pymes, se administran de manera empírica y que, los responsables de GH aunque son profesionales en su gran mayoría, solo uno de cada tres tuvo en su formación profesional cursos que le aportaran a desarrollar actividades propias del talento humano. Se puede resaltar que en un porcentaje significativo el responsable del área de GH no es un especialista; por el contrario, es una persona que tiene otras tantas y diferentes funciones en la empresa en temas de contabilidad y producción. Además, se puede evidenciar que hay bachilleres que están frente a un cargo para el cual no se han formado profesionalmente; es decir, que las competencias de estas personas no resultan afines a la administración de recursos humanos.



**Figura 1.** Áreas de formación académica de los responsables de Gestión Humana en las pymes de Villavicencio.

**Fuente:** elaboración propia basada en datos obtenidos a partir del instrumento (mp09) perfil gerencial en pymes, elaborado por el grupo de investigación GYDO.

En cuanto al estado civil, se encuentra que el 53,46 % de las personas están casadas o en unión libre, mientras que el 39,6 % son solteros y el 6,93 % restante está divorciado o viudo; sin embargo, al analizar por grupos se encuentra que el estado civil “casado” es la tendencia frente a los otros, seguido del estado civil “soltero” con un porcentaje alto, lo cual puede ser causa de la edad (sin querer afirmar que no esté en sus planes casarse). Usualmente, las empresas buscan en sus altos niveles directivos a personas con gran experiencia que estén capacitadas para resolver situaciones críticas y mantener un grado de estabilidad; por ello, prefieren que sean personas casadas, ya que esto implica estabilidad y genera, a su vez, tranquilidad en la compañía. Respecto a la edad, se encontró que los responsables de GH son relativamente jóvenes (por ende, son personas solteras en su mayoría) y que el otro grupo significativo cuenta con personas en edades superiores a los 35 años que están casadas o en unión libre. En cuestión de contratación, el tipo de contrato más frecuente es a término indefinido (80,6 %), seguido del contrato a término fijo (10,7 %).

En las pymes, los responsables del área de GH son, a su vez, administradores y dueños que cuentan con ingresos y

estabilidad en la empresa, lo que les ha permitido tener acceso a vivienda propia (51 %). Se puede suponer que las variables sociodemográficas como el tipo de vivienda y el nivel socioeconómico son criterios no discriminativos en el conglomerado estudiado; es decir, estos datos no presentan una relación significativa con las competencias. En cuanto al número de hijos, se evidencia que las personas a cargo de la GH en las empresas tienen, en su mayoría, solo un hijo (37,9 %), o no tienen hijos (33 %). Finalmente, en lo que respecta al manejo de un segundo idioma se encuentra que solo el 17,5 % cuenta con esta competencia (con el manejo del inglés), mientras que en su mayoría las personas no hablan un segundo idioma (86,5 %).

### **Competencias del encargado de GH en las pymes de Villavicencio**

Al comparar los resultados entre la importancia y el nivel de desarrollo de las competencias que tienen los jefes del área de GH, se presenta una coherencia que resulta significativa, puesto que ellos son los responsables de la implementación de estrategias para desarrollar habilidades y capacidades que se amolden a las necesidades de la organización. Se resaltan como fortalezas las competencias

de liderazgo, consecución de metas, capacidad de motivar y generar compromiso en los colaboradores con un alto nivel de importancia en el rango de interpretación. En la

tabla 1 se discriminan las competencias estudiadas, su importancia y nivel de desarrollo:

**Tabla 1.** Comparación entre la importancia y el nivel de desarrollo de las competencias

Competencia	Importancia	Intervalo de confianza de la diferencia 95 %		Nivel de desarrollo
		Inferior	Superior	
1.Gestiona las interrelaciones entre las áreas de la organización	3,544	3,42	3,67	3,48
2.Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización	3,748	3,64	3,85	3,67
4.Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social	3,233	3,08	3,39	3,11
7. Habilidades interpersonales de comunicación	3,602	3,48	3,73	3,57
8. Facilidad de adaptación	3,583	3,45	3,72	3,66
9. Efectividad en la toma de decisiones	3,699	3,59	3,81	3,60
10. Conocimiento de las estructura y sistemas de la organización	3,563	3,44	3,68	3,49
11. Flexibilidad ante los cambios.	3,524	3,40	3,65	3,52
13. Relación del directivo con sus colaboradores (empatía y comprensión)	3,621	3,50	3,74	3,60
14. Gestión del cambio a través de iniciativas estratégicas	3,524	3,40	3,65	3,45
15. Asignación de los recursos tangibles para lograr los objetivos de la organización	3,466	3,32	3,61	3,42
16. Trabajar en cooperación por la búsqueda de un objetivo	3,660	3,55	3,77	3,67
17. Capacidad de motivar y generar compromiso a los colaboradores	3,718	3,61	3,82	3,69
18. Capacidad de negociación con sus agentes externos e internos	3,573	3,45	3,70	3,45

**Fuente:** elaboración propia basada en datos obtenidos a partir del instrumento (mp09) perfil gerencial en pymes, elaborado por el grupo de investigación GYDO.

Las competencias para administrar y desarrollar el talento humano y la capacidad de planear a largo, mediano y corto plazo, se manifiestan como importantes, pero el nivel de desarrollo no es alto; es decir que los responsables del área, pese a que consideran que es importante y fundamental, no tienen las aptitudes necesarias para su progreso. Ahora bien, un responsable de GH que tenga debilidades para

administrar y desarrollar el talento humano demuestra que debe capacitarse a partir de diplomados o especializaciones en el área que le permitan reforzar todos estos conocimientos. En la tabla 2 se describen las prácticas de GH desarrolladas por los encargados del área de GH y su nivel de importancia y experticia:

**Tabla 2.** Prácticas de Gestión Humana

Prácticas	Importancia	Intervalo de confianza de la diferencia 95 %		Experticia
		Inferior	Superior	
1.Organigrama, cultura y clima organizacional	3,47	3,18	3,47	3,32
2.Descripción y Análisis de Cargos (Manual de Funciones)	3,52	3,11	3,43	3,27

Prácticas	Importancia	Intervalo de confianza de la diferencia 95 %		Experticia
		Inferior	Superior	
3. Reclutamiento	3,46	3,11	3,39	3,25
4. Selección de Personal	3,65	3,18	3,48	3,33
5. Inducción	3,57	3,33	3,60	3,47
6. Capacitación	3,76	3,34	3,63	3,49
7. Evaluación de Desempeño	3,54	3,08	3,41	3,24
8. Administración de Personal	3,76	3,46	3,71	3,58
9. Compensaciones (salarios, aumentos e incentivos)	3,72	3,32	3,61	3,47
10. Bienestar Laboral	3,69	3,32	3,59	3,46
11. Salud y seguridad en el Trabajo	3,75	3,34	3,67	3,50
12. Modelo de Competencias	3,31	3,12	3,42	3,27
13. Clima y cultura organizacional	3,51	3,26	3,54	3,40
14. Liderazgo, motivación y comunicación	3,74	3,51	3,76	3,63
15. Generación de valor	3,53	3,24	3,52	3,38
16. Habilidades Gerenciales	3,65	3,27	3,55	3,41
17. Legislación laboral	3,59	3,16	3,48	3,32
18. Toma de decisiones	3,72	3,40	3,66	3,53
19. Creatividad e innovación	3,64	3,28	3,57	3,43
20. Responsabilidad social	3,49	3,05	3,40	3,22
21. Proyecto de vida para colaboradores	3,50	3,06	3,39	3,22
22. Hoja de cálculo para análisis de datos	3,36	3,06	3,40	3,23
23. Planeación estratégica de Gestión humana	3,50	3,13	3,45	3,29

**Fuente:** elaboración propia basada en datos obtenidos a partir del instrumento (mp09) perfil gerencial en pymes, elaborado por el grupo de investigación GYDO.

Al agrupar las competencias, se encontró que son las habilidades las que los entrevistados establecen como “importantes” (3,65) y “coherentes” con el nivel de desarrollo (3,57), pero que también las actitudes (“importancia” [3,49], “nivel de desarrollo” [3,47]) y los conocimientos (“importancia” [3,54], “nivel de desarrollo” [3,43]) son considerados por ellos como algo importante. Esto invita a los responsables del área a mejorar las competencias actitudinales que aportan a las relaciones interpersonales en la gestión del talento humano. Con el fin de comparar diferencias significativas entre la importancia y el nivel de desarrollo de las competencias, el estadístico Anova arrojó un valor mayor a 0,05, lo que significa que no existen diferencias de género.

#### **Perfil idóneo para ser responsable del área de GH**

De acuerdo con la caracterización realizada, se propone que el perfil idóneo para el manejo del área de GH en pymes sea el de un profesional en áreas de la administración y en homologación de otras profesiones afines, preferiblemente con especialización en talento

humano, mujer, con un contrato a término indefinido, con experiencia mínima de dos años en el área y, para Villavicencio (que es una ciudad pequeña o intermedia), se propone que a salarios de 2019 su sueldo oscile entre 2 200 000 y 4 000 000, que son determinados a partir del cuartil dos y cuartil tres para que sea competitivo en el mercado. Con el coeficiente de Pearson se analizó el salario y se encontró una relación positiva (0,40\*\*) con la edad; sin embargo, con la experiencia (0,19), el tiempo que lleva graduado como profesional (0,08) y la cantidad de personas a cargo (0,05) la relación es muy baja.

Además de las características sociodemográficas y de las competencias genéricas como profesional, es importante que tenga un manejo competente de las prácticas de GH, que se agruparon en niveles de “superior”, “alto” y “básico”, de acuerdo con el grado de importancia dado desde la experiencia de los actuales encargados, para que con esa información se pueda seleccionar a la persona idónea. En la tabla 3 se detallan dichos grupos y niveles:

**Tabla 3.** Competencias específicas requeridas, clasificadas por nivel de competencia

Superior	Alto	Básico
Modelo de competencias	Hoja de cálculo para análisis de datos	Responsabilidad social
Planeación estratégica de Gestión humana	Reclutamiento	Proyecto de vida para colaboradores
Descripción y análisis de cargos	Organigrama, cultura y clima organizacional	Clima y cultura organizacional
Creatividad e innovación	Generación de valor	
Bienestar Laboral	Evaluación de desempeño	
Compensaciones	Inducción	
	Legislación laboral	
	Selección de personal	
	Habilidades gerenciales	
	Liderazgo, motivación y comunicación	
	Salud y seguridad en el trabajo	
	Capacitación	
	Administración de personal	

**Fuente:** elaboración propia basada en datos obtenidos a partir del instrumento (mp09) perfil gerencial en pymes, elaborado por el grupo de investigación GYDO.

En términos de las competencias, estas se clasifican en conocimientos, habilidades y actitudes con las que deben contar los responsables del área de GH para que haya un

aporte real al desarrollo de la organización. Esta clasificación se describe en la tabla 4:

**Tabla 4.** Competencias de gestión humana clasificadas por tipo de competencia.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.	Relación del directivo con sus colaboradores (empatía y comprensión)
Capacidad de planear a largo, mediano y corto plazo	Capacidad de motivar y generar compromiso a los colaboradores.	Facilidad de adaptación
Gestión del cambio a través de iniciativas estratégicas	Efectividad en la toma de decisiones	
Conocimiento de las estructuras y sistemas de la organización	Habilidades interpersonales de comunicación	

**Fuente:** elaboración propia basada en datos obtenidos a partir del instrumento (mp09) perfil gerencial en pymes, elaborado por el grupo de investigación GYDO.

## DISCUSIÓN

A raíz de la caracterización realizada, se encontró que las personas responsables de GH en las pymes de Villavicencio son, en su mayoría, mujeres. Como lo expresan Castañeda y Ramírez (2015), son ellas las más opcionadas a ocupar estos puestos por sus competencias actitudinales. También se identifica que en las empresas de Villavicencio son cada vez más las mujeres frente a cargos gerenciales y de responsabilidad en áreas importantes en la organización, pero cabe aclarar que el porcentaje de mujeres (52 %) frente al de los hombres (48 %) es mayor respecto a la población de la ciudad (Departamento

Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2005).

Se encuentra, además, que quienes realizan las funciones de GH tienen, a su vez, otras obligaciones dentro de la empresa y que, por ende, se puede ver afectada y descuidada su labor con las prácticas de talento humano. Cabe resaltar que las funciones adicionales deben ser acordes con la naturaleza y jerarquía del empleo del cual es titular el empleado, teniendo en cuenta que no es ideal asignarle funciones de niveles superiores o inferiores; con respecto a las otras categorías evaluadas, aunque los cargos en las pymes son más amplios en sus alcances, las personas muestran una actitud más abierta al cambio (Castañeda y

Ramírez, 2015).

Es ideal que las empresas cuenten, en su mayoría, con profesionales, preferiblemente con posgrado, que den frente a las funciones que el área de GH requiere para su óptimo desarrollo, pues una organización que proyecta un crecimiento continuo busca ser dirigida por personal con alta formación educativa (Liquidano, 2006), pero es un punto que suscita reflexión el hecho de que los niveles de bachiller, técnico y tecnólogo presenten un 30,1 %, pues contar con personal formado en temas de gerencia o gestión puede aportar en competencias al crecimiento organizacional y al mejoramiento de procesos, así como a la implementación de aspectos de creatividad e innovación, buscando la efectividad organizacional y contando con socios estratégicos que ayuden a tal fin (Torres-Flórez, 2020).

La existencia de un contrato a término indefinido genera un alto nivel de compromiso. Para los empleados, el hecho de que haya elevada empleabilidad en el mercado tiene impacto positivo en su nivel de satisfacción pues, desde un enfoque administrativo, es vital que se cree la cultura de la formalización de la relación laboral bajo un contrato de trabajo que determine el alcance del cargo (Santos *et al.*, 2012).

Respecto a si tienen hijos, se encontró que uno de cada tres encargados no tiene hijos y que el 37,9 % cuenta solo con un hijo, lo que resulta coherente con la tasa de natalidad que, en promedio, bajó sistemáticamente de 6,7 hijos por mujer a 2,1 en 2010 y con una tasa global de fecundidad de 2 hijos por mujer. Ninguno de los encargados manifiesta tener una discapacidad física que le impida realizar sus labores en la empresa o que afecte el desarrollo de sus actividades y, a nivel nacional, solo el 9,8 % de la población presenta alguna dificultad para realizar las obligaciones diarias (DANE, 2015). Al revisar el dominio de otro idioma, se encontró que la gran mayoría no domina un segundo idioma, lo que resulta preocupante ya que el inglés es importante para cualquier aspecto de la vida cotidiana y de negocios y en diferentes partes del mundo se ha convertido en la lengua más utilizada por su sencillez y por la facilidad de aprenderla (Cabrejas, 2016).

En cuestión de competencias, se encontró coherencia entre la importancia de las competencias y el nivel de desarrollo que tienen los responsables del área de GH, pues aportan a los resultados estratégicos y aumentan los niveles de competitividad, ya que las empresas no son competentes solo por cumplir un desarrollo mínimo, sino por tener la capacidad de destacarse en el medio (Mertens, 2000). Las competencias no se consideran muy importantes en el

rango de interpretación; es decir que los jefes de área no las tienen como prioridad para el desarrollo de sus funciones. Esto es preocupante en la medida en que las competencias permiten que las personas logren establecer diferencias competitivas, reflejadas en su desempeño y en el aporte al cumplimiento de objetivos organizacionales. Dentro del estudio también se encuentran aquellas habilidades más importantes, dentro de las que se destaca la capacidad para liderar y motivar a los colaboradores que aportan a la planeación estratégica de la GH (Chávez, 2012). Dentro del rango de «algo importante» se encuentran, en su mayoría, las competencias de conocimiento, que por su bajo nivel no se consideran relevantes para el desarrollo del talento humano.

Actualmente las prácticas están regidas en su mayoría por normas y manuales que las conducen a cumplirse obligatoriamente, como lo son el reclutamiento, la selección, la evaluación y la salud y seguridad en el trabajo. Por esta razón, en la tabla 2 se relacionan con un nivel de importancia y experticia alto frente a las otras prácticas que, si bien cuentan con un porcentaje menor, corresponden a una cantidad significativa de los responsables del área. Cabe resaltar que cerca del 41 % de las empresas en Colombia no planifican la formación y el desarrollo de las personas en la organización y, si lo hacen, su planificación se da a corto plazo (Báez *et al.*, 2018).

La necesidad de planificar desde el punto de vista de la capacitación y de incidir o preparar al colaborador para una perspectiva profesional radica en los conocimientos, actitudes y habilidades para hacer uso de los recursos del entorno. Respecto a las pymes de la ciudad, se encuentra que la habilidad que tienen los jefes de área es importante en el rango de interpretación, pero su diferencia con la actitud y el conocimiento no es tan alta ya que estas últimas se ubican en un nivel algo importante (Agudelo, 2009).

Se propone que para que alguien sea el responsable del área de GH deba ser profesional en Administración de Empresas, ya que es de los únicos programas que ofrece formación en temas de talento humano a nivel de pregrado (Báez y Santos, 2014) o, en su defecto, profesional en un área afín con especialización o haber desarrollado de un programa de educación continua en talento humano que le permita desarrollar el ejercicio.

Aunque se habla de equidad de género, se sugiere que la persona responsable del área de GH sea mujer, ya que las actividades que sobresalen están orientadas a este género. Otro motivante a realizar bien su labor es que el contrato sea a término indefinido, ya que brinda mayor seguridad y estabilidad al personal. También es importante que la

persona tenga una experiencia de dos a tres años en el área de desempeño (Palmar y Valero, 2014).

Las competencias se manejan a través de conocimientos, habilidades y actitudes. Con base en los resultados, es importante que el responsable de GH maneje competencias orientadas a la gestión de personas: cómo administrar y desarrollar el talento humano en la organización; capacidad de planear a largo, mediano y corto plazo; gestión del cambio a través de iniciativas estratégicas; conocimiento de las estructuras y sistemas de la organización; ejercicio de liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización; capacidad de motivar y generar compromiso en los colaboradores; efectividad en la toma de decisiones; habilidades interpersonales de comunicación; relación con sus colaboradores (empatía y comprensión) y facilidad de adaptación (Loaiza *et al.*, 2013). Para la selección de la persona idónea para el área de GH debe existir una descripción de las prácticas en un manual de funciones en el que se evidencie el valioso aporte para el desarrollo de los procesos enfocados a la gestión de personas al servicio de las organizaciones (Galindo, 2006).

## CONCLUSION

Actualmente, el responsable de GH debe cumplir con un perfil que lo posicione como un experto indispensable para cualquier compañía, debe haber realizado estudios en Administración de Empresas y debe contar con una experiencia de dos a tres años en diversos cargos en el área de GH.

Contar con un perfil idóneo del responsable de GH da paso a la vinculación del área académica con los sectores productivos y empresariales de la ciudad, puesto que se requiere un profesional que se encuentre formado y se conecte con su entorno para resolver los desafíos a los que se enfrenta día a día, sin dejar de lado sus oportunidades de mejora.

Más allá de la formación académica, es muy importante que los responsables también tengan un alto nivel de desarrollo en competencias como liderazgo, pensamiento estratégico, comunicación efectiva, compromiso e inteligencia emocional.

Existe una relación coherente entre la importancia y el nivel de desarrollo de las competencias que propone el modelo Tuning para los responsables del área de GH.

Se identifica el modelo de competencias y la planeación estratégica de GH como prácticas que aportan significativamente al desempeño organizacional de la

empresa, ya que están presentes algunas con mayor impacto y mayor importancia en la contribución del desarrollo de la organización; algunas de estas están regidas por normas y manuales que obligan a las empresas a que se cumplan obligatoriamente.

### Declaración sobre conflictos de interés

En calidad de autores se declara que no se encuentra ningún conflicto de intereses con los participantes y durante la ejecución del trabajo o la redacción del manuscrito no han incidido intereses o valores distintos a los que usualmente tiene la investigación. Este proyecto fue financiado por la Universidad de los Llanos en apoyo al grupo de investigación GYDO.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, M. (2009). Importancia del diseño instruccional en ambientes virtuales de aprendizaje. en J. Sánchez. (Ed.), Nuevas ideas en informática educativa. Memorias del Congreso Internacional de Informática Educativa (pp. 118-127). Santiago de Chile, Chile: TISE. <http://www.tise.cl/volumen5/TISE2009/Documento15.pdf>
- Arrubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. Sinapsis, 8(1), 99-118. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5732164>
- Báez-Conde, É., Zambrano-Vargas, S. M. y Márquez-Moreno, O. R. (2018). Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas. Encuentros, 16(2), 157-168. <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v16n2/1692-5858-encu-16-02-00157.pdf>
- Báez, F. y Santos, M. (2014). Gestión de los

- recursos humanos. Elsevier España, 39-48.  
<https://repositorio.yvera.tur.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gesti%C3%B3n%20RRHH%20Hotel%20R%C3%ADo%20Grande.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabrejas Antón, C. E. (2016). El manejo del inglés como vehículo de comunicación en el ámbito empresarial (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, Segovia, España.  
<http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/22115/TFG-N.579.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de administración, 23(41), 13-36.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). Informe sobre las causas de la liquidación de empresas. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.  
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13127>
- Castañeda-Gamboa, C. A. y Ramírez-Rivera, F. D. (2015). Caracterización socioeconómica de los microempresarios en el barrio ciudadela San Antonio del municipio de Villavicencio en el 2014 (Tesis de pregrado). Universidad Santo Tomás de Aquino, Villavicencio, Colombia.  
<https://repositorio.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/14281/2015cristiancastaneda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez-Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Pensamiento & Gestión, (33), 140-161.  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4900/3001>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2005). Boletín censo general 2005 perfil Villavicencio-Meta.  
<https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/meta/villavicencio.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2015). Encuesta Nacional de Demografía y Salud. Tomo I Componente demográfico.  
<https://profamilia.org.co/wp-content/uploads/2018/12/ENDS-TOMO-I.pdf>
- Galindo-Ruiz, C. J. (2006). Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocio. Ecoe Ediciones.
- Juárez, F. V. y Pérez-Paredes, A. (2017). Estudio de las profesiones desde el enfoque de la

- disciplina en la administración de empresas en el proyecto Tuning en América Latina. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 4(1), 61-69. <https://doi.org/10.22579/23463910.43>
- Liquidano-Rodríguez, M. D. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*, (220), 145-178. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39522007.pdf>
- Loaiza, C. T., Pulgar, F. y Fajardo, C. (2013). Consideraciones sobre el Perfil Profesional del Gerente de Talento Humano. *Visión gerencial*, (2), 344-358. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545894005>
- López, L., Tricás, J. y Toledano, R. (2012). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Revista universidad y empresa*, 14(23), 19-43. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2446>
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Organización de estados iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura OEI. <https://www.oei.es/historico/oeivirt/fp/iberfop01.htm>
- Palmar, G. R. S. y Valero U. J. M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios públicos*, 17(39) 159-188. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>
- Santos-Cesario, F., Guillén-Gestoso, C. y Montalbán-Peregrín, M. (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *Revista de Administração de Empresas*, 52(3), 345-359. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000300006>
- Torres-Flórez, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 5(1), 4-5. <https://doi.org/10.22579/23463910.2>
- Torres-Flórez, D. (2020). La generación de valor entre las personas y las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 4-8. <https://doi.org/10.22579/23463910.211>
- Villar, L., Pérez, C. y Corrales, S. (Eds.) (2018). *Informe Mensual del Mercado Laboral*. Junio 2018. Bogotá: Fedesarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3633>