



IMPACTO DE LA AUSENCIA DE DISEÑO DE CARGOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL EN UNA MISCELÁNEA EN CALI

María Camila Mahecha Morales

Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez (INTENALCO)

Programa Técnico Profesional en Costos y Contabilidad

Diplomado en Gestión Estratégica del Talento Humano

Cali, Colombia

2026

IMPACTO DE LA AUSENCIA DE DISEÑO DE CARGOS EN LOS
PROCESOS DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RETENCIÓN DEL
PERSONAL EN UNA MISCELÁNEA EN CALI

María Camila Mahecha Morales

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Técnico en Costos y Contabilidad

Profesor (a)
Mag. en Educación
José Jairo Vergara Rivera

Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez (INTENALCO)
Programa Técnico Profesional en Costos y Contabilidad
Diplomado en Gestión Estratégica del Talento Humano
Cali, Colombia
2026

Resumen

La presente investigación analiza el impacto de la falta de diseño y administración de cargos en los procesos de selección, evaluación del desempeño y retención del personal en una Miscelánea, ubicada en la ciudad de Cali. La ausencia de roles claramente definidos ha generado desorganización, sobrecarga laboral, desmotivación y dificultades en la gestión del talento humano. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-exploratorio, utilizando encuestas semiestructuradas aplicadas a los trabajadores, con el fin de conocer sus percepciones frente a la claridad de funciones, criterios de evaluación y ambiente laboral. Los resultados evidencian que la mayoría de los empleados no cuenta con una definición clara de su cargo ni con criterios objetivos para evaluar su desempeño, lo que afecta su motivación y aumenta la intención de renuncia. Con base en los hallazgos, se propone una intervención orientada al diseño y administración formal de cargos, como estrategia para mejorar la organización interna, fortalecer el clima laboral y contribuir a la sostenibilidad de la microempresa.

Palabras clave:

Gestión del talento humano; diseño de cargos; evaluación del desempeño; retención del personal; microempresa.

Abstract

This research analyzes the impact of a lack of roles design and management on the selection, performance evaluation, and retention processes of personnel at a general store located in the city of Cali. The absence of clearly defined roles has generated disorganization, work overload, demotivation, and difficulties in human talent management. The study was conducted using a qualitative, descriptive-exploratory approach, employing semi-structured surveys administered to employees to understand their perceptions regarding the clarity of roles, evaluation criteria, and the work environment. The results show that most employees lack a clear definition of their position and objective criteria for evaluating their performance, which affects their motivation and increases the likelihood of resigning. Based on these findings, an intervention focused on the formal design and management of positions is proposed as a strategy to improve internal organization, strengthen the work environment, and contribute to the sustainability of the micro-enterprise.

Keywords:

Human talent management; rol design; performance evaluation; staff retention; micro-enterprise.

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido

LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE TABLAS.....	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	12
3.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.1 BASES TEÓRICAS.....	16
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	24
3.1 ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO	24
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
3.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	25
3.4.1 TÉCNICAS	25

3.4.2	INSTRUMENTOS	26
3.4.3	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	29
3.4.4	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	30
3.4.5	LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	30
3.4.6	REFLEXIÓN FINAL	31

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 32

4.1	INTRODUCCIÓN	32
4.2	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	33
4.3	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	46

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN 49

5.1	DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE CARGOS EN LA MISCELÁNEA	49
5.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	49
5.3	ALCANCE DE LA INTERVENCIÓN	50
5.4	ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA.....	50
5.5	RESPONSABLES.....	51
5.6	RESULTADOS ESPERADOS	52

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES..... 53

RERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 55

ANEXOS 56

8.1	ANEXO 1 – ENCUESTA: DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE CARGOS	56
-----	---	----

Lista de figuras

Figura 1. Fachada de la miscelánea-----	22
Figura 2. Locación externa -----	23
Figura 3. Claridad de las funciones específicas del cargo -----	33
Figura 4. Correspondencia de tareas con cargo definido -----	34
Figura 5. Funciones realizadas no especificadas en contratación -----	35
Figura 6. Explicación clara de funciones -----	36
Figura 7. Selección acorde a los cargos-----	37
Figura 8. Implementación de diseño y administración de cargos -----	38
Figura 9. Criterios para evaluar el desempeño laboral -----	39
Figura 10. Conocimiento de aspectos de evaluación-----	40
Figura 11. Falta de funciones definidas-----	41
Figura 12. Sobrecarga laboral por funciones ajenas-----	42
Figura 13. Falta de diseño de cargos -----	43
Figura 14. Desmotivación por mala organización -----	44
Figura 15. Intención de renuncia por falta de claridad-----	45
Figura 16. Retención por definición de cargos-----	46

Lista de tablas

Tabla 1. Horarios de los trabajadores	21
Tabla 2. Formato de la encuesta	27

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actual, la gestión del talento humano se ha consolidado como un factor estratégico para el logro de los objetivos organizacionales, independientemente del tamaño de la empresa. Las personas representan el principal activo de las organizaciones, ya que a través de su desempeño, compromiso y conocimientos contribuyen directamente a la productividad, competitividad y sostenibilidad del negocio. En este sentido, procesos como el análisis, diseño y administración de cargos se convierten en elementos fundamentales para garantizar una adecuada asignación de funciones, una evaluación justa del desempeño y la retención del personal.

Sin embargo, en muchas microempresas estos procesos suelen desarrollarse de manera informal, lo que genera ambigüedad en los roles, improvisación en la asignación de tareas y dificultades para evaluar el trabajo de los empleados. La ausencia de cargos claramente definidos no solo afecta la organización interna, sino que también impacta negativamente en la motivación, el clima laboral y la permanencia del talento humano. Esta problemática se intensifica en contextos donde los recursos son limitados y las jornadas laborales son extensas, como ocurre en el sector del comercio minorista.

La presente investigación se desarrolla en la microempresa Miscelánea Lyda, ubicada en el barrio Comuneros 2 de la ciudad de Cali, la cual presenta debilidades en el diseño y administración de cargos, evidenciadas en la asignación improvisada de funciones, la rotación constante de tareas y la falta de criterios claros para la evaluación del desempeño. Estas situaciones han generado confusión entre los trabajadores, sobrecarga laboral y una percepción de desorden organizacional, afectando tanto el clima laboral como la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

A partir de esta problemática, el estudio tiene como objetivo analizar el impacto de la ausencia de diseño y administración de cargos en los procesos de selección, evaluación del desempeño y retención del personal en la Miscelánea Lyda. Para ello, se adopta un enfoque

cualitativo de tipo descriptivo-exploratorio, sustentado en la aplicación de encuestas semiestructuradas dirigidas a los trabajadores, lo que permitió conocer sus percepciones y experiencias frente a la organización de los cargos dentro de la empresa.

El marco teórico que sustenta la investigación se apoya en los aportes de autores como Gary Dessler, Edward Lawler y Dave Ulrich, quienes destacan la importancia de una gestión estratégica del talento humano, así como en el marco legal colombiano y estándares internacionales que regulan las relaciones laborales y promueven prácticas organizacionales claras y equitativas. El análisis de los resultados permitió identificar las principales falencias en la gestión de cargos y su impacto en la motivación, el desempeño y la intención de permanencia del personal.

Finalmente, como resultado del diagnóstico realizado, se plantea una propuesta de intervención orientada al diseño y administración formal de cargos en la Miscelánea Lyda, con el fin de mejorar la organización interna, fortalecer los procesos de talento humano y contribuir a la estabilidad y sostenibilidad de la empresa. De esta manera, el presente trabajo busca no solo cumplir un propósito académico, sino también aportar soluciones prácticas y aplicables a la realidad de las microempresas, resaltando el valor del talento humano como eje central del éxito organizacional.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema de investigación

El talento humano se ha convertido en el recurso más importante para cualquier empresa. Es fundamental ya que se encarga de procesos como el análisis y descripción de cargos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y desarrollo organizacional. A través de estos procesos, las empresas buscan garantizar que las personas adecuadas ocupen los puestos adecuados, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y al desarrollo del personal.

El adecuado diseño y administración de cargos es esencial para que los demás procesos del talento humano funcionen correctamente. Según Chiavenato (2007) el análisis de cargos proporciona la información básica que sirve de fundamento para casi todas las actividades de recursos humanos esto significa que, sin una definición clara de funciones, responsabilidades y requisitos del puesto, la empresa no puede seleccionar, capacitar ni evaluar adecuadamente a sus trabajadores, generándose confusiones, sobrecargas de trabajo y desorganización general.

Asimismo, la gestión del talento humano permite alinear las capacidades de las personas con las necesidades de la empresa, fortaleciendo su productividad y competitividad. Dessler (2020) señala que las organizaciones dependen de su personal para alcanzar metas, por lo que gestionar adecuadamente a las personas se vuelve esencial. Esto demuestra que las empresas que no estructuran sus cargos ni definen roles claros limitan su crecimiento y ponen en riesgo la calidad de su funcionamiento interno.

En este contexto, la Miscelánea Lyda presenta un problema crítico en la gestión del talento humano, evidenciado en la ausencia de cargos formalmente definidos, la asignación improvisada de tareas y la constante variación de responsabilidades de un día para otro. Esta falta de estructura genera inestabilidad laboral, dificultades para medir el desempeño y

obstáculos para retener al personal, pues los trabajadores no cuentan con claridad sobre lo que se espera de ellos ni sobre los criterios con los que serán evaluados.

A esta situación se suma que la falta de estandarización en las funciones impide establecer procesos claros de capacitación y limita la posibilidad de evaluar el rendimiento de manera objetiva. Los trabajadores deben adaptarse diariamente a actividades distintas, lo que genera desmotivación, desgaste y una percepción de desorden organizacional. Además, la ausencia de roles definidos afecta la comunicación interna, ya que no existen canales ni responsabilidades claramente establecidas, lo que dificulta la coordinación entre las tareas y los tiempos de respuesta. Todo ello repercute negativamente en la eficiencia operativa de la microempresa, afectando su capacidad para ofrecer un servicio consistente y de calidad a los clientes.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo impacta la falta de diseño y administración de cargos en los procesos de selección, evaluación y retención del personal en la microempresa “Miscelánea Lyda”?

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general*

Analizar el impacto de la ausencia de diseño y administración de cargos en los procesos de selección, evaluación y retención del personal en la microempresa Miscelánea Lyda.

3.1.1 *Objetivos específicos*

- Identificar las funciones, responsabilidades y tareas que actualmente desempeñan los trabajadores de la microempresa Miscelánea Lyda para determinar el nivel de claridad y definición de los cargos existentes.
- Examinar cómo la ausencia de un diseño y administración formal de cargos afecta los procesos de selección, evaluación del desempeño y asignación de responsabilidades dentro de la microempresa.

- Evaluar las consecuencias de la falta de roles definidos en la motivación, estabilidad laboral y retención del personal en Miscelánea Lyda, con el fin de comprender su impacto en la eficiencia organizacional.

3.2 Justificación de la investigación

“En la Miscelánea Lyda, la jornada laboral se desarrolla en medio de la incertidumbre. Los trabajadores inician cada día sin tener claridad sobre lo que se espera de ellos: en una ocasión deben atender la caja, al día siguiente organizar el inventario y, posteriormente, resolver inconvenientes con proveedores. La ausencia de manuales y de una definición clara de funciones genera desorganización y ambigüedad en las tareas. Esta situación no solo afecta el desempeño de los empleados, sino que se convierte en un círculo vicioso que impacta negativamente en la atención al cliente y en el funcionamiento general de la empresa”.

Esta investigación nace de una necesidad real. Cuando los cargos no están definidos, todo se complica. Los empleados se sienten perdidos, los jefes no saben cómo evaluar el trabajo, y la empresa termina pagando las consecuencias, ya que habrá personal desmotivado, alta rotación y un servicio que no cumple con lo prometido. Pero ¿por qué debería importar esto? Porque detrás de cada "cargo mal definido" hay personas trabajando en condiciones que no les permiten crecer, y hay un negocio que podría ser mucho más eficiente y rentable si las cosas estuvieran claras. Desde esta perspectiva, y con el fin de comprender de manera integral la problemática planteada, se presentan a continuación los siguientes puntos clave:

1. No es solo un papel: es la diferencia entre el caos y el orden

En una microempresa, cada detalle cuenta. Si los roles no están claros, el trabajo se duplica, se cometen errores y se pierde tiempo valioso. Por ejemplo, si nadie sabe exactamente quién es responsable de revisar el inventario, es probable que los productos se agoten sin aviso o

que se acumulen mercancías sin vender. Esto no es solo teoría, es lo que pasa cuando no hay estructura. Y en un negocio pequeño, donde los recursos son limitados, cada error duele el doble.

2. Empleados felices, negocio estable

Cuando una persona sabe qué se espera de ella, cómo será evaluada y qué oportunidades tiene para crecer, se siente valorada. En cambio, cuando las reglas del juego cambian todos los días, el resultado es frustración y, tarde o temprano, renuncia. En la Miscelánea Lyda, esto no es solo un problema de clima laboral: es un problema de supervivencia. Contratar y capacitar nuevo personal constantemente es costoso y agotador. Si la empresa logra definir los cargos, no solo mejorará la productividad, sino que también podrá retener a quienes ya conocen el negocio y lo hacen funcionar.

3. Un caso que puede ayudar a otros

Esta investigación no es solo para la Miscelánea Lyda. Es para todas esas microempresas que creen que "definir cargos" es algo que solo las grandes compañías pueden permitirse. La realidad es que, sin estructura, cualquier intento de crecer se vuelve un dolor de cabeza. Si se logra demostrar que incluso con pocos recursos es posible organizar los roles, se dará un ejemplo práctico para otros negocios en situaciones similares.

4. Porque el talento humano es el corazón del negocio

Al final del día, una empresa no son solo números, productos o locales: es gente. Gente que llega temprano, atiende a los clientes, resuelve problemas y hace que todo funcione. Si no se proporcionan las herramientas para hacer bien su trabajo, empezando por saber cuál es su trabajo, se está desperdiciando su potencial. Y en un mundo donde la competencia es feroz, eso es un lujo que ninguna empresa, grande o pequeña, puede darse.

En conclusión, esta investigación no es solo para llenar un requisito. Es para entender un problema que afecta el día a día de la Miscelánea Lyda y proponer soluciones reales. Soluciones que no requieren grandes inversiones, sino algo mucho más valioso: claridad, organización y la voluntad de hacer las cosas mejor. Porque cuando el talento humano está bien gestionado, el negocio no solo sobrevive, sino que prospera.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Bases Teóricas

La gestión del talento humano ha evolucionado de ser una función meramente administrativa a convertirse en un eje fundamental para el éxito organizacional, especialmente en un entorno empresarial marcado por la competencia global y la constante innovación. Gary Dessler, en su obra *Administración de Recursos Humanos* (2015), señala que el capital humano es el recurso más importante de cualquier empresa, ya que las personas no solo ejecutan labores, sino que también aportan valor a través de su creatividad, conocimientos y capacidad de adaptación. Según Dessler, uno de los primeros pasos para una gestión efectiva del talento es el análisis y diseño de cargos, proceso que permite definir con mayor claridad las funciones, responsabilidades y habilidades necesarias para cada puesto. Cuando esta claridad no existe, las organizaciones suelen enfrentar diversas dificultades, como problemas para contratar al personal idóneo, fallas en los procesos de capacitación y limitaciones para evaluar el desempeño de manera objetiva. Estas situaciones generan ineficiencias operativas, desmotivación en los empleados y altos niveles de rotación laboral, lo que impacta directamente en la productividad y competitividad de la empresa.

En este mismo contexto, Dessler resalta que la planificación estratégica de recursos humanos cumple un papel clave para prever las necesidades futuras de talento, teniendo en cuenta el crecimiento de la organización y las tendencias del mercado. Esta planificación no solo ayuda a evitar la escasez o el exceso de personal, sino que también permite que la empresa cuente con las competencias necesarias para afrontar nuevos desafíos, como la digitalización o la expansión hacia otros mercados. Además, el autor destaca la importancia de implementar sistemas de evaluación del desempeño que sean claros, transparentes y basados en criterios definidos. De acuerdo con Dessler, estos sistemas permiten a los empleados reconocer sus fortalezas y áreas de mejora, y facilitan la toma de decisiones relacionadas con ascensos, compensaciones y planes de desarrollo profesional. De esta forma, la evaluación del desempeño se convierte en una

herramienta clave para el crecimiento individual y la alineación de los objetivos personales con los de la organización.

Otro aspecto relevante dentro de la teoría de Dessler es la retención del talento, la cual representa un desafío significativo en un mercado laboral cada vez más competitivo. El autor plantea que las empresas deben aplicar estrategias integrales para mantener a sus colaboradores comprometidos, como el reconocimiento al buen desempeño, la oferta de oportunidades de crecimiento y la construcción de un ambiente laboral positivo. Dessler advierte que cuando estos factores son descuidados, las organizaciones corren el riesgo de perder a sus empleados más valiosos, lo que implica costos elevados de reclutamiento y capacitación, además de la pérdida de conocimiento interno. Por esta razón, una gestión proactiva del talento humano que incluya una definición clara de roles y una adecuada alineación con la cultura organizacional, resulta esencial para conformar equipos estables y productivos.

Por su parte, Edward Lawler a través de su Teoría de la Expectativa (1971), analiza la relación existente entre la motivación laboral y la percepción que tienen los empleados sobre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas. Lawler sostiene que las personas se esfuerzan más cuando consideran que su trabajo será reconocido y recompensado de forma justa, lo que resalta la importancia de un diseño de cargos que fomente la motivación. Según el autor, los puestos de trabajo deben ofrecer cierto grado de autonomía, variedad y significado, permitiendo que los empleados utilicen sus habilidades y se sientan parte del logro de los objetivos organizacionales. Cuando los cargos no están bien diseñados, la motivación y el compromiso disminuyen, aumentando la rotación de personal y reduciendo la productividad. Asimismo, Lawler menciona que la participación de los trabajadores en la definición de sus roles puede fortalecer el sentido de pertenencia y responsabilidad, lo que se refleja positivamente en su desempeño y satisfacción laboral.

Lawler amplía este enfoque al explicar cómo la gestión del talento influye directamente en la retención del personal. El autor indica que, cuando los empleados no perciben oportunidades de crecimiento o sienten que sus esfuerzos no son valorados, es más probable que decidan

abandonar la organización en busca de mejores condiciones. Para prevenir esta situación, propone el diseño de trayectorias profesionales claras y sistemas de recompensas equitativos que motiven a los colaboradores a permanecer y desarrollarse dentro de la empresa. Además, advierte que la falta de claridad en las funciones puede generar confusión, estrés y conflictos internos, afectando tanto el clima laboral como los resultados organizacionales. Por ello, recomienda establecer procesos de retroalimentación continua y ajustar los cargos de acuerdo con las necesidades cambiantes de la empresa y las expectativas de los empleados.

La teoría de Lawler se complementa con el enfoque estratégico de Dave Ulrich, quien, en su modelo de los Cuatro Roles de Recursos Humanos (1997), redefine el papel del área de RRHH como un socio clave del negocio. Ulrich identifica cuatro roles principales: socio estratégico, experto administrativo, líder de empleados y agente de cambio. Como socio estratégico, RRHH debe alinearse con los objetivos empresariales y garantizar que las políticas de talento humano contribuyan al crecimiento y competitividad de la organización. Este rol exige una comprensión del negocio y la capacidad de transformar las estrategias corporativas en acciones prácticas orientadas al desarrollo del capital humano. Según Ulrich, cuando RRHH asume este papel de manera efectiva, puede influir en decisiones clave como la expansión a nuevos mercados o la incorporación de nuevas tecnologías.

El segundo rol, el de experto administrativo, se enfoca en la mejora de procesos como la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño. Ulrich afirma que la eficiencia en estos procesos no solo reduce costos, sino que también mejora la experiencia del empleado dentro de la organización. De igual forma, como líder de empleados, RRHH debe fomentar un ambiente laboral motivador e inclusivo, donde los trabajadores se sientan valorados y comprometidos. Finalmente, el rol de agente de cambio cobra especial importancia en entornos empresariales dinámicos, ya que RRHH debe liderar procesos de transformación que permitan a la organización adaptarse a cambios tecnológicos, económicos o sociales.

Estas teorías adquieren mayor importancia al ser analizadas junto con el marco legal que regula las relaciones laborales en Colombia. El Decreto Único del Sector Trabajo (Decreto 1072 de

2015) establece lineamientos esenciales para la gestión del talento humano, exigiendo a las empresas la implementación de sistemas que garanticen condiciones laborales dignas y seguras. Este decreto regula aspectos como la descripción de cargos, la seguridad y salud en el trabajo y las obligaciones del empleador en materia de contratación y capacitación, con el fin de evitar la improvisación en la asignación de funciones y promover entornos laborales más justos y transparentes.

Por su parte, el Código Sustantivo del Trabajo refuerza estas disposiciones al establecer que las normas laborales son de orden público e irrenunciables, protegiendo los derechos de los trabajadores. El CST define obligaciones claras para los empleadores, como el pago justo del salario, la formalización de los contratos y la garantía de condiciones adecuadas de trabajo. En este sentido, tanto el CST como el Decreto 1072 respaldan las teorías de Dessler, Lawler y Ulrich, al exigir prácticas de gestión del talento claras, equitativas y coherentes con los objetivos organizacionales.

Finalmente, la norma ISO 30400 aporta un marco internacional para estandarizar los procesos de gestión del talento humano, brindando guías prácticas para la contratación, capacitación y evaluación del desempeño. Su enfoque resulta especialmente útil para pequeñas y medianas empresas, donde los recursos suelen ser limitados. La norma promueve la alineación entre las estrategias de RRHH y los objetivos empresariales, así como la participación de los empleados en la definición de sus roles, lo que favorece el compromiso y la adaptación al cambio.

En conclusión, la gestión del talento humano y el diseño de cargos son procesos interdependientes que requieren un enfoque estratégico, respaldado tanto por teorías consolidadas como por marcos legales y estándares internacionales. Autores como Dessler, Lawler y Ulrich ofrecen fundamentos teóricos para optimizar estos procesos, mientras que normativas como el Decreto 1072 de 2015 y el Código Sustantivo del Trabajo establecen las bases legales para una gestión justa y eficiente. Por su parte, la ISO 30400 brinda herramientas prácticas para implementar sistemas de gestión del talento que sean accesibles incluso para organizaciones con menos recursos. En conjunto, estos elementos demuestran que una gestión

adecuada del talento no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece la competitividad y sostenibilidad de las empresas. En un contexto donde la claridad en los roles, la motivación y la alineación estratégica son clave, las organizaciones que logren integrar estas prácticas estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mercado y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

2.2 Descripción de la organización

- **Ubicación**

La Miscelánea Lyda está ubicada en el barrio Comuneros 2, en la ciudad de Cali.

- **Actividad comercial**

La empresa se dedica a la venta al por menor de una amplia variedad de mercancías, incluyendo:

- Alimentos (tienda de comida).
- Artículos de papelería.
- Cristalería y productos para el hogar.

Su modelo de negocio se basa en ofrecer diversidad y disponibilidad de productos, lo que atrae a una clientela constante y genera un flujo alto de ventas.

- **Estructura de personal y horarios**

- Número de empleados: La miscelánea cuenta con más de 5 trabajadoras, distribuidas en diferentes turnos para cubrir los horarios de atención al público.

- **Horarios de atención al público:**

Tiene un manejo de horarios y personal de la siguiente manera:

- Lunes a sábados de 6:30 Am a 9:30 pm
- Domingos y festivos de 8:00 Am a 9:00pm

- Gestión de horarios y rotación de personal:

Los horarios de las empleadas no son fijos y rotan constantemente debido a:

- Ausencias imprevistas (motivos personales, enfermedades, etc.).
- Falta de personal en turnos críticos (ejemplo: si una empleada no asiste, otra debe cubrir su horario, incluso si no conoce las funciones específicas del puesto).

NOMBRE	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	FESTIVOS
Maria	6:30am a 6:00 pm	6:30am a 6:00 pm	6:30am a 6:00 pm	6:30am a 6:00 pm	6:30am a 6:00 pm	6:30am a 6:00 pm	8:00am a 4:00 pm	6:30am a 6:00 pm
Camila	DESCANSO	10:00am a 1:00 pm 6:00pm a 9:30 pm	10:00am a 1:00 pm 6:00pm a 9:30 pm	6:00pm a 9:30 pm	6:00pm a 9:30 pm	10:00am a 1:00 pm 6:00pm a 9:30 pm	10:00am a 1:00 pm 6:00pm a 9:30 pm	8:00am a 1:00 pm 6:00pm a 9:00 pm
Daniela	9:00am a 3:00 pm	9:00am a 3:00 pm	9:00am a 3:00 pm	9:00am a 3:00 pm	9:00am a 3:00 pm	9:00am a 3:00 pm	9:00am a 3:00 pm	9:00am a 3:00 pm
Rosa	10:00am a 1:00 pm	10:00am a 1:00 pm	10:00am a 1:00 pm	10:00am a 1:00 pm	10:00am a 1:00 pm	10:00am a 1:00 pm	10:00am a 1:00 pm	10:00am a 1:00 pm
Luna	1:00pm a 9:00 pm	1:00pm a 9:00 pm	1:00pm a 9:00 pm	DESCANSO	1:00pm a 9:00 pm	1:00pm a 9:00 pm	DESCANSO CADA 15 DIAS	1:00pm a 9:00 pm
Lisa	2:00pm a 9:00 pm	2:00pm a 9:00 pm	2:00pm a 9:00 pm	2:00pm a 5:00 pm	2:00pm a 9:00 pm	3:00pm a 9:30 pm	3:00pm a 9:00 pm	3:00pm a 9:00 pm
Sarai	3:00pm a 9:30 pm	3:00pm a 9:30 pm	3:00pm a 9:30 pm	3:00pm a 9:30 pm	DESCANSO	3:00pm a 9:30 pm	3:00pm a 9:00 pm	3:00pm a 9:00 pm
Valeri	5:00 pm a 9:00 pm	5:00 pm a 9:00 pm	DESCANSO	5:00 pm a 9:00 pm	3:00 pm a 9:00 pm	5:00 pm a 9:00 pm	10:00am a 9:00 pm	10:00am a 9:00 pm

Tabla 1. Horarios de los trabajadores

Esta rotación constante genera:

- Desorganización: Las empleadas no siempre saben qué hacer en el turno que cubren, especialmente si deben apoyarse en otros locales o áreas de la tienda.
- Falta de conocimiento: Al no estar familiarizadas con la ubicación de la mercancía o los procesos de cada área, se generan demoras en la atención al cliente y acumulación de trabajo.
- Sobrecarga laboral: Las empleadas deben adaptarse rápidamente a tareas que no son las suyas, lo que aumenta el estrés y la insatisfacción.

- Sistema de pagos

Modalidad: El pago se realiza por hora trabajada.

Frecuencia: Las empleadas pueden cobrar cuando lo necesiten, ya sea:

- Diario.
- Semanal.
- Quincenal.
- Mensual.

Consecuencia de las ausencias: Si una empleada no asiste a su turno, su pago se reduce, ya que solo se remunera el tiempo efectivamente laborado.

- Instalaciones

A continuación, algunas imágenes de la ubicación de la Miscelánea:



Figura 1. Fachada de la miscelánea



Figura 2. Locación externa

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Enfoque Epistemológico

El presente estudio se enmarca en un paradigma interpretativo, ya que su objetivo es explorar las percepciones, vivencias y sentidos que los trabajadores otorgan a la gestión del talento humano dentro de sus organizaciones. Desde esta perspectiva, se analiza la realidad a partir de las voces de los propios actores, valorando su subjetividad y la forma en que construyen colectivamente el conocimiento.

Desde esta postura, se asume que la realidad es multidimensional y dinámica, por lo que el investigador actúa como un facilitador que interpreta los datos recolectados, sin pretender generalizaciones estadísticas, sino profundizar en la comprensión de fenómenos específicos.

3.2 Tipo de Investigación

La investigación adopta un diseño cualitativo de corte exploratorio, ya que su objetivo principal es:

- Explorar las prácticas, desafíos y oportunidades en la gestión estratégica del talento humano en La Miscelánea Lyda.
- Describir las percepciones de los trabajadores sobre temas como clima laboral, desarrollo de competencias, retención de talento y alineación con los objetivos organizacionales.

Este enfoque es idóneo para contextos donde existe poca información sistematizada o se requiere identificar variables clave para futuras investigaciones.

3.3 Alcance de la Investigación

El estudio tiene un alcance descriptivo-exploratorio, limitado a:

- - Población objetivo: Empleadores y trabajadores de empresas o departamentos ubicados en la ciudad de Cali, específicamente en el barrio Comuneros 2 y sus alrededores.
- Temporalidad: La recolección de datos se realizará durante el primer semestre de 2026.
- - Geográfico: La Miscelánea Lyda está ubicada en el barrio Comuneros 2, en la ciudad de Cali.

No se busca generalizar los resultados a otros contextos, sino generar comprensiones valiosas para la toma de decisiones en el ámbito estudiado.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para cumplir con los objetivos, se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos:

3.4.1 *Técnicas*

- Encuestas semiestructuradas: Dirigidas a trabajadores, con preguntas cerradas para recoger datos cualitativos básicos.

Se utilizó la técnica de encuestas semiestructuradas dirigidas a los trabajadores, ya que permite recopilar información relevante sobre la situación actual de los cargos dentro de la empresa de manera organizada y comprensible. Las preguntas cerradas facilitan la obtención de datos cualitativos básicos relacionados con la claridad de funciones, responsabilidades, carga laboral y percepción del puesto, lo que ayuda a identificar falencias en el diseño y administración de cargos. Esta técnica es adecuada porque posibilita conocer la experiencia y percepción de los trabajadores frente a su rol, sin requerir procedimientos complejos, y proporciona información suficiente para analizar la problemática y proponer un diseño y administración de cargos que responda a las necesidades reales de la organización.

3.4.2 Instrumentos

- Formularios de Google Forms:

- Se diseñó una encuesta estructurada a través de Google Forms, organizada en secciones temáticas relacionadas con el diseño y administración de cargos, tales como: claridad de funciones y responsabilidades, procesos de selección, evaluación del desempeño y retención del personal. Este instrumento permitió recopilar información sobre la percepción de los trabajadores frente a la organización de los cargos en la Miscelánea, con el fin de identificar problemáticas y proponer mejoras.

Temática	N° pregunta	Pregunta
Claridad y definición del cargo	1	¿Tiene claro cuáles son las funciones específicas de su cargo?
Claridad y definición del cargo	2	¿Considera que las tareas que realiza diariamente corresponden a un cargo definido?
Claridad y definición del cargo	3	¿Realiza funciones que no le fueron explicadas al momento de ser contratado/a?
Claridad y definición del cargo	4	Al ingresar a la Miscelánea, ¿recibió una explicación clara de sus funciones y responsabilidades?
Proceso de selección y adecuación al cargo	5	¿La selección del personal es acorde con los cargos que existen en la empresa?
Diseño y administración de cargos	6	¿Está de acuerdo con que la Miscelánea implemente un diseño y administración formal de cargos?

Evaluación del desempeño	7	¿Existen criterios claros para evaluar su desempeño laboral?
Evaluación del desempeño	8	¿Sabe qué aspectos se tienen en cuenta para medir si usted hace bien su trabajo?
Consecuencias operativas de la falta de definición de cargos	9	¿La falta de funciones definidas genera confusión o errores en el trabajo diario?
Consecuencias operativas de la falta de definición de cargos	10	¿Ha sentido sobrecarga laboral por asumir tareas que no corresponden a su cargo?
Impacto organizacional y clima laboral	11	¿Cree que la ausencia de un diseño de cargos afecta el ambiente laboral?
Impacto organizacional y clima laboral	12	¿Considera que una mala organización de los cargos puede generar desmotivación en los trabajadores?
Rotación y retención del personal	13	¿Ha pensado en renunciar debido a la falta de claridad en sus funciones o responsabilidades?
Rotación y retención del personal	14	¿Cree que una correcta definición de cargos ayudaría a retener al personal por más tiempo?

Tabla 2. Formato de la encuesta

¿Cómo se llegó a la construcción de las preguntas?

El cuestionario fue construido con base en los aportes teóricos de Gary Dessler (2015), Edward Lawler (1971) y Dave Ulrich (1997), quienes destacan la importancia del análisis, diseño y administración de cargos dentro de la gestión del talento humano. Las preguntas se orientan a identificar el nivel de claridad en las funciones, la adecuación del personal a los cargos, la existencia de criterios para la evaluación del desempeño y las consecuencias de la falta de definición de roles en el clima laboral, la motivación y la retención del personal. Asimismo, el

instrumento se sustenta en el Decreto 1072 de 2015, el Código Sustantivo del Trabajo y la norma ISO 30400, los cuales respaldan la necesidad de procesos formales y claros en la gestión del talento humano, permitiendo obtener información diagnóstica relevante para proponer mejoras organizacionales.

A partir de esta teoría, se diseñaron preguntas cerradas que facilitan la recolección de información clara y medible, enfocadas en la percepción de los trabajadores frente a la organización de los cargos en la Miscelánea.

¿Qué se espera obtener con cada grupo de preguntas?

1. Claridad y definición del cargo (Preguntas 1–4)

Objetivo: Identificar si los trabajadores conocen sus funciones y si estas fueron explicadas desde el inicio.

Se espera obtener:

- Evidencia de ambigüedad de roles
- Falencias en la inducción y descripción de cargos

2. Proceso de selección y adecuación al cargo (Pregunta 5)

Objetivo: Evaluar si la empresa contrata personal acorde a los cargos existentes.

Se espera obtener:

- Información sobre posibles errores en el proceso de selección
- Relación entre perfiles y funciones reales

3. Diseño y administración de cargos (Pregunta 6)

Objetivo: Conocer la disposición de los trabajadores frente a la implementación de un sistema formal de cargos.

Se espera obtener:

- Nivel de aceptación del cambio organizacional
- Justificación para proponer mejoras

4. Evaluación del desempeño (Preguntas 7–8)

Objetivo: Determinar si existen criterios claros para evaluar el desempeño laboral.

Se espera obtener:

- Identificar ausencia de indicadores de desempeño
- Relación entre evaluación informal y desmotivación

5. Consecuencias operativas (Preguntas 9–10)

Objetivo: Analizar los efectos de la falta de definición de cargos en el trabajo diario.

Se espera obtener:

- Evidencia de errores, confusión y sobrecarga laboral
- Argumentos para la necesidad de estructurar funciones

6. Impacto organizacional y clima laboral (Preguntas 11–12)

Objetivo: Explorar cómo la mala organización de cargos influye en el ambiente laboral.

Se espera obtener:

- Relación entre diseño de cargos y clima organizacional
- Nivel de desmotivación del personal

7. Rotación y retención del personal (Preguntas 13–14)

Objetivo: Identificar si la falta de claridad en los cargos influye en la intención de renuncia.

Se espera obtener:

- Factores asociados a la rotación del personal
- Importancia del diseño de cargos como estrategia de retención

3.4.3 *Procesamiento y Análisis de Datos*

Los datos recolectados se procesarán mediante las siguientes etapas:

Organización de la Información

- Exportación de datos: Los resultados de Google Forms se exportarán a Microsoft Excel para su tabulación.
- Limpieza de datos: Se eliminarán respuestas incompletas o inconsistentes.

Análisis Cuantitativo Básico

- Estadísticas descriptivas: Se calcularán frecuencias, porcentajes y promedios para las preguntas cerradas (ej.: porcentaje de empleados que manifiestan tener claridad sobre sus funciones y responsabilidades).
- Visualización: Gráficos de barras o pastel en Excel para representar tendencias.

Software Por Utilizar

- Google Forms: Para recolección de datos.
- Microsoft Excel: Para tabulación, análisis descriptivo y generación de gráficos.

3.4.4 Consideraciones Éticas

- Consentimiento informado: Los participantes recibirán una explicación clara sobre el objetivo del estudio y su voluntariedad para responder.
- Confidencialidad: Los datos se manejarán de forma anónima, evitando identificar a personas o empresas específicas en los resultados.
- Uso de la información: Los hallazgos se utilizarán exclusivamente para fines académicos y de mejora organizacional.

3.4.5 Limitaciones del Estudio

- Sesgo de autoselección: Los participantes podrían ser aquellos con mayor interés en el tema, lo que podría influir en los resultados.
- Subjetividad: Al tratarse de percepciones, los datos están sujetos a la interpretación de los encuestados.

- Muestra no probabilística: La selección de participantes no es aleatoria, por lo que los resultados no son generalizables.

3.4.6 Reflexión final

Este capítulo busca garantizar que la metodología sea coherente con los objetivos de la investigación, priorizando la rigurosidad en la recolección y análisis de datos para aportar conocimientos útiles al campo de la gestión del talento humano en el sector contable.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta dirigida a los trabajadores de la Miscelánea, cuyo objetivo fue identificar el impacto de la falta de diseño y administración de cargos en los procesos de selección, evaluación del desempeño y retención del personal. La información recolectada permite conocer la percepción de los empleados frente a la claridad de sus funciones, la asignación de responsabilidades y los criterios utilizados para evaluar su desempeño.

El análisis de los resultados se desarrolla de manera descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes, con el fin de interpretar la situación actual de la gestión del talento humano en la empresa. Posteriormente, los hallazgos se contrastan con los fundamentos teóricos planteados por autores como Gary Dessler, Edward Lawler y Dave Ulrich, así como con el marco legal y normativo vigente, lo que permite comprender la problemática desde una perspectiva teórica y práctica.

De esta forma, este análisis constituye la base para la formulación de una propuesta de diseño y administración de cargos orientada a mejorar la organización interna, fortalecer la motivación del personal y contribuir a la sostenibilidad y competitividad de la Miscelánea.

4.2 Presentación de los resultados

1. ¿Tiene claro cuáles son las funciones específicas de su cargo?

6 respuestas

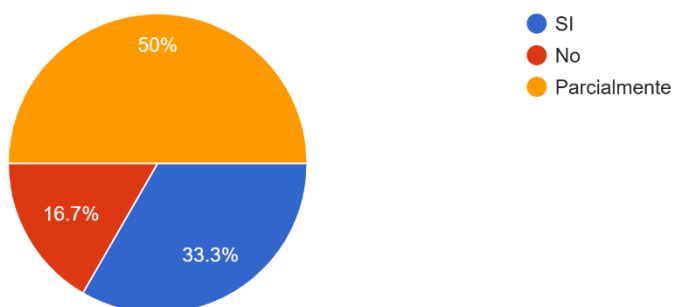


Figura 3. Claridad de las funciones específicas del cargo

Los resultados de esta pregunta revelan que, en la miscelánea, solo el 33.3% de los empleados tiene total claridad sobre las funciones de su cargo, mientras que el 50% las conoce solo parcialmente y el 16.7% no las tiene claras, lo que refleja una falta de definición y comunicación efectiva de los roles. Esto puede afectar negativamente la selección, evaluación y permanencia del personal, ya que la ambigüedad genera confusión, desmotivación y posibles conflictos entre los trabajadores.

2. ¿Considera que las tareas que realiza diariamente corresponden a un cargo definido?
6 respuestas

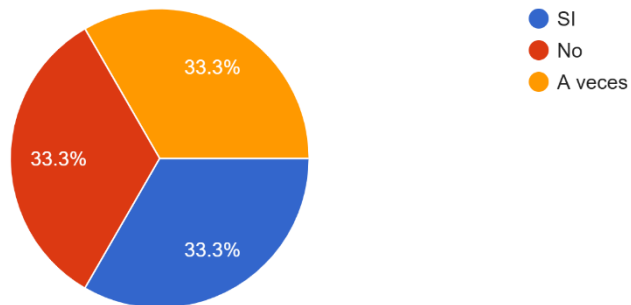


Figura 4. Correspondencia de tareas con cargo definido

Los resultados de esta pregunta muestran un empate entre las tres opciones: el 33.3% de los empleados responde que sí, otro 33.3% responde que no, y el 33.3% restante indica que solo a veces sus tareas corresponden a un cargo claramente definido. Esto refleja una división equitativa en la percepción de los trabajadores, donde un tercio siente que sus funciones están alineadas con su puesto, otro tercio no lo percibe así, y el último grupo experimenta esta correspondencia de manera intermitente.

3. ¿Realiza funciones que no le fueron explicadas al momento de ser contratado/a?

6 respuestas

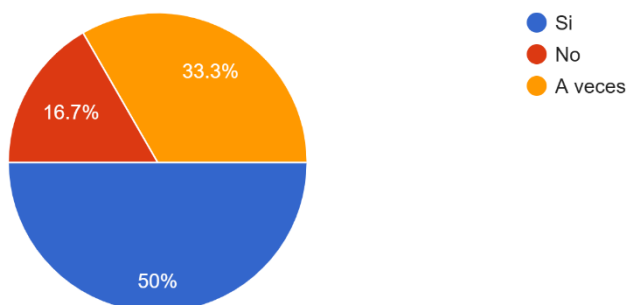


Figura 5. Funciones realizadas no especificadas en contratación

En esta pregunta el 50% de los empleados respondió que sí, lo que indica que la mitad del personal asume responsabilidades que no se les comunicaron inicialmente. El 33.3% mencionó que esto ocurre solo a veces, mientras que el 16.7% respondió que no, lo que refleja que una minoría no ha enfrentado esta situación. Esto sugiere una falta de claridad en la comunicación de las funciones desde el proceso de contratación.

4. Al ingresar a la Miscelánea, ¿recibió una explicación clara de sus funciones y responsabilidades?
6 respuestas

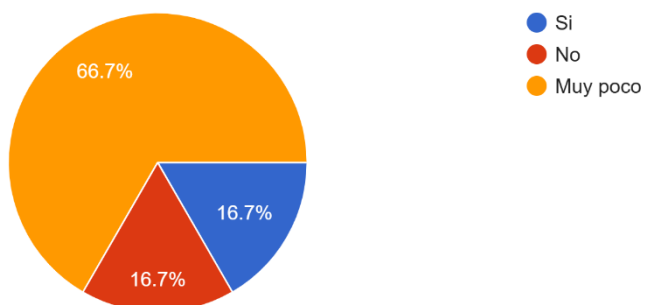


Figura 6. Explicación clara de funciones

En esta pregunta los resultados muestran que solo el 16.7% de los empleados respondió que sí, mientras que el 66.7% indicó que recibió muy poca explicación y otro 16.7% respondió que no recibió ninguna. Esto evidencia una falta significativa de claridad y comunicación durante el proceso de inducción de los empleados.

5. ¿La selección del personal es acorde con los cargos que existen en la empresa?

6 respuestas

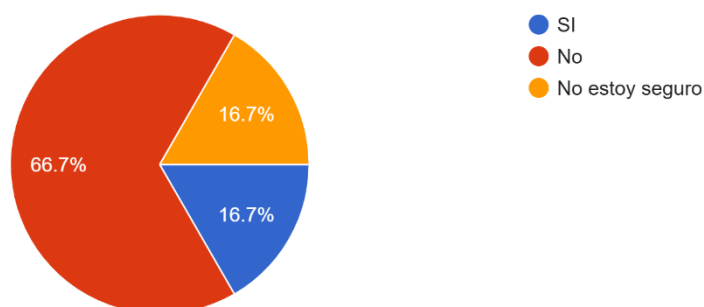


Figura 7. Selección acorde a los cargos

En esta pregunta los resultados indican que el 66.7% de los empleados considera que no, mientras que solo el 16.7% opina que sí y otro 16.7% no está seguro. Esto sugiere una desconexión entre los perfiles contratados y los cargos definidos en la miscelánea.

6. ¿Está de acuerdo con que la Miscelánea implemente un diseño y administración formal de cargos?

6 respuestas

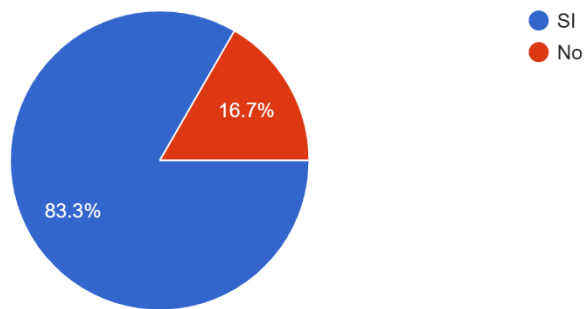


Figura 8. Implementación de diseño y administración de cargos

En esta pregunta el 83.3% de los empleados respondió que sí, mientras que el 16.7% respondió que no, lo que indica que la mayoría del personal percibe que existe una estructura formal de cargos en la empresa, aunque los resultados anteriores sugieren que su implementación y comunicación podrían estar fallando.

7. ¿Existen criterios claros para evaluar su desempeño laboral?

6 respuestas

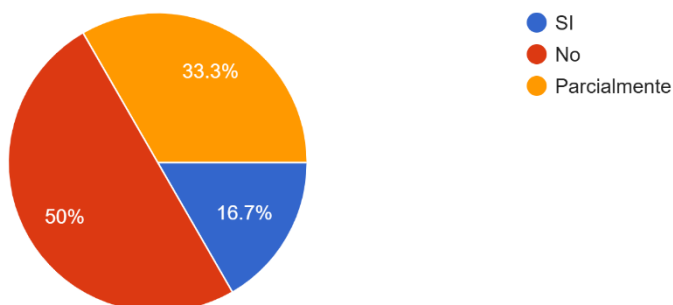


Figura 9. Criterios para evaluar el desempeño laboral

En esta pregunta los resultados muestran que solo el 16.7% de los empleados respondió que sí, mientras que el 50% respondió que no y el 33.3% mencionó que solo parcialmente. Esto refleja una falta de claridad en los criterios de evaluación, lo que puede generar incertidumbre y desmotivación entre los trabajadores.

8. ¿Sabe qué aspectos se tienen en cuenta para medir si usted hace bien su trabajo?

6 respuestas

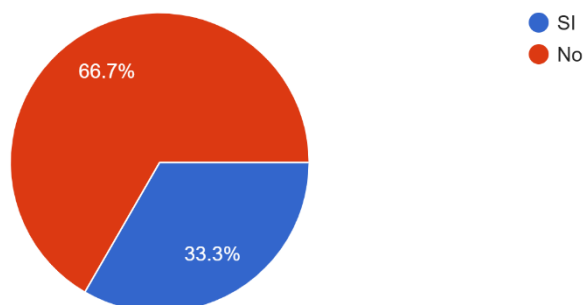


Figura 10. Conocimiento de aspectos de evaluación

En esta pregunta el 66.7% de los empleados respondió que no, mientras que solo el 33.3% respondió que sí. Esto indica que la mayoría del personal desconoce los criterios específicos que se utilizan para evaluar su desempeño, lo que puede generar incertidumbre y afectar su motivación y productividad.

9. ¿La falta de funciones definidas genera confusión o errores en el trabajo diario?

6 respuestas

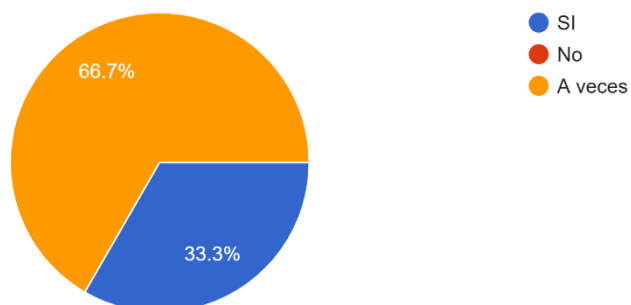


Figura 11. Falta de funciones definidas

En esta pregunta el 66.7% de los empleados respondió que a veces y el 33.3% respondió que sí. Esto significa que todos los encuestados reconocen que la falta de claridad en las funciones afecta su trabajo, ya sea de manera ocasional o constante, lo que puede impactar negativamente en la eficiencia y el ambiente laboral.

10. ¿Ha sentido sobrecarga laboral por asumir tareas que no corresponden a su cargo?

6 respuestas

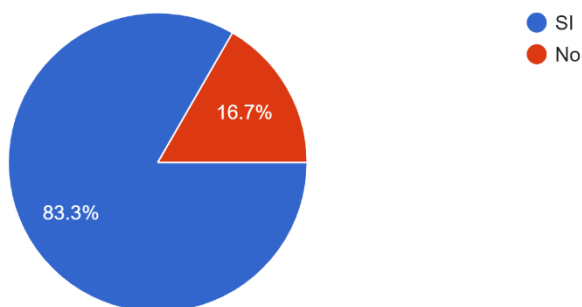


Figura 12. Sobrecarga laboral por funciones ajenas

En esta pregunta un 83.3% de los empleados respondió que sí, mientras que solo el 16.7% respondió que no. Esto evidencia que la mayoría del personal siente que asume responsabilidades adicionales fuera de su cargo, lo que puede generar estrés, desmotivación y afectar su bienestar laboral.

11. ¿Cree que la ausencia de un diseño de cargos afecta el ambiente laboral?

6 respuestas

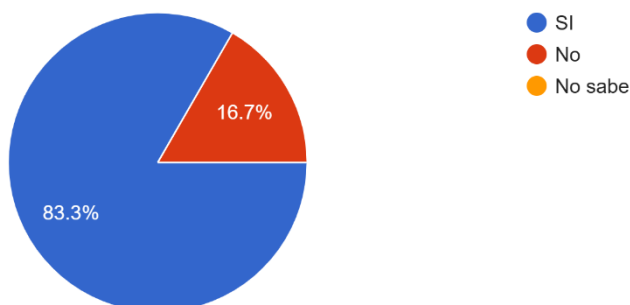


Figura 13. Falta de diseño de cargos

En esta pregunta el 83.3% de los empleados respondió que sí, mientras que el 16.7% no sabe. Esto indica que la mayoría del personal percibe que la falta de un diseño claro de cargos tiene un impacto negativo en el ambiente laboral, lo que puede generar tensiones, desorganización y desmotivación en el equipo.

12. ¿Considera que una mala organización de los cargos puede generar desmotivación en los trabajadores?

6 respuestas

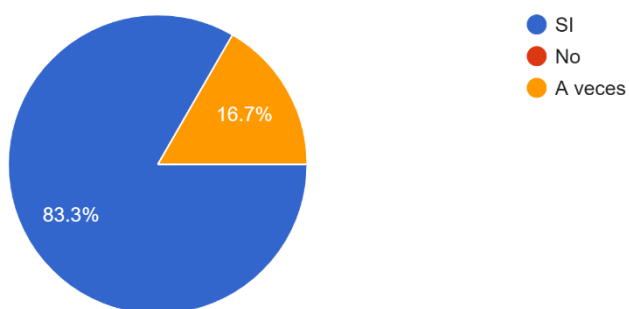


Figura 14. Desmotivación por mala organización

En esta pregunta el 83.3% de los empleados respondió que sí, mientras que el 16.7% respondió que a veces. Esto refleja que casi la totalidad del equipo reconoce que una organización deficiente de los cargos afecta negativamente su motivación, lo que puede impactar directamente en su productividad y satisfacción laboral.

13. ¿Ha pensado en renunciar debido a la falta de claridad en sus funciones o responsabilidades?

6 respuestas

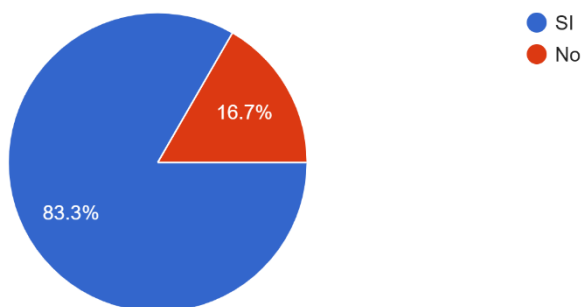


Figura 15. Intención de renuncia por falta de claridad

En esta pregunta el 83.3% de los empleados respondió que sí, mientras que solo el 16.7% respondió que no. Este resultado es crítico, ya que indica que la falta de claridad en las funciones está afectando directamente la retención del personal en la miscelánea. Esto sugiere una necesidad urgente de revisar y mejorar la comunicación y definición de roles para evitar la posible pérdida de talento.

14. ¿Cree que una correcta definición de cargos ayudaría a retener al personal por más tiempo?
6 respuestas

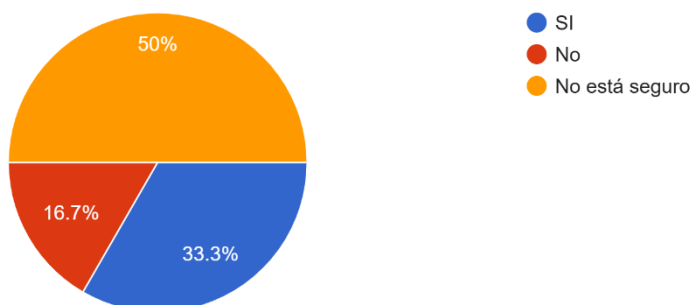


Figura 16. Retención por definición de cargos

En esta pregunta el 50% de los empleados no está seguro, el 33.3% cree que sí, y el 16.7% considera que no, lo que refleja incertidumbre y división de opiniones sobre el impacto de una estructura clara de cargos en la retención del talento. Aunque un tercio del equipo reconoce su importancia, la mitad desconoce sus beneficios, lo que subraya la necesidad de demostrar con acciones concretas cómo una definición adecuada de roles puede mejorar la satisfacción y permanencia laboral.

4.3 Discusión de los resultados

Los resultados obtenidos en la encuesta evidencian que la Miscelánea presenta debilidades importantes en el diseño y la administración de cargos, lo cual coincide con lo planteado por Gary Dessler (2015), quien afirma que el análisis y diseño de cargos es uno de los primeros pasos para una gestión efectiva del talento humano. El hecho de que solo una minoría de los trabajadores tenga claridad total sobre sus funciones, mientras que la mayoría las conoce de manera parcial o las desconoce, confirma la ausencia de una definición clara de roles, situación que, según Dessler, dificulta la selección del personal idóneo y limita la evaluación objetiva del desempeño.

Asimismo, los resultados muestran que una proporción significativa de los empleados realiza funciones que no le fueron comunicadas durante el proceso de contratación y que la mayoría recibió poca o ninguna explicación sobre sus responsabilidades al ingresar a la empresa. Esto refleja fallas en los procesos de inducción y comunicación organizacional, lo cual concuerda con Dessler cuando señala que la falta de claridad en los cargos genera desmotivación, ineficiencias operativas y aumenta la rotación laboral. En este sentido, la percepción de sobrecarga laboral manifestada por la mayoría de los trabajadores puede interpretarse como una consecuencia directa de la ausencia de un diseño estructurado de cargos.

En relación con la evaluación del desempeño, los resultados evidencian que la mayoría de los empleados desconoce los criterios utilizados para medir su rendimiento. Esta situación se contrapone a lo expuesto por Dessler, quien resalta la importancia de contar con sistemas de evaluación claros y transparentes que permitan a los trabajadores identificar sus fortalezas y áreas de mejora. La falta de estos criterios en la Miscelánea genera incertidumbre, afecta la motivación y limita la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del personal.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Expectativa de Lawler (1971), los hallazgos también muestran una relación directa entre la falta de claridad en los cargos y la disminución de la motivación laboral. La mayoría de los encuestados reconoce que una organización deficiente de los cargos afecta su motivación y el ambiente laboral, lo que valida la postura de Lawler al afirmar que cuando los empleados no perciben que su esfuerzo será reconocido o recompensado de forma justa, su compromiso disminuye. Además, el hecho de que una alta proporción de trabajadores haya considerado renunciar evidencia que la falta de diseño de cargos impacta negativamente la retención del talento.

De igual manera, los resultados respaldan el enfoque de Dave Ulrich (1997), quien plantea que la gestión del talento humano debe asumir un rol estratégico dentro de la organización. La percepción generalizada de desorganización, confusión en las funciones y afectación del clima laboral sugiere que la Miscelánea carece de procesos administrativos eficientes en selección,

evaluación y asignación de responsabilidades, aspectos que, según Ulrich, son fundamentales para mejorar la experiencia del empleado y contribuir a la competitividad de la empresa.

Finalmente, los hallazgos también pueden analizarse a la luz del marco legal colombiano y de estándares internacionales. La ausencia de descripciones claras de cargos y de criterios definidos de evaluación contrasta con lo establecido en el Decreto 1072 de 2015 y el Código Sustantivo del Trabajo, los cuales promueven la formalización de las funciones y la asignación adecuada de responsabilidades. Asimismo, la situación evidenciada se aleja de los lineamientos propuestos por la norma ISO 30400, que resalta la importancia de alinear la gestión del talento humano con los objetivos organizacionales y de involucrar a los empleados en la definición de sus roles.

En conclusión, se puede confirmar que la falta de diseño y administración de cargos en la Miscelánea afecta negativamente la selección, evaluación y retención del personal, tal como lo plantean las teorías de Dessler, Lawler y Ulrich. Estos resultados refuerzan la necesidad de implementar un diseño formal de cargos como estrategia clave para mejorar la organización interna, fortalecer la motivación de los trabajadores y garantizar la sostenibilidad del negocio.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1 Diseño y administración de cargos en la Miscelánea

1. Objetivo general

Diseñar e implementar un sistema de diseño y administración de cargos en la Miscelánea que permita clarificar funciones, responsabilidades y criterios de evaluación, con el fin de mejorar los procesos de selección, evaluación del desempeño y retención del personal.

2. Objetivos específicos

- Definir claramente los cargos existentes en la Miscelánea, estableciendo funciones, responsabilidades y requisitos.
- Estandarizar el proceso de selección del personal, alineándolo con los perfiles de cargo definidos.
- Establecer criterios claros y objetivos para la evaluación del desempeño de los trabajadores.
- Fortalecer el proceso de inducción, asegurando que los empleados conozcan sus funciones desde el ingreso.
- Contribuir a la mejora del clima laboral y a la disminución de la rotación del personal.

5.2 Justificación de la propuesta

Los resultados de la encuesta evidenciaron una falta de claridad en las funciones de los cargos, deficiencias en la inducción y ausencia de criterios claros de evaluación del desempeño, lo que ha generado desmotivación, sobrecarga laboral y riesgo de rotación del personal. De acuerdo

con los planteamientos de Dessler, Lawler y Ulrich, el diseño y la adecuada administración de cargos son elementos clave para una gestión efectiva del talento humano, especialmente en pequeñas empresas donde la informalidad puede afectar la productividad. Por lo tanto, esta propuesta busca brindar una solución práctica y acorde a las necesidades reales de la Miscelánea.

5.3 Alcance de la intervención

La propuesta de intervención se aplicará a todos los cargos existentes en la Miscelánea y estará orientada a mejorar los procesos internos de gestión del talento humano, sin requerir grandes inversiones económicas, lo que la hace viable y adaptable a la realidad de la empresa.

5.4 Actividades de la propuesta

Actividad 1: Diagnóstico y levantamiento de información de cargos

- Identificación de los cargos actuales.
- Recolección de información sobre las funciones reales que desempeña cada trabajador.

Actividad 2: Diseño de perfiles y descripciones de cargos

- Elaboración de fichas de cargo que incluyan: nombre del cargo, funciones principales, responsabilidades, requisitos, habilidades y competencias.

Actividad 3: Estandarización del proceso de selección

- Definición de requisitos mínimos por cargo.

- Alineación de las entrevistas y criterios de selección con los perfiles de cargo.

Actividad 4: Diseño del sistema de evaluación del desempeño

- Establecimiento de indicadores claros y medibles según cada cargo.
- Definición de periodicidad y responsables de la evaluación.

Actividad 5: Fortalecimiento del proceso de inducción

- Elaboración de un manual básico de inducción.
- Socialización de funciones, responsabilidades y criterios de evaluación con los trabajadores.

Actividad 6: Seguimiento y retroalimentación

- Espacios de retroalimentación entre jefe y trabajador.
- Ajustes a los cargos según necesidades de la empresa y percepción de los empleados.

5.5 Responsables

- Administrador o propietario de la Miscelánea.
- Apoyo del área de talento humano o asesor externo.
- Participación activa de los trabajadores.

5.6 Resultados esperados

- Claridad en las funciones y responsabilidades de cada cargo.
- Mejora en los procesos de selección del personal.
- Evaluaciones de desempeño más justas y objetivas.
- Reducción de la sobrecarga laboral y la desmotivación.
- Mayor satisfacción y retención del personal.
- Mejora del clima laboral y de la productividad.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar el impacto de la falta de diseño y administración de cargos en los procesos de selección, evaluación del desempeño y retención del personal en la microempresa Miscelánea Lyda, evidenciando que la ausencia de una estructura formal en los cargos genera múltiples problemáticas organizacionales que afectan tanto a los trabajadores como al funcionamiento general de la empresa.

En primer lugar, se concluye que existe una alta ambigüedad en la definición de funciones y responsabilidades, ya que la mayoría de los trabajadores manifestó no tener claridad total sobre su cargo o realizar tareas que no les fueron explicadas al momento de la contratación. Esta situación confirma lo planteado por Dessler (2015), quien sostiene que la falta de análisis y diseño de cargos dificulta la adecuada gestión del talento humano y limita la eficiencia operativa de las organizaciones.

Asimismo, los resultados evidencian que la ausencia de criterios claros para la evaluación del desempeño genera incertidumbre, desmotivación y una percepción de injusticia entre los empleados. La mayoría de los encuestados desconoce cómo se mide su rendimiento laboral, lo que impide identificar fortalezas, oportunidades de mejora y posibilidades de desarrollo, afectando negativamente el compromiso con la empresa.

Desde la perspectiva de la motivación y el clima laboral, se concluye que la mala organización de los cargos influye directamente en la desmotivación, el estrés y la sobrecarga laboral, tal como lo plantea la Teoría de la Expectativa de Lawler (1971). Los trabajadores perciben que el esfuerzo realizado no siempre es reconocido de manera justa, lo que reduce su satisfacción laboral y aumenta la intención de renuncia.

En relación con la retención del personal, los hallazgos revelan que una proporción significativa de los empleados ha considerado abandonar la empresa debido a la falta de claridad en sus funciones. Esto demuestra que la ausencia de un diseño formal de cargos no solo afecta el desempeño diario, sino que también representa un riesgo para la estabilidad y sostenibilidad del negocio, al incrementar la rotación de personal y los costos asociados a la contratación y capacitación.

Por otro lado, los resultados obtenidos confirman que la problemática identificada no es contraria únicamente a los enfoques teóricos de Dessler, Lawler y Ulrich, sino que también se aleja de lo establecido en el marco legal colombiano, particularmente del Decreto 1072 de 2015 y del Código Sustantivo del Trabajo, los cuales promueven la formalización de funciones, la asignación clara de responsabilidades y la protección de los derechos laborales.

Finalmente, se concluye que la implementación de un sistema de diseño y administración de cargos constituye una estrategia viable, necesaria y de alto impacto para la Miscelánea Lyda, ya que permitiría mejorar la organización interna, fortalecer la motivación del personal, optimizar los procesos de selección y evaluación, y contribuir a la retención del talento humano. De esta manera, una adecuada gestión del talento humano no solo mejora las condiciones laborales de los trabajadores, sino que también impulsa la productividad, competitividad y sostenibilidad de la microempresa.

RERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (8.^a ed.). McGraw-Hill.

Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos (14.^a ed.). Pearson Educación.

Lawler, E. E. (1971). La motivación en el trabajo. McGraw-Hill.

Ulrich, D. (1997). Campeones de recursos humanos: Cómo aportar valor y obtener resultados. Gestión 2000.

Congreso de la República de Colombia. (1950). Código Sustantivo del Trabajo.

Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1072 de 2015 por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

Organización Internacional de Normalización. (2018). ISO 30400: Gestión del talento humano — Vocabulario. ISO.

ANEXOS

8.1 Anexo 1 – Encuesta: diseño y administración de cargos

ENCUESTA :DISEÑO Y ADMINISTRACION DE CARGOS

Esta encuesta tiene como objetivo conocer la percepción de los trabajadores sobre la claridad de sus funciones, la organización de los cargos y su impacto en la selección, evaluación y permanencia del personal en la Miscelánea. La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos y para proponer mejoras en el diseño y administración de los cargos.

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso.
[Más información](#)

*** Indica que la pregunta es obligatoria**

1.¿Tiene claro cuáles son las funciones *****
específicas de su cargo?

- ☐ SI
- ☐ No
- ☐ Parcialmente



2.¿Considera que las tareas que realiza *
diariamente corresponden a un cargo
definido?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ A veces

3.¿Realiza funciones que no le fueron *
explicadas al momento de ser
contratado/a?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ A veces

4.Al ingresar a la Miscelánea, ¿recibió *
una explicación clara de sus funciones
y responsabilidades?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ ? Muy poco

5.¿La selección del personal es acorde *
con los cargos que existen en la
empresa?

- ☐ SI
- ☐ No
- ☐ No estoy seguro

6.¿Está de acuerdo con que la *
Miscelánea implemente un diseño y
administración formal de cargos?

- ☐ SI
- ☐ No

7.¿Existen criterios claros para evaluar *
su desempeño laboral?

- ☐ SI
- ☐ No
- ☐ Parcialmente



8.¿Sabe qué aspectos se tienen en cuenta para medir si usted hace bien su trabajo? *

- ☐ SI
- ☐ No

9.¿La falta de funciones definidas genera confusión o errores en el trabajo diario? *

- ☐ SI
- ☐ No
- ☐ A veces

10.¿Ha sentido sobrecarga laboral por asumir tareas que no corresponden a su cargo? *

- ☐ SI
- ☐ No



11.¿Cree que la ausencia de un diseño *
de cargos afecta el ambiente laboral?

- ☐ SI
- ☐ No
- ☐ No sabe

12.¿Considera que una mala *
organización de los cargos puede
generar desmotivación en los
trabajadores?

- ☐ SI
- ☐ No
- ☐ A veces

13.¿Ha pensado en renunciar debido a la falta de claridad en sus funciones o responsabilidades? *

- ☐ SI
- ☐ No

14.¿Cree que una correcta definición de cargos ayudaría a retener al personal por más tiempo? *

- ☐ SI
- ☐ No
- ☐ No está seguro

Enviar

Borrar formulario

Google no creó ni aprobó este contenido. - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

¿El formulario parece sospechoso? [Informe](#)



Google Formularios