

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas



Propuesta de Modelo de Estructuración del Área de Talento Humano para la
Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes

Realizado por:

Julián Ricardo Zuluaga Jaramillo
Lisneidy Mena Quejada

Asesor temático:
José Lisímaco Molina Londoño

Bello, Colombia
2011

NOTA APROBATORIA

El trabajo de grado titulado “PROPUESTA DE MODELO DE ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA LA CORPORACIÓN CULTURAL Y ARTÍSTICA GESTOS MNEMES.”

De los autores Lisneidy Mena Quejada y Julián Ricardo Zuluaga Jaramillo, cumple con los requisitos para optar al título de Administrador de Empresas.

Firma de Asesor Interno

Firma del Asesor Externo

Bello, 26 de octubre de 2011

AGRADECIMIENTOS

“A Dios por manifestarnos su inmenso amor, misericordia y fidelidad en todo momento; a nuestras madres por su apoyo incondicional; a nuestro tíos, hermanos y demás familiares por su ánimo y acompañamiento en este proceso; a nuestros compañeros de estudio y trabajo por su valiosos aportes a ésta carrera de aprendizaje académico y personal; a nuestro profesores y profesoras por compartir su conocimiento y experiencias no sólo profesionales sino de vida; y finalmente gracias a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por acogernos todos estos años y ser fuente de sabiduría donde estructuramos nuestros ideales como profesionales y como personas cada vez más íntegras.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
1.1 Objetivos	9
1.1.1. Objetivo General.....	9
1.1.2. Objetivos Específicos	9
1.2. Planteamiento del problema.....	10
1.3. Justificación.....	11
1.4. Delimitación.....	13
1.4.1. Espacial.....	13
1.4.2. Temporal.....	13
1.4.3. Alcances	13
1.5. Metodología.....	14
MARCO REFERENCIAL	16
2.1. Marco conceptual	16
2.1.1. Concepto de modelo.....	16
2.1.2. Concepto de administración	17
2.1.3. Concepto de área funcional.....	17
2.1.4. Concepto de área de apoyo.....	18
2.1.5. Concepto de corporación cultural	18
2.1.6. Otros conceptos.....	19
2.2. Marco contextual.....	21
2.2.1. Antecedentes.....	21
2.2.2. El área de talento humano dentro de las organizaciones	22
2.2.3. El talento humano en las corporaciones culturales.....	23
2.2.4. Diagnóstico de la empresa	24
2.3. Marco legal.....	29

2.4. Marco teórico.....	31
2.4.1. <i>Teoría de sistemas: base del talento humano</i>	32
2.4.2. <i>Algunos aspectos sobre el talento humano</i>	32
2.4.3. <i>Teorías destacadas del talento humano</i>	33
2.4.4. <i>El talento humano en Colombia</i>	37
3. INFORMACIÓN MÁS RELEVANTE DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN GESTOS MNEMES.....	39
4. CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO APLICADAS A LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CORPORACIÓN GESTOS MNEMES.....	43
5. PROPUESTA DE MODELO DE ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO COMO ÁREA FUNCIONAL.....	46
5.1. Esquema de las actividades necesarias para que el área de talento humano funcione	48
5.2. Procesos con la implementación del modelo	53
5.3. Flujograma de procesos.....	54
5.3.1. Admisión de personas	55
5.3.2. Aplicación de personas.....	56
5.3.3. Compensación de personas	57
5.3.4. Desarrollo de personas.....	58
5.3.6. Desvinculación.....	60
5.4. Propuesta de organigrama.....	61
5.5. Construcción de los perfiles de los cargos de la corporación Gestos Mnemes 62	
5.6. Alcances de la propuesta de área de talento humano en la corporación cultural y artística Gestos Mnemes	64
5.7. Costos de la investigación.....	65
5.8. Inversión requerida para el montaje del área	66
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS.....	73
ANEXOS	76

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Clasificación por género.....	39
Ilustración 2: Estado civil	40
Ilustración 3: Nivel de estudio.....	40
Ilustración 4: Número de hijos	41
Ilustración 5: Personal de planta	41
Ilustración 6: Personal de proyectos	42

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el talento humano en las organizaciones de hoy y el deber que tienen los gerentes de gestionarlo y potencializarlo se propondrá un modelo de área de talento humano para la corporación cultural y artística Gestos Mnemes ubicada en el municipio de Bello-Antioquia y cuya misión es rescatar los memoria e identidad de la localidad a través de actividades artísticas y de formación cultural enmarcados dentro de programas y proyectos patrocinados por la administración municipal como parte del plan de desarrollo.

Si bien las empresas culturales manejan un alto grado de informalidad debido a su tamaño y estructura organizacional, se hace necesario enfocar procesos que impacten directamente a los empleados como respuesta a los cambios empresariales y a las nuevas dinámicas del entorno, siendo el primer paso a dar la estandarización de procesos que tengan que ver con el recurso más importante, las personas; y en ese orden de ideas, diseñar estrategias que permitan potencializar el talento y las habilidades de los mismos buscando la generación de valor en el servicio brindado y el logro de los objetivos institucionales.

A partir de ahí y como base a lo que ha de ser una premisa de desarrollo y crecimiento para la corporación, se presentan las características de los colaboradores, los hallazgos de un diagnóstico y situación actual de la empresa a

raíz de la falta de un área a talento humano y unas acciones a seguir para mejorar los procesos, tales como, reclutamiento, selección, compensación, seguimiento de los empleados, entre otros.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de un modelo de estructuración del área de Talento Humano para la Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes ubicada en el barrio Suárez, municipio de Bello-Antioquia, estableciendo la misma como una de las áreas funcionales de la empresa, logrando así mayor organización en los procesos llevados a cabo por el área en cuestión.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un levantamiento de la información por género, edad, formación y estado civil de los integrantes de la corporación, estableciendo las características del personal para a través de criterios que permitan la identificación de los mismos.
- Identificar las características más importantes del área de Talento Humano conociendo así las falencias derivadas de la no estructuración de la misma como un área funcional de la Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes.
- Diseñar una propuesta de modelo de estructuración del área de gestión del Talento Humano como área funcional, determinando los alcances que esta tendría en la Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes.

1.2. Planteamiento del problema

La corporación cultural y artística gestos Mnemes es una entidad sin ánimo de lucro ubicada en el municipio de Bello (Antioquia) en la Cr 53 N° 49-17, dedicada a promover el arte y la cultura entre los habitantes a través de programas y proyectos dirigidos a diferentes grupos poblacionales.

El área de gestión del talento humano en la corporación es un área de apoyo lo que impide que esta lleve a cabo los procesos normales que debe realizar, que no tenga poder de decisión y se presenten situaciones que dificulten la objetividad en los subprocesos del área conjugadas con juicios de valor e interés particulares. La constitución de un área de talento humano como parte funcional en la Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes que se encargue de realizar todos los procesos que regularmente esta tiene a cargo contribuiría a la organización y proyección de esta

1.3. Justificación

La Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes, nace en el mes de Julio de 2001, como grupo de teatro, producto de un gran número de artistas que decidieron, en la ciudad de Bello, asociarse para desde sus expresiones construir tejido social a partir del arte. Gestos desde entonces ha venido desarrollando programas y proyectos que dinamizan las expresiones propias de la cultura desde el arte, la recreación y la lúdica y se ha consolidado como una alternativa que contribuye al fortalecimiento de la cultura y el arte en el municipio de Bello-Antioquia.

A través de los años la Corporación ha construido una estructura administrativa que le ha posibilitado el desarrollo de sus proyectos lo que requiere la vinculación, capacitación y coordinación de personal diverso orientado al logro de los objetivos institucionales; sin embargo, estas actividades han involucrado un número importante de personas a las cuales hay que organizar.

Debido a lo anterior, la corporación ha constituido el área de talento humano como área de apoyo encargada de los procesos de selección, contratación, capacitación, compensación y desvinculación, sin embargo carece de autonomía para la toma de decisiones pertinentes al área y de una estructura apropiada encaminada a cubrir la necesidades reales de la empresa en consecuencia esto no permite establecer parámetros de contratación basados en análisis de perfiles ni evaluaciones de desempeño para determinar los pro y contra de cada puesto de trabajo, entre otros factores referentes a motivación y desarrollo humano.

Es así como se requiere que el área de talento humano de la corporación trascienda de ser un área de apoyo a una funcional que tenga poder de decisión

sobre los procesos que esta debe manejar, permitiendo a la organización aspectos de eficiencia que puedan mejorar los procesos que ayuden al crecimiento de la corporación.

De ahí que realizar una propuesta de un modelo de estructuración del área de Talento Humano para la Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes, podría establecer la misma como una de las áreas funcionales de la empresa, en búsqueda de la eficiencia, eficacia y a una buena estructuración administrativa que le permitirán proyectarse.

1.4. Delimitación

1.4.1. Espacial

Sur América, Colombia, Antioquia, Bello, Carrera 53 # 49-17 Barrio Suárez,
Teléfono: 2751491- 5963518, página: www.gestos.co - Correo electrónico:
info@gestos.co

1.4.2. Temporal

Inicio marzo 2011, fecha de finalización octubre 26 de 2011

1.4.3. Alcances

- Informe tanto del personal y sus características como de la situación actual del área de gestión de Talento Humano de la Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes.
- Documento con la propuesta de modelo del área de Talento Humano para la Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes ubicada en el barrio Suárez, municipio de Bello-Antioquia, para que pase de un área de apoyo a un área funcional.

1.5. Metodología

El método utilizado para este proyecto de investigación será cualitativo descriptivo, pues se pretenden conocer los hechos, los procesos y las personas en su totalidad que hacen parte de la Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes. Partiendo de un enfoque humanista en el cual se tiene al empleado como el recurso más valioso de la empresa, se hace necesario estar al tanto de su pensamiento, su actuar empresarial y sus capacidades por medio de un seguimiento continuo a través de encuestas, análisis de situaciones laborales, observaciones y otras herramientas para la recolección de datos e información que permita un acercamiento al contexto de la empresa y a las características del personal.

Inicialmente se solicitó la autorización a la empresa y a los colaboradores, además se presentaron los objetivos y el tipo de estudio que se realizaría. Estos aceptaron participar voluntariamente y aportar la información requerida por parte de los gestores del proyecto.

Población: La población que será objeto de investigación será los trabajadores que laboran en la Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes. Un Total de 28 empleados entre hombres y mujeres que desarrollan los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Instrumentos para la recolección de información: Para el desarrollo de esta investigación es necesario utilizar herramientas que permitan recolectar el mayor número de información, con el fin de obtener un conocimiento más amplio de la realidad de esta problemática. Se establecerá un formato de caracterización dirigido a la totalidad de empleados de la empresa (28), para conocer algunas

características como el género, la edad y el nivel de estudios, entre otros. También se utilizará la observación libre o también conocida como no estructurada.

Análisis de datos: Los datos serán tabulados con herramientas de Microsoft Excel, de igual manera serán graficadas para una mayor comprensión, presentando la información de forma dinámica y amable al lector. Posteriormente se plantearán algunas conclusiones de los hallazgos

Durante el desarrollo del trabajo serán usados material bibliográfico como apoyo a los conceptos expuestos por los investigadores, dichas fuentes si bien pueden ser autores y teóricos reconocidos en el ámbito del talento humano también se podrán citar otros autores empíricos cuyos aportes sean de relevancia significativa y en concordancia con lo planteado en la investigación.

MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Concepto de modelo

Cuando un objeto se sustituye o se representa por otro para estudiarlo en una situación diferente, al segundo objeto lo llamamos “modelo” del primero (García, 2005). Se entiende entonces que la intención de un modelo es representar o sustituir a un objeto dado. No hay ningún tipo de limitación en cuanto a las características del modelo para que éste represente al objeto, luego la cualidad de representación es una condición convencional entre las personas que estudian al objeto; sin embargo ese acuerdo nunca es tácito y resulta importante que el modelo posea alguna de las cualidades del objeto que representa, de tal manera que se puedan observar en él los cambios que un proceso realiza sobre el modelo e inferir que esto mismo, en la adecuada proporción o adecuación, le ocurrirá al objeto en una situación similar.

Existen diferentes tipos de modelos y su uso depende de los motivos que han hecho sustituir al objeto por su modelo. Por ejemplo, en la Arquitectura es común realizar “maquetas” que son modelos tridimensionales a escala del objeto y su objetivo es representar la geometría del objeto, para que los futuros usuarios contemplen la distribución de los espacios, los colores, las formas, etc. En el

mismo ámbito, los planos son otro tipo de modelo ¿cuál es la característica que comparte ahora con el objeto que modelan?

2.1.2. Concepto de administración

Según Henry Fayol, (citado por Vélez: 2007, 67) la administración es el conjunto de operaciones (técnica o de producción, comercial, contable, financiera, de seguridad y administrativa) que se deben realizar en cualquier proyecto y organización humana. Por otra parte se define la administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato 2004, 10)

Otros teóricos han incluido conceptos como la eficiencia, la eficacia y el logro de metas a manera de complemento a las definiciones dadas anteriormente; pero como ya se dijo: tienen aspectos comunes, tales como las funciones básicas, la orientación de los procesos y los objetivos organizacionales propugnando al principio de la universalidad.

2.1.3. Concepto de área funcional

Las áreas de actividad de una empresa, también conocidas como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. (Díaz, 2010) Son los campos de actuación profesional de los licenciados en administración, los cuales están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos; comprenden actividades, funciones y labores homogéneas. (Guerra)

2.1.4. Concepto de área de apoyo

Soporta al desarrollo de los demás procesos, e incorpora las herramientas logísticas requeridas por la organización. (Alcaldía de Medellín, 2010)

2.1.5. Concepto de corporación cultural

Debido a que la presente investigación se lleva a cabo en una corporación de tipo cultural y artística es necesario estructurar un concepto propio para dicho grupo de corporaciones, de esta manera se puede decir que una corporación cultural es una entidad reconocida como persona jurídica y amparada por el derecho de sociedades que promueve, estimula y dinamiza la cultura especialmente desde el arte y la pedagogía sensibilizando a la ciudadanía sobre los comportamientos que tiene con su entorno.

Esta clase de corporaciones son equiparables a una organización cultural que en sentido más concreto son considerablemente heterogéneas y diversas en tamaño, características, estructura y objetivos diferentes; unas lucrativas como empresa con éxitos, otras sin ánimo de lucro, como las fundaciones, cooperativas, asociaciones comunitarias, etc. Algunas se conciben desde los gobiernos locales, regionales o nacionales. (Lozano, 2007, pág. 151).

Independientemente de su naturaleza y tamaño, las corporaciones culturales deben estar dirigidas a su existencia, supervivencia y evolución. Para fortalecer la gestión de organizaciones culturales, es ineludible que los gestores vislumbren las aspiraciones, los propósitos de producir servicios culturales consolidados con

capacidad de crecimiento institucional y, sobre todo, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad, tales como el cine, el teatro, los libros, la música, etc. (Ídem, pág. 151)

2.1.6. Otros conceptos

Tomando como referencia el Diccionario de la Real Academia Española a continuación se enunciarán algunos conceptos y palabras claves que serán abordados a lo largo del trabajo para una mejor comprensión del lector. Para términos compuestos tales como talento humano, ministerio de relaciones exteriores y Constitución Política, entre otros, se utilizarán otras fuentes tanto bibliográficas como electrónicas.

Artículo: Cada una de las disposiciones numeradas de un tratado, de una ley o de un reglamento.

Autócrata: Hace referencia a es un sistema de administración absoluta, en el cual la voluntad de una sola persona es la suprema ley.

Constitución Política: Es la norma fundamental, escrita o no, de un estado soberano u organización, establecida o aceptada para regirlo. La constitución fija los límites y define las relaciones entre los poderes del estado y de éstos con sus ciudadanos.

Corporación: Una corporación o sociedad corporativa es una persona jurídica (distinta de una persona física) que a menudo posee derechos amparados por la ley similares a aquellos de una persona natural.

DIAN: Es la sigla con la cual es conocida la unidad administrativa especial de dirección de impuestos y aduanas nacionales de la república de Colombia.

Decreto: Decisión de un gobernante o de una autoridad, o de un tribunal o juez, sobre la materia o negocio en que tengan competencia.

ESAL: Es las siglas con la cual se conoce a las Empresa sin ánimo de lucro.

Fisiológico: La fisiología es el estudio de los procesos, funciones y actividades del cuerpo humano. Lo fisiológico son los cambios que ocurren como resultado de los estímulos a varios sistemas involucrados en las funciones de la vida

Gestionar: Hacer diligencias conducentes al logro de un objetivo misional siguiendo el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

Ministerio de Relaciones Exteriores: Entidad encargada de dirigir y coordinar la política exterior y las relaciones diplomáticas de Colombia, es conocido también como cancillería.

Modelo: Esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

Paternalista: Paternalismo en un sentido amplio, es un sistema de relaciones sociales y laborales, sostenido por un conjunto de valores, doctrinas, políticas y normas fundadas en una valoración positiva del patriarcado.

Talento: Capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial.

Talento Humano: Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Vislumbrar: Conocer imperfectamente o conjeturar por leves indicios algo inmaterial.

2.2. Marco contextual

2.2.1. Antecedentes

El recurso humano de una empresa es primordial para el buen desempeño de la misma, por eso los diferentes autores de recursos y talento humano introducen en el ámbito empresarial teorías para desarrollarlo y gestionarlo, todo esto, conscientes de que el verdadero potencial de las compañías se enfoca en las personas y en las condiciones laborales que se les ofrece.

Las importancia de identificar los aspectos más relevantes del talento humano con el que cuenta la organización se convierte en un factor clave para lograr el éxito de la misma, en relación a esto, dice González (2006) en su libro *Métodos de compensación basados en competencias*, lo siguiente: "...es necesario llevar a cabo un análisis interno y exhaustivo del recurso humano de la organización que permita estudiar aspectos claves de la misma, tales como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, así como la identificación de sus necesidades y expectativas con respecto al programa de formación y actualización de la empresa..." (p. 32-33).

Según Llano (2009), "una empresa -la que sea- que no tenga como misión el desarrollo de las personas –de las personas que la componen o de las personas a las que sirve– no puede recibir el calificativo de grande, por sorprendentes que sean sus productos y llamativas sus realizaciones. No debe confundirse la grandeza con la extensión, ni el número con la profundidad"; aquí se evidencia la importancia que tiene el desarrollo integral de la persona, donde se constituye una ganancia para la empresa y no sólo para el trabajador en particular y dicha ganancia constituye a su vez una ventaja competitiva y comparativa para la compañía.

Con los cambios vertiginosos que llegan al mundo empresarial, las teorías del talento humano se han ido transformando con el pasar de los años, las nuevas dinámicas que presenta la sociedad en general conllevan a reestructurar la dimensión del recurso humano dentro de las compañías, pues el cambio de contexto social y económico, los cambios de pensamiento, entre otros factores, influyen directamente en los comportamientos de las personas en el ámbito laboral. Como dice José Manuel Rojas (2006), “la fuerza de trabajo estará basado en los conocimientos técnicos y emergerá de una población más longeva y con una mayor demanda de calidad de vida que sus predecesores. La fuerza de trabajo será más participativa...” y más adelante en el mismo párrafo plantea: “La administración, por su parte, dejará de ser autoritaria para convertirse en participativa”.

2.2.2. El área de talento humano dentro de las organizaciones

Dentro de una compañía el capital humano siempre será el recurso más importante, de ahí la necesidad de gestionarlo correctamente y establecer un área, bien sea funcional o de apoyo, para potencializarlo y enfocarlo a desarrollo organizacional, en cuanto a los objetivos de la empresa y al desarrollo personal que como individuo requiere para suplir sus necesidades.

Esta área comprende todo lo referente a la participación del hombre frente a la organización; contrario a como se creía antes que el hombre era simplemente un recurso más que participaba en el desarrollo de una actividad organizacional. Ahora se valora más el desempeño, la motivación y la preparación con que se cuenta en el desarrollo de la actividad empresarial. Siempre que se establece una empresa

nueva, lo primero que se alcanza a ver a simple vista es gente realizando algún tipo de labor. Todas las empresas están fundamentadas en su personal.

Dentro del área de Talento Humano se da la selección de personal, este es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. Todo esto en búsqueda de la calidad humana en el trabajo. La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano. El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado.

2.2.3. El talento humano en las corporaciones culturales

Las corporaciones culturales debido a su alto grado de informalidad, en la mayoría de los casos, no presentan una estructura administrativa definida ni mucho menos un área de talento humano como tal, sino que se llevan a cabo procesos de reclutamiento, selección y vinculación de una manera desacertada dejando de lado otros subprocesos importantes de los que se encarga el área en cuestión como capacitación, desempeño laboral, factores motivacionales, entre otros.

Es imperante que las corporaciones culturales enfoquen sus esfuerzos para la consecución de personal idóneo y que cuya labor apunte al logro de los objetivos organizacionales, pues son estos los que puede generar valor a los procesos y convertirse en un factor de éxito para la corporación.

En parte, estas organizaciones cuentan con estructuras autócratas y/o paternalistas con poca participación, de lo cual se deduce que los enfoques gerenciales no han cambiado y se hace necesario implementar un estilo flexible y

participativo para traducirlo en orientaciones claras hacia los colaboradores, propiciando competencias laborales que permitan la integración del talento con sus recursos, para su desarrollo y productividad en diversos contextos. Cuando todos los colaboradores de la organización cultural pueden aportar en su desarrollo, cuando el trabajo se ejecuta no por jefes sino por líderes que generan cambio a través del ejemplo y de la confianza de cómo se deben hacer las cosas, se evidencia un mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores generando procesos de motivación e innovación. (Lozano, 2007, pág. 153).

2.2.4. Diagnóstico de la empresa

La Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes es una entidad sin ánimo de lucro, nace en el mes de Julio de 2001, como Grupo de Teatro, producto de un gran número de artistas que decidieron, en la ciudad, asociarse para desde sus expresiones construir tejido social, pero en el 2002 se constituye como entidad sin ánimo de lucro con personería jurídica aprobada mediante acta de constitución de junio 18 de 2002 de la asamblea general. Gestos desde entonces se ha venido consolidando como una alternativa que contribuye al fortalecimiento de la cultura y el arte en el municipio de Bello-Antioquia

2.2.4.1. Objeto de la corporación Gestos Mnemes

Desarrollar programas, proyectos y acciones que promuevan las expresiones propias de la cultura desde el arte, la recreación, la lúdica, los procesos educativos,

formativos y de capacitación, encuentros y espacios creativos generando intercambio generacional, integración social, construcción de subjetividades y desarrollo de habilidades que permitan el fortalecimiento del tejido social donde las personas involucradas participen en la transformación de su entorno con una prospectiva amplia del mundo y su ser vida.

2.2.4.2. Visión de la corporación Gestos Mnemes

Para el 2015 seremos una entidad cultural y artística profesional y competitiva por el trabajo lúdico, creativo y artístico. Focalizaremos nuestro hacer cultural bajo una mirada estética, desarrollando el pensamiento y la imaginación creativa a través de la contemplación, la argumentación, la reflexión y la interpretación posibilitando seres sensibles proactivos y respetuosos de la diversidad para contribuir a la construcción de una poética viva sobre la ciudad y sus memorias.

La corporación cultural y artística Gestos Mnemes realizará procesos culturales continuos, encaminados al disfrute de espacios para el goce individual y colectivo, buscando que hombres y mujeres creen, recreen, investiguen, experimenten, intercambien, innoven, reflexionen, imaginen, reconozcan y perciban los lenguajes, códigos y símbolos propios de la cultura.

2.2.4.3. Valores de la corporación Gestos Mnemes

- Talento
- Compromiso
- Sensibilidad
- Amistad

- Responsabilidad
- Creatividad
- Asertividad

En la actualidad la Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes cumple 10 años desarrollando procesos culturales y artísticos que le han permitido posicionarse en la ciudad de Bello como una entidad seria que trabaja por la dinámica cultural del municipio, es por esto que le apunta al fortalecimiento de su estructura administrativa para poder seguir creciendo; hoy la corporación cuenta 28 personas que están distribuidos en personal administrativo, logístico y de proyectos. También Ejecuta proyectos con el municipio de Bello que están encaminados al fortalecimiento de la identidad municipal y la persistencia de la memoria, además de tener una sala concertada con el Ministerio de Cultura Nacional y un convenio de espacios creadores con el Municipio de Bello que le permite tener una programación semanal, más de 100 montajes de obras de teatro en el año y el proyecto creadores en el cual se le brindan cursos de música, teatro y danza a mas de 50 niños y jóvenes de los cuales el 70% de ellos son becados por la corporación.

Los procesos que maneja actualmente la corporación en el área de talento humano son:

Selección: se determina si el candidato cumple con las competencias mínimas establecidas para el puesto de trabajo, éstas varían dependiendo del cargo; se entrevista a cada candidato para precisar sus cualidades y completar la información faltante, se comprueban las referencias de los pocos candidatos elegidos.

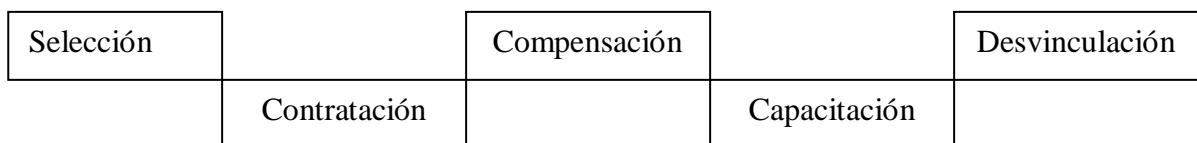
Contratación: Cuando ya se llega a un acuerdo con el trabajador se realiza el contrato en los términos concertados y se firma.

Compensación: por sus servicios, los empleados reciben una compensación en dinero según lo pactado en el contrato.

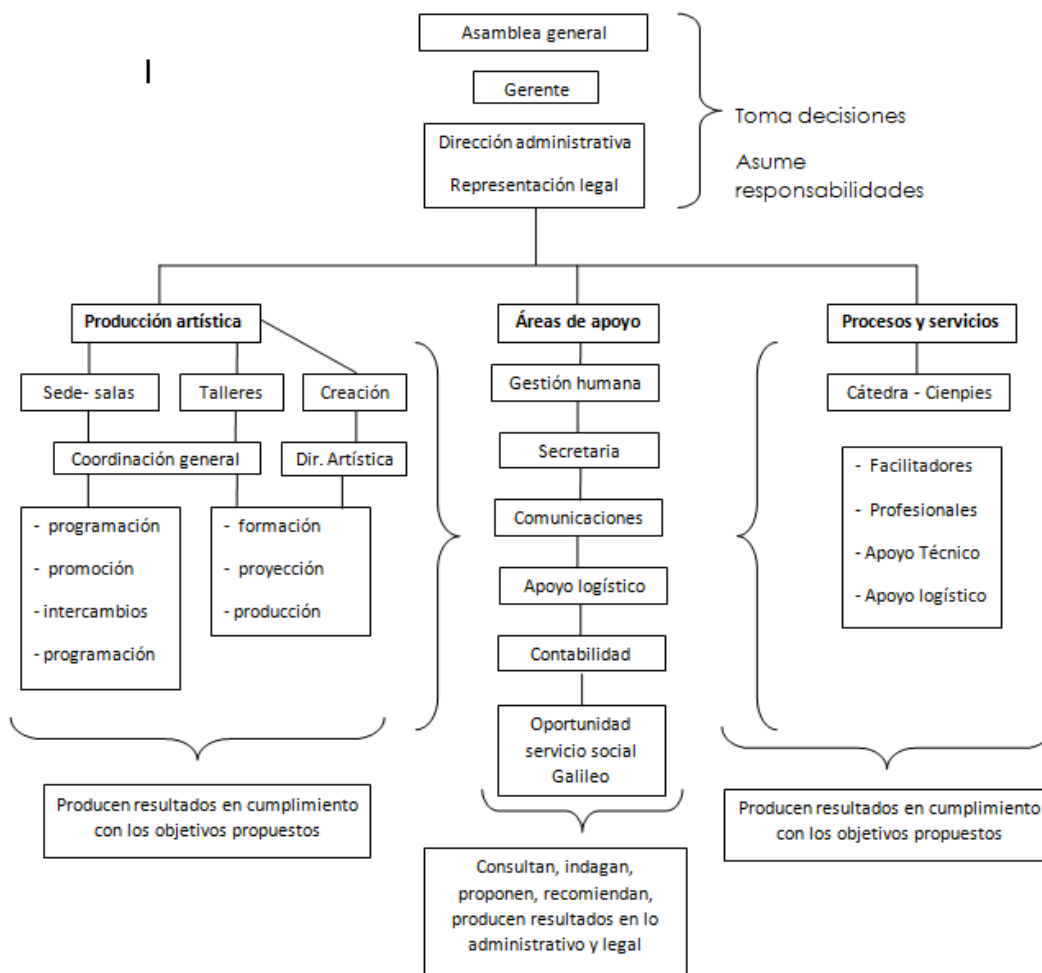
Capacitación: se programan cursos para que el personal pueda mejorar su desempeño y aprender sobre diferentes temas.

Desvinculación: esta se puede dar por renuncia del trabajador, vencimiento de términos o terminación unilateral del contrato.

2.2.4.4. *Procesos actuales del área de recursos humanos*



2.2.4.5. Organigrama actual de la corporación Gestos Mnemes



Este es el organigrama que actualmente tiene la corporación, como se puede observar es vertical y maneja muchas de las áreas que son fundamentales para el adecuado manejo de la entidad como áreas de apoyo lo que no permite que estas puedan tomar decisiones sino que sólo realizan propuestas que pueden o no, ser tomadas en cuenta.

2.3. Marco legal

La Corporación Cultural y Artística Gestos Mnemes en el 2002 se constituye como entidad sin ánimo de lucro con personería jurídica aprobada mediante acta de constitución de junio 18 de 2002 de la asamblea general, inscrita en cámara de comercio de Medellín para Antioquia el 24 de julio de 2002 en el libro 1 bajo 2313 con Nit 811.037.370-2 y resolución de idoneidad para contratar con el municipio de bello numero 0842 y tiene como representante legal a Herika Janeth Martínez Villa.

Esta entidad sin ánimo de lucro encuentra sustento jurídico principalmente en la Constitución política, teniendo en cuenta la consagración del derecho de libre asociación y la posibilidad de constituir personas jurídicas de derecho privado con el fin de satisfacer necesidades como la salud, la recreación, el deporte, entre otros; razón por la cual sirven de soporte para el desempeño de las funciones propias del estado para procurar la vida digna de sus asociados.

La corporación al ser una entidad sin ánimo de lucro dedicada a la difusión de la cultura se rige por el artículo 19 del Estatuto Tributario que establece, que las entidades sin ánimo de lucro se consagran dentro del Régimen Tributario Especial en el que se establece que las entidades sin ánimo de lucro están sometidas al impuesto sobre la renta y complementarios con una tarifa única del 20% sobre el beneficio neto o excedente, el cual será exento en la parte que destine al cumplimiento de su objeto estatutario, este beneficio será para los contribuyentes que cumplan las condiciones para pertenecer a dicho régimen.

La corporación está obligada a presentar:

Impuesto de renta y complementarios: es un solo gravamen integrado por los impuestos de renta y los complementarios de ganancias ocasionales y de remesas.

Retención en la fuente a título de renta: Es un mecanismo para recaudar impuestos (Renta, IVA, Timbre, entre otros) anticipadamente. El efecto sobre los impuestos es que en el momento en el que se declara, estos valores podrán ser deducidos del valor total del impuesto. Para las personas no declarantes, la retención en la fuente será el impuesto.

Información exógena: son los datos de las personas o entidades a las que se le realizaron retenciones por compras, servicios, etc.

La corporación como empresa legalmente constituida que cuenta con un personal de planta al cual está obligada a pagar seguridad social la cual fue establecida por la ley 100 de 1993 y consta de tres componentes:

- El Régimen de Pensiones: En materia de pensiones, la obligatoriedad solo rige para hacer los aportes, pues el empleado tiene total libertad para escoger el régimen que mejor se adecue a sus características y necesidades. Las pensiones es el resultado de un esfuerzo de toda la vida laboral de los trabajadores. Ofrece tranquilidad y seguridad de que podrá contar un apoyo económico que le permita vivir con dignidad.
- Atención en Salud: de salud a quienes tienen una relación laboral o capacidad económica suficiente para afiliarse al sistema. Enfermedades laborales y maternidad

- Sistema General de Riesgos Profesionales: en este caso existe un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en salud ocupacional.

2.4. Marco teórico

Las teorías formuladas por personajes como Taylor, Fayol, Weber, Chiavenato, entre otros., son un pilar fundamental para saber en qué consiste la administración es importante considerar que cada uno de esos aportes tiene aspectos en común que gozan de aceptación universal y son aplicables a diferentes ámbitos empresariales sin importar el tiempo y el espacio, pues varias teoría siguen vigentes en su parte esencial, sólo han tenido pequeñas modificaciones en consecuencias a las nuevas dinámicas que se presentan en el mundo de la administración y es por esto que se expondrán dos teorías principalmente, primero para evidenciar la similitud de estas indiferentemente que se trate de un enfoque clásico (1910) o las nuevas corriente de pensamiento administrativo a partir de 1980 con teóricos como Ducker y Porter; y seguidamente vislumbrar que el legado de las escuelas de administración dadas antes de los años 80 continúan influyendo en el mundo de hoy.

2.4.1. Teoría de sistemas: base del talento humano

El talento humano y sus vertientes parten de la teoría de sistemas (TS), esta teoría surge gracias a los trabajos del alemán Ludwig publicados entre 1950 y 1968, la cual no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

La teoría de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados, su comprensión sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes y es así como esta se fundamenta en tres premisas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas.
2. Los sistemas son abiertos.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

2.4.2. Algunos aspectos sobre el talento humano

La sicóloga y catedrática de talento humano y sociedades modernas Luz Janeth Lozano (2007), presenta un concepto de talento más profundo y estructurado:

El talento no tiene una definición universal de lo que es una persona sobresaliente, puesto que se requiere varia en cierta medida de una empresa a otra; cada una tiene que concebir el perfil específico del talento que necesita. Por lo tanto, el concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos,

experiencia, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos (p. 149)

Sin embargo, la anterior definición no está enmarcada en un contexto administrativo pues es a la luz de las teorías administrativas del último siglo de donde surge el talento humano como una rama de la administración que dinamizó las organizaciones y fortaleció las diferentes prácticas empresariales. Para este fin se nombraron teóricos de la administración y el talento humano cuyas teorías gozan de aceptación mundial y han impactado la dinámica en las empresas.

Chiavenato (2002), presenta tres definiciones para el talento humano basado en tres visiones diferentes, como función o departamento, como práctica de recurso humano y como profesión, pero independientemente de la visión las tres concuerdan en cómo las personas que laboran en las compañías ejecutan sus labores y de la importancia de las operaciones de selección y reclutamiento y demás funciones del área para maximizar el potencial de sus empleados en aras al cumplimiento de los objetivos; todo esto dentro de un contexto que está representado y conformado por las personas y las organizaciones, debido a que las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las empresas, las cuales a su vez dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Tanto las empresas como las personas son mutuamente dependientes por lo cual logran beneficios recíprocos.

2.4.3. Teorías destacadas del talento humano

Teniendo en cuenta que el talento humano abarca varias dimensiones dentro de las organizaciones de hoy, es necesario que los diferentes teóricos formulen sus doctrinas a partir de las necesidades particulares de cada área funcional de la

empresa sin dejar de lado su funcionamiento, importancia y correlación que hay entre ellas. Por lo anterior, se evidencia los complementos, mejores, oposiciones o modificaciones que se presentan entre las teorías del uno o del otro. Sin embargo, es indudable que teóricos destacados como Maslow, Herzberg, Shein entre otros han aportado nuevos conceptos según la dinámica del entorno y las posibilidades que propenden una mejoría para los procesos en las empresas, así:

Abraham Maslow distinguen cinco categorías básicas de necesidades que tiene el hombre: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Estas necesidades son jerarquizadas y se complementan unas a otras de tal manera que una necesidad se hace presente sólo cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

- Las necesidades fisiológicas: El nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales que tiene el ser humano, por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.
- Las necesidades de seguridad: Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.
- Las necesidades sociales: Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los

motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad

- Las necesidades de estima: se relacionan con la autoestima; necesidades de autoconfianza, de independencia, también con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros.
- Necesidades de autorrealización: Finalmente, existe una última necesidad, necesidad que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tienen todos de convertirse en la persona que creen pueden llegar a ser.

Por otro lado Frederick Herzberg (citado por Amorós: 2007, 83-84) desarrolla una teoría basada en los factores motivadores e higiénicos.

Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (estima, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable.

Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo.

Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de orden superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

- Higiénicos y motivadores. Con base en sus estudios, Herzberg (1968) cree que los factores (a los que llama factores de higiene) que pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo son diferentes de aquellos (que conoce como motivadores) que pueden satisfacer las necesidades de nivel superior de la persona. Afirma que si los factores de higiene (como mejores condiciones de trabajo, salario y supervisión) son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos. Sin embargo, y esto es extremadamente importante, añadir más de estos factores de higiene al puesto es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona.

Finalmente, Según Chiavenato (2002), son seis los componentes que conforman el área de talento humano principalmente, la admisión de personas, relacionado directamente con el reclutamiento y selección; en la aplicación de personas, diseño y evaluación de desempeño; en la compensación laboral; en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, motivación) y en el monitoreo de la personas, basados en sistemas de información gerencial y base de datos. En cada una de estos componentes lleva a cabo procesos interrelacionados que

apuntan al bienestar de los colaboradores y al cumplimiento de los objetivos corporativos.

2.4.4. El talento humano en Colombia

Pasando de un contexto global con los grandes teóricos del talento humano al contexto local se puede evidenciar que en Colombia las personas se han convertido en una parte crucial para el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones y hasta ahora se está rompiendo con la idea de que el área de talento humano sirva simplemente en los procesos de contratación del personal. (Bustamante, y otros. 2006)

En Colombia el área de talento humano se ve subyugada al criterio de los empresarios pues existe diversidad de conceptos a cerca de la asignación de las funciones, responsabilidades y alcances de dicha área.

De anterior que para algunos empleadores –como dicen los autores anteriormente mencionados –, ésta no pasa de ser una oficina que hace trámites de enganche, contratación y administración del personal por el pago de la nómina, la imposición de sanciones y despido, entre otros., y en consecuencia, esta función la podría hacer cualquier persona que entienda de procedimientos, que para este efecto exige el código laboral.

Mientras que para otras personas, la función de los recursos humanos va mucho más allá. A los procesos anteriores se le adiciona otros más rigurosos, con perfiles de cargo, actividades de capacitación y bienestar del empleado.

Pero hay un tercer nivel en empresas grandes que tienen la visión más amplia y establecen otras funciones adicionales relacionadas con higiene y seguridad,

evaluación de desempeño, estudios salariales, planes y beneficios y manejo de relaciones con el sindicato.

3. INFORMACIÓN MÁS RELEVANTE DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN GESTOS MNEMES

La Corporación Cultural Y Artística Gestos Mnemes cuenta con 28 personas de las cuales 16 son el personal de planta y 12 personas del proyecto que desarrolla la corporación con el Municipio de Bello; del total de los trabajadores 11 son hombres que equivalen al 39% y 17 son mujeres que equivalen al 61%, la edad promedio de los trabajadores es de 29 años.

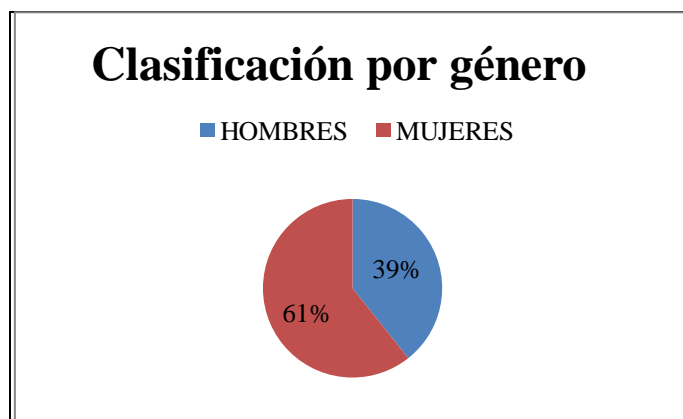


Ilustración 1

Del total de los trabajadores, 11 son casados que equivalen a una 39% y 17 son solteros que equivalen al 61% de los casados 4 son hombres y 7 son mujeres y de los solteros 7 son hombre y 10 mujeres.

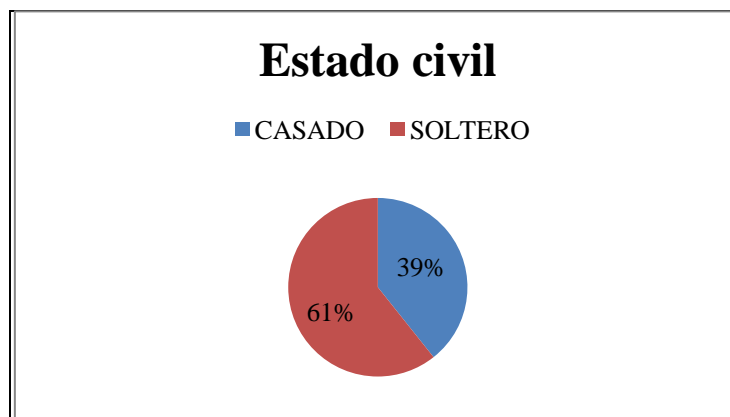


Ilustración 2

El 78% de los trabajadores que equivalen a 22 personas tienen el bachillerato, el 11% de ellos son profesionales que equivale a 3, el 7% son técnicos y equivale 2, el 4% tiene especialización y equivale a 1 persona y ninguno de los trabajadores tiene tecnologías ni maestría.

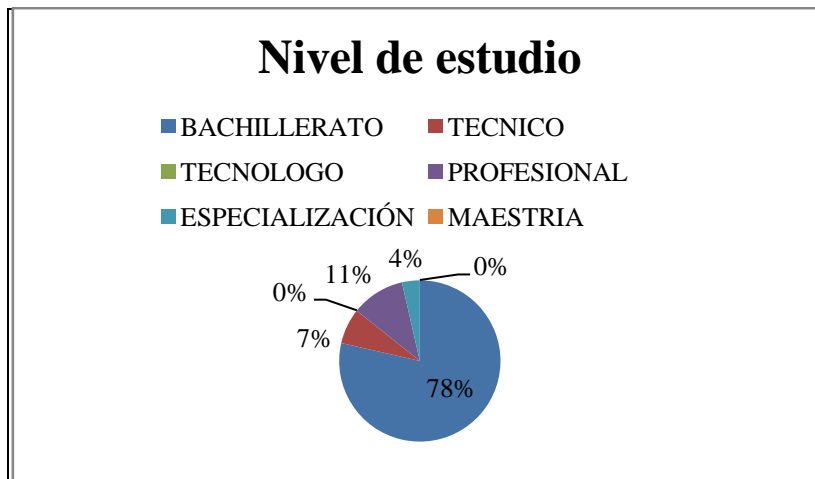


Ilustración 3

El 71% de los trabajadores que equivalen a 20 no tienen hijos, el 18% que equivale a 5 personas tienen un hijo y el 11% que equivale a 3 personas tiene dos hijos; del los que tienen hijos 2 son hombre y 6 mujeres y de los que no tiene hijos 9 son hombre y 11 mujeres.

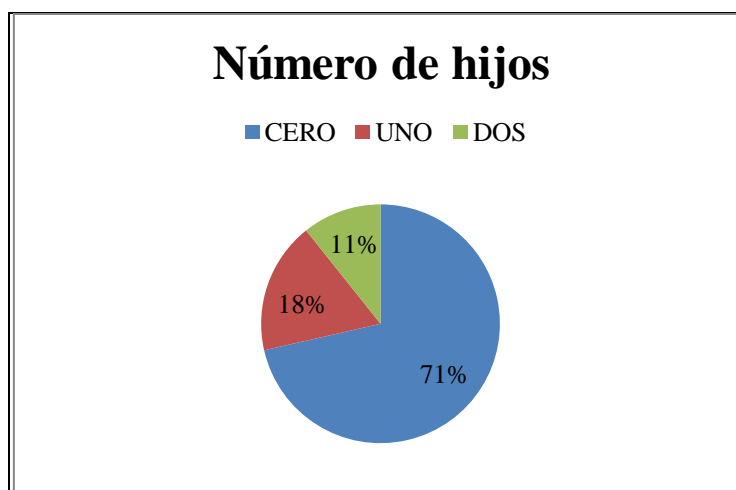


Ilustración 4

El personal de Planta está conformado por 15 personas de las cuales 8 que equivalen al 53% son hombre y 7 que equivalentes al 47% son mujeres, los 15 trabajadores 1 es Especialista, 3 son profesionales, 2 son técnicos y 9 son Bachilleres además 7 de ellos son casado y 8 solteros.

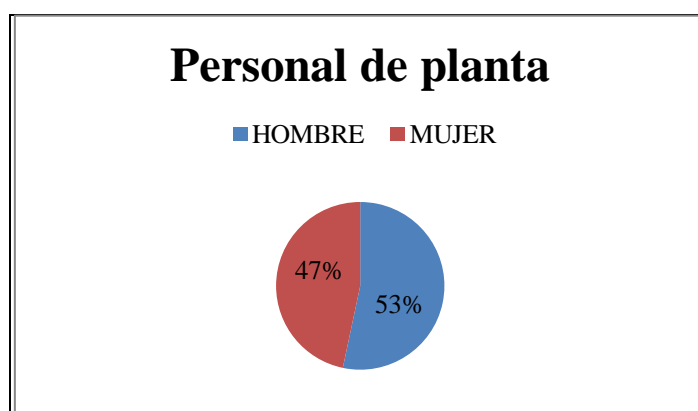


Ilustración 5

El personal del proyecto está conformado por 12 personas de las cuales 3 son hombre y equivalentes al 25% y 9 son mujeres que equivalentes al 75%, los 12 trabajadores equivalentes al 100% realizaron el bachillerato, la edad promedio de los

trabajadores es de 29 años, 3 de los trabajadores equivalentes al 25% son casados y 9 trabajadores equivalentes al 75% son solteros.

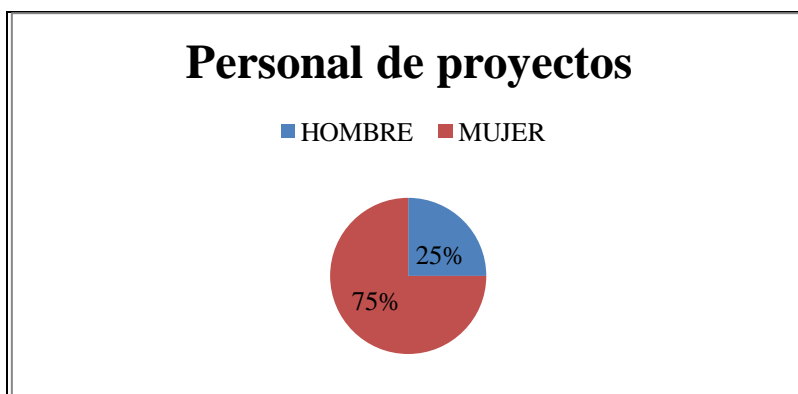


Ilustración 6

En la caracterización anterior se muestra claramente que la Corporación Gestos Mnemes esta conformada en su mayor parte por mujeres además de tener un bajo porcentaje de personas con hijos y un alto porcentaje de personas solteras.

La organización cuenta con un alto porcentaje de personal que hasta el momento sólo han realizado el bachillerato pero que tiene un conocimiento empírico de las actividades que llevan a cabo.

4. CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO APLICADAS A LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CORPORACIÓN GESTOS MNEMES

Partiendo de que la Corporación Gestos Mnemes no tiene un área de Talento Humano formalizada como tal, es complicado determinar las características de esta misma; sin embargo, es posible mencionar aspectos que caracterizan el área de talento humano en general y adicional a ello, mostrar las problemáticas que resultan del no tener este proceso documentado y estandarizado y lo que conlleva ésta situación.

A continuación se enuncian algunas particularidades del área de talento humano y se contextualizan dentro de la realidad de la corporación Gestos Mnemes para vislumbrar la aplicabilidad de estos en los procesos de la organización.

- Capacidad de adaptación a la exigencias del entorno: los cambios rápidos, la diversidad en las fuerzas de trabajo, la carencia de formación y la legislación son algunos de los factores exógenos a lo que las empresa se tiene que enfrentar y que repercuten directamente en el área de talento humano. Cada vez los cambios de mentalidad empresarial son más vertiginosos y requieren –en cierta forma– que los gerentes se adelante a los mismos con estrategias que permitan un menor impacto en la estructura organizacional y la maximización de las oportunidades que ofrece.

En este sentido la Corporación Gestos Mnemes conoce la normatividad que rige los procesos de contratación con el estado, las leyes que definen la vinculación del personal en cuanto a seguridad social y contratos entre otros; a pesar de esto, ese conocimiento no está enmarcado en un área de la empresa sino que una persona con formación jurídica es la encargada de diligenciar los tramites. Además de eso algunas personas no cumplen con el perfil ocupacional ya se sea por insuficiencia en su formación académica o una poca experiencia.

- Participación activa en los asuntos internos de la empresa: bajo un concepto de posición competitiva hay que saber utilizar y gestionar el recurso humano de la empresa, puesto que el área de talento humano será la encargada de detectar las oportunidades y las amenazas del entorno.

En Gestos no se diferencian las dinámicas que adquieren el perfil profesional de los cargos con el pasar del tiempo, los nuevos conocimientos técnicos y operativos pasan a un segundo plano lo que no permite un desarrollo integral de la persona dentro del contexto organizacional. Los alcances de los procesos que competen al área en cuestión se ven interrumpidos por sofismas de distracción bajo factores de índole personal y de ahí que el poder de decisión y autonomía no aplique en muchos aspectos.

- Flexibilidad en los procesos: Conceptos como la resiliencia y la entropía organizacional deben ser tenido en cuenta a la hora de estructurar programa que apunten al bienestar de los miembros de empresa, no todos asimilan los cambios de la misma manera y trabajan a igual ritmo. Si bien es importante constituir

protocolos y derroteros que apliquen como modelos a seguir en determinadas situaciones, también se hace imperante que los procesos de acomoden a realidades concretas y variables, por nombrar dos ejemplos, una escala de compensación laboral en lo que tiene que ver con motivación y un programa de capacitación, ambos casos requieren de flexibilidad en su estructura.

- Armonización entre empleados y la empresa: La aplicación de una responsabilidad ética y social contribuyen a la generación de un clima organizacional adecuado para el desarrollo y crecimiento del personal de la empresa puesto que estos esperan que la organización se comporta con ellos de acuerdo con un código ético, que tenga unos principios y unas normas de conducta. Por otro lado la delegación de labores acrecienta la confianza de cada colaborador y lo hace sentir importante en la empresa, como consecuencia, este tendrá un gran sentido de pertenencia y motivación que conllevaran al logro de los objetivos.

5. PROPUESTA DE MODELO DE ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO COMO ÁREA FUNCIONAL

A través de una búsqueda bibliográfica y cibergráfica donde se pueden encontrar un sin número de artículos y documentos con definiciones, análisis y teorías se identifican conceptos de fácil entendimiento y una acertada aplicación de estos dependiendo del tipo de organización, recursos necesarios, tiempo, tamaño, objeto de la empresa, entre otros factores.

Evidenciando la necesidad de un área de talento humano como parte funcional de la corporación cultural y artística Gestos Mnemes, se propone un serie de actividades y mejoras en aras a la creación de la misma y a lograr un cambio de estructura organizacional que conlleve a prácticas empresariales acordes a la situación actual, tales como, estandarización de procesos; manejo de personal; esquemas de funciones, cargos y procedimientos; articulación de procesos a los objetivos institucionales, entre otros aspectos.

Proponer un área nueva dentro de una empresa implica un compromiso de mejoramiento y cooperación de todos los colaboradores, es por eso que desde el principio se hace imperante que se vinculen a los diferentes procesos de tal modo que estos impacten de manera positiva el clima organizacional y el desarrollo de cada individuo.

La propuesta de área de talento humano se basa principalmente en el modelo de Idalberto Chiavenato (2002), ya que muestra de manera clara los subprocesos y

actividades que se necesitan para lograr una interacción entre las distintas áreas de la empresa con la gestión del talento humano. Las seis vertientes dadas por este teórico engloban los requerimientos de la corporación en cuanto al talento humano se refiere.

Cabe recordar el planteamiento de Chiavenato (2002) para una mejor comprensión; este plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en el mantenimiento del personal, y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

De igual manera el área de talento humano de la Corporación Gestos Mnemes se podrá componer de seis procesos principales con sus respectivos subprocesos con el fin de elegir el personal más idóneo para realizar las labores que exige un corporación artística, cómo retenerlo, motivarlo y controlarlo, entre otros aspectos que tienen que ver con dicha área.

Para la elaboración de la propuesta se debe contar con el apoyo de la gerencia de la corporación, los empleados quienes proporcionan información relevante para la construcción del área pues al fin y al cabo son ellos los más afectados con la posible puesta en marcha del área.

Será necesaria una cantidad de recursos tanto físicos como intangibles; por nombrar, papelería, tiempo, información, inversiones económicas, enseres de oficina.

5.1. Esquema de las actividades necesarias para que el área de talento humano funcione

A continuación se expondrán las actividades más importantes que se llevan a cabo en los procesos y subprocesos del área de talento humano según el modelo de Chiavenato. Cabe aclarar que la corporación cultural y artística Gestos Mnemes tiene establecidos los cargos antes de empezar con el reclutamiento de personal (*ver página 62*) de tal manera que se tenga conocimiento de las actitudes y aptitudes del candidato; en caso de ser un nuevo cargo, se evaluarán las competencias del cargo de acuerdo a las necesidades del empresa.

Tabla 1

<i>Proceso</i>	<i>Subproceso</i>	<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Medición</i>
Admisión de personas	Reclutamiento	¹ Publicidad (oferta de empleo) a través de publicidad impresa, como boletines informativos de difusión comunal y medios cibernéticos como página web y blogs	Dar a conocer la necesidad de nuevo personal.	Jefe de talento humano con el apoyo del área comunicaciones	Indicador de eficiencia
		Recolección de hojas de vida	Identificar los perfiles ocupacionales de cada uno de los aspirantes al cargo.	Jefe de talento humano.	

		Llamada a los postulante al cargo anunciado.	Convocar a los aspirantes para continuar con otra etapa del proceso.	Jefe de talento humano.	
	Selección	Diseño de la entrevista.	Determinar el mejor modo de realizar la entrevista según el cargo, el número de aspirantes, etc.	Jefe de talento humano con apoyo de gerencia.	Indicador de eficiencia o de resultado
		Entrevista	Realizar un encuentro personal con el aspirante, conociendo sus actitudes, aptitudes y expectativas.	Jefe de talento humano.	
		Análisis integral de aspirantes.	Determinar cuál es la persona más idónea para desempeñar el cargo.	Jefe de talento humano con apoyo de gerencia.	
	Contratación	Vinculación de la persona seleccionada.	Presentar al nuevo empleado como parte de la empresa	Jefe de talento humano con el apoyo de la parte jurídica.	Indicadores de eficiencia
		Entrenamiento y periodo de prueba (si es necesario)	Probar las capacidades de nuevo miembro de la organización	Jefe de talento humano.	
Aplicación de personas	Diseño de cargos	Estructurar las características que debe cumplir las personas para cada cargo.	Identificar las acciones que aportará el cargo en los objetivos organizacionales	Jefe de talento humano con apoyo de gerencia.	Indicador de eficiencia o de resultado.

	Evaluación de desempeño	Control de las tareas asignadas	Determinar si las labores encargadas al empleado van encaminadas al logro de los objetivos	Jefe de talento humano	
		Creación de indicadores	Establecer la eficiencia y eficacia de los empleados para realizar sus funciones	Jefe de talento humano con apoyo de gerencia.	
Compensación de personas	Remuneración	Liquidación de nómina	Calcular con base a las horas laboradas la cantidad de dinero que se entregará al empleado	Jefe de talento humano.	Indicador de efectividad o impacto
		Pago de salario	Determinar con que medio se hará entrega del salario, en qué horario y otras condiciones específicas.	Jefe de talento humano con apoyo de gerencia	
	Beneficios y servicios	Atención integral al empleado	Escuchar de primera mano las observaciones, reclamos y pensamientos de los empleados para tomar decisiones acertadas a la hora entenderse con ellos.	Jefe de talento humano.	
		Buzón de sugerencias	Conocer la opinión de los colaboradores	Jefe de talento humano.	

Desarrollo de personas	Entrenamiento	Preparar a los empleados con instructivos sobre sus funciones a realizar.	Hacer que cada trabajador se identifique con su labor y la haga de mejor manera posible apuntando a los objetivos organizacionales.	Jefe de talento humano	Indicador de cumplimiento
	Comunicación	Establecer un conducto regular de manera que haya más control en la información	Conocer las vías de información más eficaces para mejor solución de los asuntos tratados.	Jefe de talento humano con apoyo de gerencia	
		Adecuación de un buzón de sugerencias	Identificar problemáticas, desacuerdos y demás opiniones del personal.	Jefe de talento humano.	
Mantenimiento de personas	Disciplina	Diseño de herramientas como formatos de ausentismo, memorandos, llamados de atención, etc.	Controlar las acciones de los miembros de la empresa y un seguimiento de los mismos.	Jefe de talento humano.	Indicador de evaluación
	Motivación	Diseño de programas de incentivos	Establecer los parámetros que permitan motivar el personal tanto económicamente como emocionalmente.	Jefe de talento humano con apoyo de gerencia y área financiera.	
	Higiene, seguridad y calidad de vida	Entrega de dotación para las diferentes labores.	Organizar la presentación del personal permitiendo la identificación de estos mismos como parte de la corporación Gestos Mnemes	Jefe de talento humano con recursos de gerencia.	

		Adecuación de elementos de seguridad como extintores y botiquines.	Garantizar el bienestar de los empleados en caso de infortunio o accidente laboral menor.	Jefe de talento humano.	
		Establecimiento de ruta de evacuación y delimitación de área de trabajo.	Reconocer las diferentes áreas y zonas que conforman el lugar de trabajo, sabiendo así a dónde dirigirse en algún caso concreto.	Jefe de talento humano.	
Desvinculación	Voluntaria	Carta del empleado notificado a la empresa.	Establecer el protocolo para la desvinculación de personas.	Jefe de talento humano.	Indicador de rotación
	Involuntaria	Carta de la empresa notificando al empleado.	Establecer el protocolo para la desvinculación de personas.	Jefe de talento humano.	

Los tipos de indicadores utilizados para la propuesta de área de talento humano:

Indicadores de cumplimiento: están relacionados con los aspectos que indican el grado de obtención de tareas o trabajos.

Indicadores de eficacia o de resultados: Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

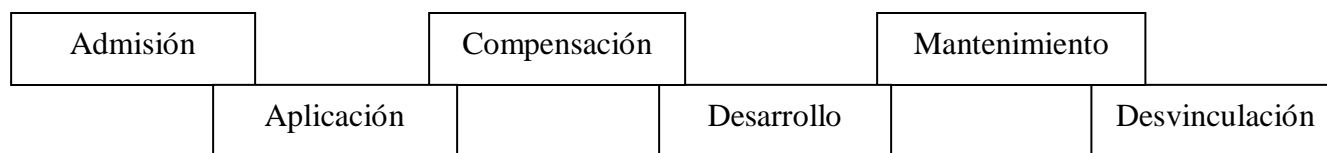
Indicadores de evaluación: están relacionados con los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de eficiencia: están relacionados con los aspectos que indican el tiempo invertido en la consecución de algún objetivo.

Indicadores de efectividad o de impacto: Medida del impacto en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

Indicadores de rotación: están relacionados con el índice de rotación del personal en un mismo cargo, se toman en cuenta datos históricos en el sentido del tiempo que dura una persona en el cargo.

5.2. Procesos con la implementación del modelo



5.3. Flujograma de procesos

Para los siguientes flujogramas de procesos se utilizaran algunas convenciones² que se detallan a continuación para una mejor comprensión del lector:

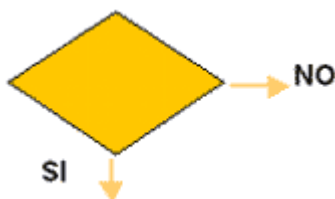
Límites: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:



Operación: Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa se registra al interior del rectángulo:

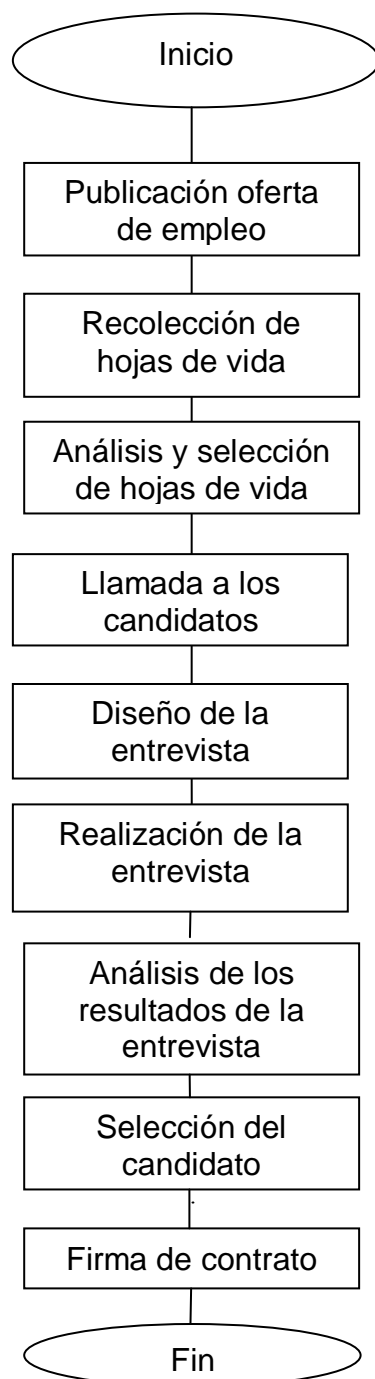


Decisión: Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:

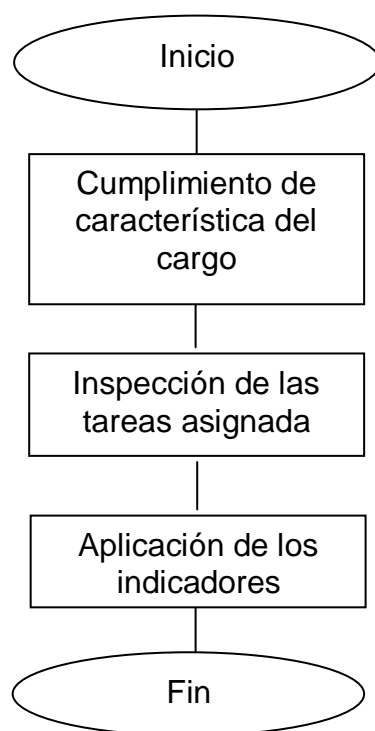


² Las convenciones se tomaron de la página web:
http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm

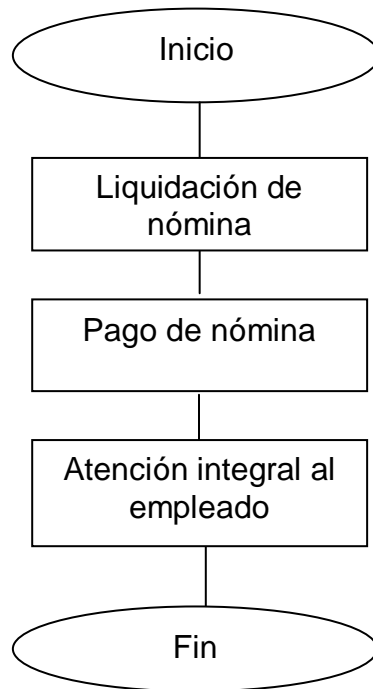
5.3.1. Admisión de personas



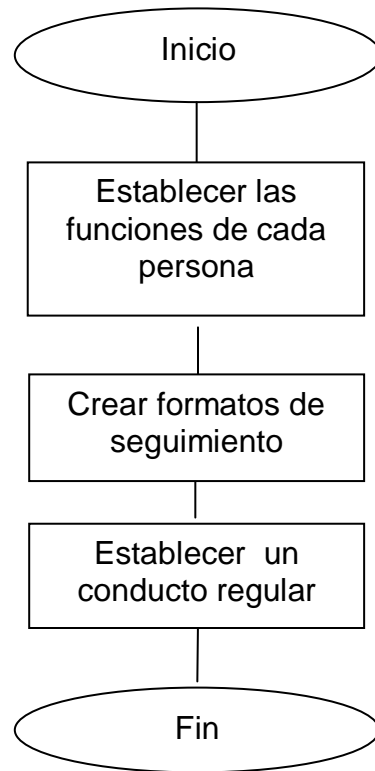
5.3.2. Aplicación de personas



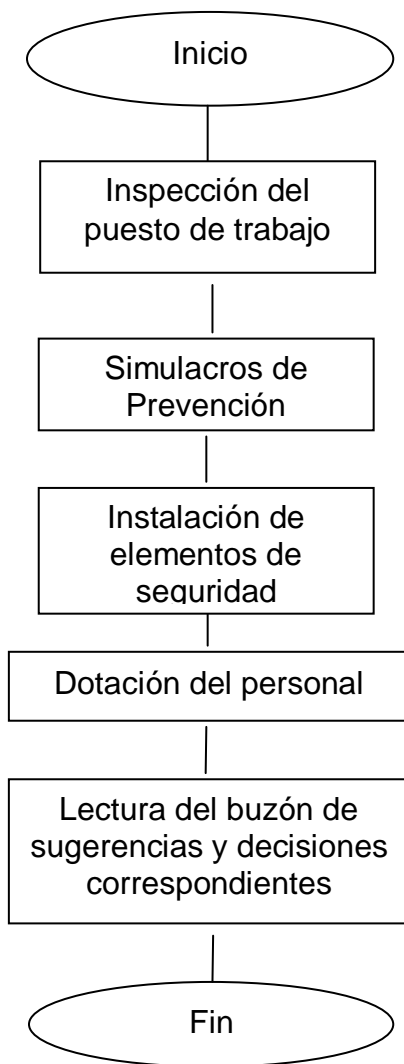
5.3.3. Compensación de personas



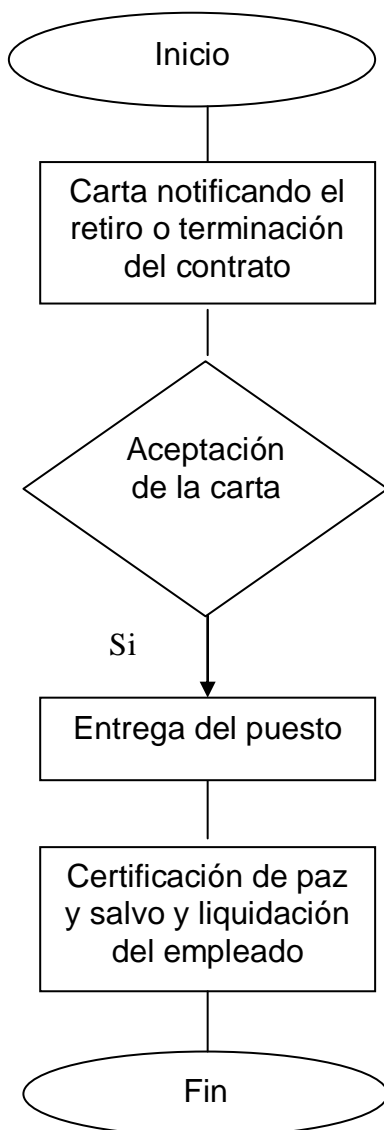
5.3.4. Desarrollo de personas



5.3.5. Mantenimiento de personas

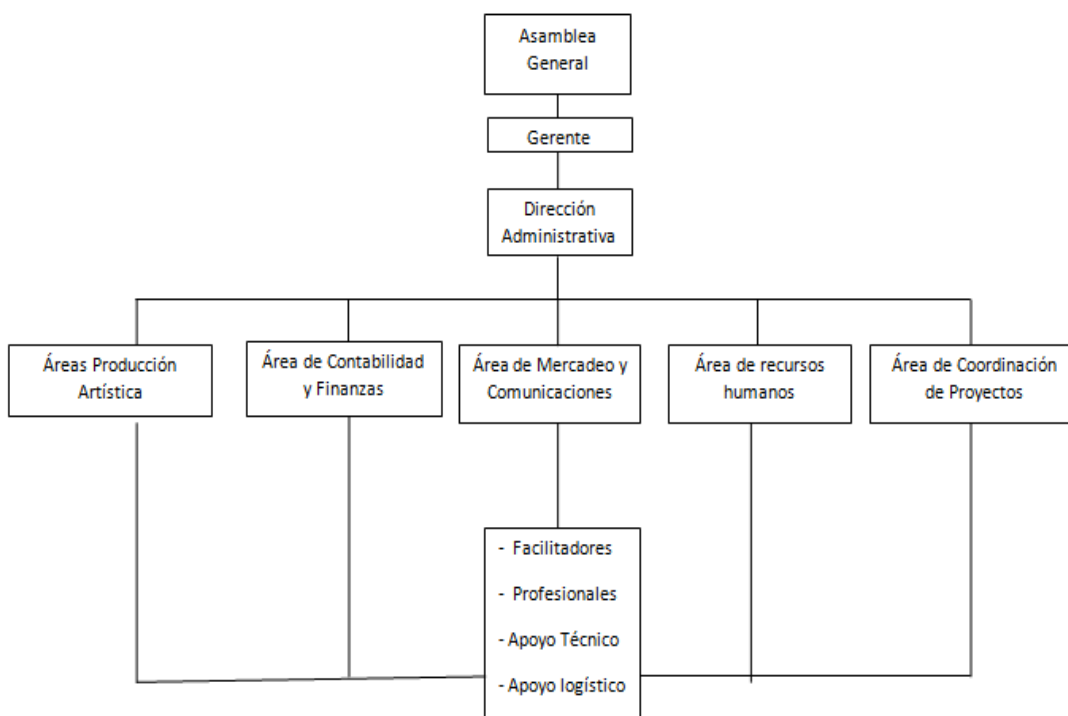


5.3.6. Desvinculación



5.4. Propuesta de organigrama

CORPORACIÓN CULTURAL Y ARTÍSTICA GESTOS MNEMES



Esta es una propuesta de organigrama para la corporación ya que aquí se pueden visualizar mucho mejor las áreas que hay además de que estas serían autónomas en los procesos que manejen contribuyendo así a la fluidez de la información y eficacia en las actividades que lleva a cabo.

5.5. Construcción de los perfiles de los cargos de la corporación Gestos Mnemes

Perfil del Personal de Gestos

La Corporación Gestos dentro de su proceso de mejoramiento continuo, requiere de personas con apertura al cambio, creativas, eficientes, eficaces, asertivas, que tengan sentido de pertenencia, habilidades para trabajar en equipo, capacidad de diversificación, espíritu de superación e ideas innovadoras que ayuden al posicionamiento de la corporación.

Perfil del Gerente General

La corporación Gestos Mnemes requiere de un gerente con altas habilidades para planeación, dirección, control, evaluación, con conocimientos en manejo de personal, presentación de informes administrativos, capacidad para trabajar bajo presión, liderazgo además de ser especialista en gerencia de proyectos debe tener conocimientos y experiencia no menor a tres años, en el ámbito de la contratación estatal, el mercadeo y las finanzas.

Perfil del Coordinador

Un coordinador de la corporación Gestos Mnemes debe poseer Habilidades para manejo de personal, planeación, trabajo en equipo, toma de decisiones, creatividad ,autocontrol capacidad para trabajar bajo presión; tener dominio de Windows, Microsoft Office, Internet, debe saber implementar estrategias de seguimiento y control además de tener conocimiento en la elaboración de informes administrativos.

Debe tener formación en administración, comunicación o trabajo social y mínimo tener un año de experiencia como coordinador de procesos o proyectos.

Perfil del Auxiliar Contable

El auxiliar contable de la corporación Gestos Mnemes debe ser técnico o tecnólogo en contabilidad con habilidades para el manejo de presupuestos, presentación de informes financieros, pago de nómina, declaración tributaria; además tener dominio de Windows, Microsoft office, internet y habilidades de trabajo en equipo. Con una experiencia de un año o más en el cargo en mención.

Perfil de la secretaria

La corporación Gestos Mnemes requiere una persona técnica en secretariado que tenga facilidad de expresión verbal y escrita, excelente ortografía, dominio de Windows, Microsoft Office e Internet; que sea una persona amable, cortés, organizada, además de tener capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. Con mínimo un año de experiencia en el cargo.

Perfil del apoyo logístico

El logístico de la corporación debe ser una persona que tenga facilidades para las reparaciones, que conozca de direcciones en la ciudad de bello y que tenga habilidades de trabajo en equipo, además de un alto compromiso. Como requisito mínimo debe ser bachiller y haber trabajado seis meses o más en cargos afines.

Perfil del comunicador

El comunicador de la corporación debe ser una persona creativa, sociable, líder, proactiva, innovadora con buen manejo de páginas web, redes sociales e internet; además de un alto nivel de compromiso, adaptación, autocontrol, asertividad habilidades de trabajo en equipo y estudios tecnológicos en comunicación social con experiencia de un año en cargos similares.

5.6. Alcances de la propuesta de área de talento humano en la corporación cultural y artística Gestos Mnemes

En caso de llevarse a cabo la propuesta del modelo de área de talento humano la corporación Gestos Mnemes obtendría ventajas comparativas y competitivas si se tiene en cuenta que las empresas culturales y artísticas en general no poseen un área de talento humano estructurada como tal; los procesos que tienen que ver con esta son muy informales y con pocas bases que sustenten sus acciones y alcances; en este orden de ideas, Gestos Mnemes no procedería como otras organizaciones del mismo tipo ya que al tener procesos y procedimientos documentados se genera valor a las actividades realizadas dentro de la organización, el saber qué hacer, cómo y cuándo optimiza recursos como el tiempo, los de tipo financiero y físicos. Las acciones realizadas en el momento oportuno se convierten en un factor clave de éxito ya que se debe retener el talento a través de aspectos motivacionales, de desarrollo integral y crecimiento dentro de la organización.

Es importante tener en cuenta que el enfoque en el talento humano constituye una práctica que va a la vanguardia de las organizaciones actuales por tanto gestionarlo y potencializarlo es una labor necesaria para alcanzar los objetivos de la empresa y ser reconocidos en el entorno calidad en el servicio que a fin de cuentas la brinda el capital humano que se posee. De lo anterior se puede evidenciar que lo destacada que llega ser una empresa va muy ligado a la forma en que se trata el personal, se interactúa con él y se estructuran procesos que los impacten positivamente y en el caso concreto de la corporación Gestos Mnemes se podía decir que los empleados tendrán un clima organizacional más agradable y unas condiciones laborales que apuntan a su bienestar integral, en consecuencia, el personal será más productivo, estará más motivado y dirigirá su esfuerzos a la metas que fija la gerencia con sus procesos estratégicos.

5.7. Costos de la investigación

Tabla 2

Elementos	Cantidad	Valor unitario	Total
lapiceros	5	800	4000
Impresiones	100	100	10000
carpetas	3	1200	3600
Tiempo (2 personas)	170 horas	2250	382500
Transporte	148 pasajes	2075 (promedio)	307100
Alimentación	74	2000	148000
TOTAL			855.200

5.8. Inversión requerida para el montaje del área

Tabla 3

Clasificación	Elementos	Cantidad	Valor unitario	Total
Personal	Jefe de talento humano	1	1.838.000	1.838.000
	Sicólogo organizacional	1	100.000	100.000
Materiales	Resma de papel	2	9.000	18.000
	Cartucho de impresora	1	50.000	50.000
	Lapiceros	4	800	3.200
	Clips	100	15	1.500
	Cosedora	2	7.000	14.000
	Uña	2	2.500	5.000
	Cinta pegante	2	1.500	3.000
	Carpetas	10	1.200	12.000
	Pegante	2	900	1.800
	A-Z	5	4.500	22.500
	Perforadora	1	5.000	5.000
	Marcadores	4	1.200	4.800
Artículos de oficina	Escritorio	2	70.000	140.000
	Computador	2	1'100.000	2'200.000
	Teléfono	1	90.000	90.000

	Silla principal	2	50.000	100.000
	Sillas secundarias	2	35.000	70.000
	Impresora	1	200.000	200.000
TOTAL				4'878.800

CONCLUSIONES

- La corporación cultural y artística Gestos Mnemes ha impactado el ámbito local por la ejecución de programas y proyectos que lleva a cabo junto en los entes territoriales, como es el caso del proyecto Cátedra Municipal Bellanita que beneficia a más de 2.600 alumnos de las instituciones educativas y más de 250 docentes, y por su amplia trayectoria de 10 años, si se tiene en cuenta que las corporaciones culturales son relativamente nuevas en Colombia y surgen a partir del dinamismo propio que se adquiere por la necesidad de expresar la identidad y riqueza artística de la región.
- La administración como disciplina empresarial ha evolucionado rápidamente durante el último siglo gracias a los factores internos como externos de la empresas y uno de los nuevos enfoques de la misma se ha centrado en las personas, en el recurso humano, reconociendo así la imperante necesidad que las organizaciones actuales fijen su mirada en aquellos que ya sea de forma operativa, táctica o estratégica impulsan con sus esfuerzos las actividades de las mismas.
- La estructuración de áreas de talento humano en las empresas conllevan a la potencialización de aptitudes y actitudes que apuntan al logro de los objetivos organizacionales, de igual modo que generar valor agregado al quehacer en la

actividades de cada individuo otorgándoles las herramientas para un mejor desempeño y un adecuado acoplamiento dentro del clima laboral.

- En el caso puntual de la corporación Gestos Mnemes, los procesos que realiza el área de talento humano están enmarcados como en el apoyo a la gerencia lo que no permite una visión amplia de la realidad del personal ni dimensionar ciertas situaciones en el entorno empresarial, lo que sugiere acciones basadas en insuficiente información, conocimientos empíricos o modelos no aplicables a escenarios concretos que exigen un avanzado nivel de comprensión del mismo.
- Si bien la corporación se ha destacado por la calidad de sus servicios en buena parte gracias a que posee personas capacitadas para los cargos y proporciona instrumentos de aprendizaje dentro de la experiencia en la misma, es claro que los cambios en las empresas artísticas son cada día más exigentes dado a que aspectos como la globalización y la evolución de la mentalidad requiere de organizaciones innovadoras y con procesos bien estructurados de dirección; de la misma forma en que necesita personas que generen valor al desarrollo de sus actividades profesionales evidenciando ventajas competitivas en el sector.
- A falta de un área de talento humano como parte de funcional de la empresa, la corporación Gestos Mnemes puede tener deficiencias a la hora de reclutar, seleccionar y hacer seguimiento a sus empleados, la poca información sobre los procesos que se llevan a cabo en estos conllevaría a la no optimización del

recursos humano y a la subutilización de los talentos de los miembros de la organización.

RECOMENDACIONES

- Es importante que la corporación cultural y artística Gestos Mnemes dirija sus esfuerzos a garantizar un clima laboral adecuado en aras de impactar positivamente la situación de los colaboradores dentro de la misma, por ejemplo, la modificación de un programa de incentivos que motiven y proyecten al empleado hacia un desarrollo y crecimiento integral tanto humano como profesional.
- Dimensionar en el tiempo y el espacio las acciones llevadas a cabo que involucren a los empleados de la corporación; en este sentido se pueden generar diagnósticos y vislumbrar escenarios futuros que permitan conocer de antemano las consecuencias y aportes en caso de hacer realidad dichas prácticas, por ejemplo que tan conveniente puede ser la contratación de nuevo personal y cómo esto cambiaría la estructura organizacional actual o qué beneficios traería.
- Establecer herramientas que otorguen un mayor conocimiento del personal de la corporación, es decir, se recomienda la disposición de formatos de control y evaluación donde se evidencie el desempeño de los colaboradores, su opiniones, sugerencias y posición actual frente a los procesos, a la realización de sus actividades y demás acciones de monitoreo de personal.

- Se aconseja un cambio de la mentalidad empresarial que disponga de las directrices necesarias para llevar procesos acordes a la realidad de la empresa y a las dinámicas del entorno, en otras palabras, disminuir el alto grado de informalidad en los procesos de reclutamiento, selección y demás, permitiendo el uso de protocolos y manuales donde estén documentados los pasos a seguir en diversas situaciones con miras a la estandarización de procesos.
- Se recomienda la implementación de este modelo como parte inicial de un proceso de mejoramiento que impacte directamente a los miembros de la organización en aras a su bienestar y desarrollo personal y profesional; de igual modo, es importante –de ser necesario– realizar cambios en la propuesta como resultado de la experiencia o en torno a situaciones específicas que surjan en el proceso de adecuación.

REFERENCIAS

AMORÓS, Eduardo. 2007. *Comportamiento Organizacional*. Conceptos básicos de la Motivación. (pp. 83-84). Chiclayo, Perú: USAT Escuela de Economía.
Recuperado el 10 de octubre de 2011 de
<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/41.htm>

CHIAVENATO, Idalberto. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Bogotá D.C: Mc Graw Hill.

Constitución política de Colombia. Artículo 189 numeral 26. 1991.

DÍAZ, Pilar. Orientación sociolaboral e iniciativa personal. 1ª Editorial
parainfo.2010.Pág.15

GONZÁLEZ, Ángel León. (2003). *Métodos de compensación basados en competencias*. Implementación del modelo de competencias. (pp. 32-33). Bogotá D.C: Uninorte.

LLANO, Carlos. (2009) *La persona humana en la empresa de fin de siglo*.

Magnanimidad de la persona. Cuaderno empresa y humanismo N°63. México, D.F.

LOZANO, Luz Janeth. *El talento Humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Revista Escuela Administración de Negocios, mayo-agosto, número 060. Bogotá. 2007. Pág 149.

Ibíd. Pág. 151

MASLOW, Abraham Harold. (1991). *Motivación y Personalidad*. Bogotá: Díaz de Santos.

Ministerio de Cultura de Colombia, Convenio Andrés Bello. "Impacto Económico en la Industrias Culturales en Colombia". 2003

ROJAS, José Manuel. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. El talento humano. (pp. 260-262). Bogotá D.C: Magisterio.

VÉLEZ, Ángel Rodrigo. (2007). *Los clásicos de la Gerencia*. Administración Industrial y General: una Definición de Gestión. (pp. 67-73). Bogotá D.C: Ed. Universidad del Rosario.

Alcaldía de Medellín. Ciudadanos, atención ciudadana, información general, Glosario. Recuperado el 22 de octubre 2011 de <http://www.medellin.gov.co>

Colombia Incluyente. ¿Qué tipo de ESAL crear? ¿Fundaciones o corporaciones?

Recuperado el 19 de octubre de 2011 de

<http://www.colombiaincluyente.org/verart.php?id=23>

Ministerio de Cultura de Colombia, Convenio Andrés Bello. Documento preliminar de diagnóstico del sector de Industrias Culturales. 2007. Recuperado el 13 de octubre de 2011 de la página web del Sistema Nacional de Información Cultural:

<http://www.sinic.gov.co>

Diccionario de la Real Academia Española. Ed. 22. España. 2001.

ANEXOS

Anexo 1

FORMATO DE CARACTERIZACIÓN

NOMBRE COMPLETO	_____		
EDAD	_____		
SEXO	M ()	F ()	
ESTADO CIVIL	SOLTERA ()	CASADA ()	
NÚMERO DE HIJOS	CERO ()	UNO ()	DOS ()
NIVEL DE ESTUDIO			
BACHILLERATO	()		
TECNICO	()		
TECNOLOGO	()		
PROFESIONAL	()		
ESPECIALIZACIÓN	()		
MAESTRIA	()		

Anexo 2

FORMATO DE PERFIL DE CARGO CORPORACIÓN GESTOS MNEMES**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

DENOMINACIÓN: _____ CÓDIGO: _____

DEPENDENCIA: _____ JEFE INMEDIATO _____

JORNADA LABORAL _____ ASIGNACIÓN SALARIAL: _____

GENERO _____ EDAD REQUERIDA: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

--

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación			
2	Ambición profesional			
3	Análisis			
4	Aprendizaje			
5	Asertividad			
6	Autocontrol			
7	Autonomía			
8	Creatividad			
9	Delegación			
10	Dinamismo			
11	Flexibilidad			
12	Independencia			
13	Iniciativa			
14	Integridad			
15	Juicio			
16	Liderazgo			
17	Negociación y conciliación			
18	Orientación al servicio			
19	Persuasión			
20	Planificación y Organización			
21	Resolución de problemas			
22	Sensibilidad interpersonal			
23	Sociabilidad			
24	Toma de decisiones			
25	Trabajo bajo presión			
26	Trabajo en equipo			
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle			
2	Atención al público			
3	Auto organización			
4	Comunicación no verbal			
5	Comunicación oral y escrita			
6	Disciplina			
7	Razonamiento numérico			
8	Sentido de Urgencia			

OBSERVACIONES :

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)			
b. Información (¿cuál?)			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)			
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)			

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Sentado				
b. De pie				
c. Caminando				
d. Inclinandose				
7.2 SENSORIALES				
a. Percepción Visual				
b. Percepción auditiva				
c. Percepción gustativa				
d. Percepción olfatoria				
e. Percepción táctil				

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Revisado por: _____

Revisado Diva. Nal. Salud Ocupacional por: _____