UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004 Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría MBA con énfasis en R.R.H.H

Propuesta para hacer la Reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en la empresa CENSA sede Montería.

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de:

Magister en MBA con énfasis en R.R.H.H

Celene Margarita Romero Haddad

Biviana Esther Humanez Petro.

Tutor: Francisco Pinzón Herrera

Panamá, agosto de 2017.

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004 Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría MBA con énfasis en R.R.H.H

Propuesta para hacer la Reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en la empresa CENSA sede Montería.

Celene Margarita Romero Haddad

Biviana Esther Humanez Petro.

Tutor: Francisco Pinzón Herrera

Panamá, agosto de 2017.

UNECIT

Propuesta para hacer la Reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en la empresa CENSA (Centro de Sistemas de Antioquia) sede Montería.

Celene Margarita Romero Haddad

Cédula de Ciudadanía

celeneromero8479@gmail.com

Biviana Esther Humanez Petro

Cédula de Ciudadanía

bivy2588@hotmail.com

Francisco Pinzón Herrera

Tutor

UNICIT

Propuesta para hacer la Reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en la empresa CENSA (Centro de Sistemas de Antioquia) sede Montería.

Celene Margarita Romero Haddad
Cédula de Ciudadanía

Biviana Esther Humanez Petro
Cédula de Ciudadanía

Francisco Pinzón Herrera
Tutor

Nota de aceptación

_____

_____

_____
Firma del presidente del jurado

_____
____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Panamá, agosto de 2017

UNEXT

DEDICATORIA

A Jehová Dios por darme la vida, la sabiduría y proveer los recursos para hacer posible esta maestría, a mi madre Betty Haddad por su amor, sacrificio y apoyo incondicional y a mi hija Carmen Sofía y esposo Blas Pico; porque sin su amor y comprensión no hubiese podido lograr esta meta, muchas gracias los amo, y a mi amiga y compañera de estudio Biviana Esther Humanez Petro por su amistad y apoyo para sacar adelante este proyecto.

Celene Margarita Romero Haddad.

Agradezco a Dios por darme la sabiduría, entendimiento y fuerzas para seguir adelante, a mis padres por estar conmigo siempre, a Valeska mi hija es mi motor de vida, gracias por llegar a mí, a mi amiga Celene Margarita Romero Haddad por su amistad y apoyo.

Biviana Esther Humanez Petro.

UNET

AGRADECIMIENTOS

Al Centro de Sistemas de Antioquia CENSA sede Montería, por permitirnos desarrollar este proyecto y brindarnos toda su colaboración, a la Universidad UMECIT de Panamá, a los profesores, a nuestro tutor Francisco Pinzón Herrera por su ardua dedicación y enseñanzas, a la fundación ESESCO Montería, y a nuestros compañeros de cohorte por compartir este camino con nosotras.

UMECIT

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....i
AGRADECIMIENTOS.....ii
TABLA DE CONTENIDO.....iii
LISTA DE GRÁFICAS.....vi
LISTA DE CUADROS.....ix
INTRODUCCION.....x
RESUMEN.....1
Palabras clave:.....1
ABSTRACT.....2
Keywords:.....2
CAPÍTULO I.....3
CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....3
1.1 Planteamiento del Problema.....3
1. 2 Objetivos de Investigación.....6
1.2.1 Objetivo General.....6
1.2.2 Objetivos Específicos.....6
1.3 Justificación e Impacto.....6
1.4 Alcance y Limitaciones.....10
CAPÍTULO II.....12
MARCO TEÓRICO.....12
2.1. Antecedentes Históricos.....12
2.2 Antecedentes Investigativos.....18
RAI 1.....18
RAI 2.....27
RAI 3.....47
RAI 4.....64
RAI 5.....72
RAI 6.....84
RAI 7.....90
2.3. Bases teóricas.....109

2.3.1. Dirección estratégica de recursos humanos.....109
2.3.2 Capital intelectual y capital humano.....114
2.3.3 La teoría de los dos factores.....116
2.3.4 La gestión del talento humano en la empresa.....117
2.3.5 ¿Por qué la administración de recursos humanos es importante para los gerentes?.....125
2.3.6 Los recursos humanos en Colombia.....133
2.3.7. Reingeniería.....135
2.3.8 Reglas de oro y mandamientos para diseñar procesos.....143
2.3.9 Las 5 S (Cinco eses).....145
2.3.9 Metodología de las 9 S.....146
2.4 Sistema de hipótesis.....148
2.4.1 Hipótesis.....148
2.4.2 Variables.....149
CAPITULO III.....151
MARCO METODOLÓGICO.....151
3.1 Naturaleza de la investigación.....151
3.2 Tipo y diseño de investigación.....152
3.3 Población y muestra.....152
3.4 Instrumentos y técnicas de recolección de datos.....153
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento.....155
CAPITULO IV.....177
ANALISIS DE RESULTADOS.....177
4.1. Procesamiento de los datos.....177
4.2 Triangulación de la información.....210
CAPITULO V.....215
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....215
5.1 Conclusiones.....215
5.2 Recomendaciones.....217
CAPITULO VI.....219
PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.....219

6.1 Introducción.....219
6.2 Presentación o planteamiento de la propuesta.....220
6.3 Justificación.....220
6.4 Problema a resolver.....221
6.5 Objetivo General y Específicos.....221
6.6 Población beneficiada.....222
6.7 Teorías que sustentan la propuesta.....222
6.8 Sistematización y operatividad de la propuesta.....223
6.9 Propuesta de esquema de procesos, sub-procesos y actividades de cada área.....225
6.9.1 Sub-área de Reclutamiento y Selección.....225
6.9.2 Sub área Administración y Liquidacion de Haberes.....228
6.9.3 Sub área de Gestión del Talento Humano.....229
6.9.4 Sub área de Relaciones Laborales.....230
6.10 Propuesta de Flujograma de procesos en el Departamento de T.H.....232
6.11 Factibilidad de la propuesta.....233
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....234
ANEXOS.....249
Glosario de siglas.....249
Validación del instrumento.....250
ENCUESTA.....251
Evidencia fotográfica sobre la aplicación de la encuesta en la sede CENSA Montería.....258

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 1: Organigrama del Centro de Sistemas de Antioquia.....5

Gráfico 2: PIB del departamento de Córdoba 2010-2015.....9

Gráfico 3: Edades de la muestra poblacional de CENSA.....177

Gráfico 4: Identificación de sexos de la muestra poblacional.....178

Gráfico 5: Tipo de vinculación con la empresa.....179

Gráfico 6: Tiempo de servicio en CENSA.....180

Gráfico 7: Procesos en el departamento de talento humano CENSA.....181

Gráfico 8: Determinación de personas con funciones para cada proceso.....182

Gráfico 9: Definición de los perfiles de trabajo.....183

Gráfico 10: Medios utilizados para el reclutamiento.....184

Gráfico 11: Acciones dentro del proceso de reclutamiento.....185

Gráfico 12: Tiempo transcurrido entre procesos del departamento de T.H.....186

Gráfico 13: Requisitos de ingreso a CENSA.....187

Gráfico 14: Inducción al cargo.....188

Gráfico 15: Funciones y responsabilidades definidas.....189

Gráfico 16: Proceso de capacitación a los contratados.....189

Gráfico 17: Tipo de capacitaciones.....190

Gráfico 18: Reconocimiento a los empleados en CENSA.....191

Gráfico 19: Determinación si existen subprocesos.....192

Gráfico 20: Quien determina los subprocesos.....192

Gráfico 21: Comunicación para ejecución de subprocesos.....193

Gráfico 22: Facilidad en la ejecución de subprocesos.....194

Gráfico 23: Organización de las áreas de trabajo.....195

Gráfico 24: Información necesaria para el desarrollo de actividades dentro del trabajo.....196

Gráfico 25: Las actividades aseguran la calidad del servicio.....196

Gráfico 26: Contribución al éxito de la empresa a través de las actividades del departamento de T.H.....197

Gráfico 27: Existencia de instrumentos de registro y control para cada uno de los procesos.....198

Gráfico 28: Existencia de instrumentos de registro y control para cada uno de los sub-procesos.....199

Gráfico 29: Existencia de instrumentos de registro y control para cada una de las actividades.....200

Gráfico 30: Existencia de manuales para el diligenciamiento de instrumentos.....200

Gráfico 31: Existencia de herramientas de comunicación internas.....201

Gráfico 32: Necesidad del departamento de T.H en CENSA Montería.....202

Gráfico 33: Disposición a recibir capacitación sobre el funcionamiento del departamento de T.H en CENSA sede Montería.....203

Gráfico 34: Consideración sobre los beneficios que trae la actualización del departamento de T.H.....204

Gráfico 35: Consideración a cerca de procesos que se deben mejorar.....205

Gráfico 36: Consideración sobre puestos de trabajo o actividades que se deban eliminar o redefinir.....205

Gráfico 37: Consideración a cerca de procesos, subprocesos o actividades que se puedan fusionar.....206

Gráfico 38: Necesidad de replantear, crear o eliminar procesos, en el departamento de T.H.....207

Gráfico 39: Necesidad de replantear, crear o eliminar subprocesos, en el departamento de T.H.....207

Gráfico 40: Necesidad de replantear, crear o eliminar actividades en el departamento de T.H.....208

Gráfico 41: Necesidad de replantear, crear o eliminar instrumentos de registro y control, en el departamento de T.H.....209

Gráfico 42: Propuesta de Organigrama con el rediseño del departamento de T.H de CENSA Montería.....224

Gráfico 43: Propuesta flujograma de procesos en el departamento de T.H.....232

UNECIT

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Fuentes de generación de valor por gestión humana, visto desde diferentes autores..... 14

Cuadro 2: Caracterización del proceso gestión del talento humano. Mintrabajo.. 147

Cuadro 3: Proceso de gestión del talento humano Universidad del Atlántico..... 148

Cuadro 5: Propuesta para el proceso de reclutamiento..... 226

Cuadro 6: Propuesta para el proceso de selección..... 227

Cuadro 7: Propuesta para el proceso de administración y liquidación de haberes. 228

Cuadro 8: Propuesta del proceso de gestión del talento humano..... 230

Cuadro 9: Propuesta del proceso de relaciones laborales..... 231

UNIDET

INTRODUCCION

La administración del talento humano se ha convertido en tarea primordial de todos los gerentes de cualquier compañía, si bien es cierto el éxito de las empresas deriva de muchos aspectos, no podemos desconocer la importancia que hoy en día tiene la gestión del talento humano en cualquier organización.

Si bien la tarea de reclutar y seleccionar personal no es para nada fácil, hay algo más complicado que es precisamente mantener y retener el personal en la empresa, en ocasiones tenemos buenos empleados pero no sabemos mantenerlos fidelizados, empoderados y satisfechos con la organización, por esto cuando reciben mejores propuestas de trabajo no lo piensan para aceptar y dejar su cargo vacío, lo que implica que la empresa deba hacer un nuevo proceso de reclutar, seleccionar y capacitar a otro empleado, creando desgaste y pérdidas de tiempo y dinero.

El presente trabajo se hace con el fin de diseñar una propuesta que permita hacer la reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en el Centro de Sistemas de Antioquia (CENSA) sede Montería; en el capítulo I se contextualiza el problema y vemos que el Centro de Sistemas de Antioquia, CENSA es una Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que se ha distinguido por ofrecer programas a nivel técnico laboral, buscando así contribuir al desarrollo regional de las comunidades. Afrontando un gran compromiso de trabajo, de los estamentos administrativos y tutores, en la búsqueda constante de la excelencia académica para ofrecer un servicio de calidad a la comunidad; CENSA en su proceso de planeación estratégica, definió estructurar su sistema de Gestión de la Calidad según los requerimientos de la norma ISO 9001: 2008 y teniendo en cuenta el cambiante mercado y las exigencias del sector, decidió también implementar las Normas Técnicas de Calidad aplicables a

Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano las cuales son: NTC 5555: Sistemas de Gestión de Calidad para Instituciones de Formación para el trabajo, NTC 5581: Programas de formación para el trabajo, NTC 5580: Programas de Formación para el Trabajo, área idiomas, NTC 5666: Programas de Formación para el Trabajo, en el sector de sistemas informáticos, NTC 5663: Programas de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en las áreas Auxiliares de la Salud y NTC 5665: Programa de formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en las áreas relacionadas con el turismo.

El Sistema de Gestión de Calidad de CENSA ha sido avalado por la firma ICONTEC, ente certificador con reconocimiento a nivel internacional, que destaca la calidad en los procesos académicos y administrativos que lidera la institución desde hace 15 años.

Esta empresa tiene sede principal en la ciudad de Medellín pero hace 15 años está funcionando en Montería y es una empresa que se encuentra en crecimiento y expansión en la región cordobesa y que a raíz de ese crecimiento necesita una reestructuración en muchas áreas de la empresa, pero este trabajo se enfocará en diagnosticar los procesos que se llevan a cabo en el departamento de talento humano, redefinir éstos con sus subprocesos y diseñar las actividades que sean necesarias para realizar la reingeniería del Departamento de Talento Humano de la empresa.

Inicia el capítulo I con el diagnóstico de CENSA y la contextualización del problema; la sede Montería actualmente cuenta con un departamento de talento humano que está centralizado en la sede de la ciudad de Medellín, por lo tanto; aunque se siguen directrices a nivel nacional, a veces no es suficiente y se presentan fallas en cuanto al manejo del personal; por esto es pertinente la realización de nuestro trabajo, que es una propuesta para la reingeniería de los procesos dentro del departamento de talento humano

para mejorar la eficiencia de la sede Montería y en general de toda la organización.

En el capítulo II se describe el marco teórico en donde se toma como referencia autores como Idalberto Chiavenato con su libro gestión del talento humano, Saldarriaga, J (2008) con su artículo: “GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS”, Calderón (2006) que nos hace una comparación de las fuentes de generación de valor de gestión humana visto por diferentes autores, Calderón, Naranjo y Álvarez. (2007) quienes nos muestran las primeras reglamentaciones de carácter laboral en Colombia; además de antecedentes investigativos como la tesis final de Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Jaramillo, R (2016); tesis final de Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Massaro, V (2015), el artículo publicado: **“**El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos”. García, Martín & Sánchez (2014) entre otros antecedentes y las bases teóricas que nos permiten plantear la hipótesis y contextualizar nuestro trabajo, entendiendo la gestión del talento humano y los procesos que se llevan a cabo dentro de esta área de las organizaciones, y el proceso de reingeniería que es lo que se pretende hacer en la empresa estudiada vista desde los pioneros del tema Hammer y Champy (1994) y otros autores que explican la misma teoría.

El marco metodológico se describe en el capítulo III, esta investigación está enmarcada dentro de un enfoque cuantitativo con un tipo de investigación que parte de la exploratoria para llegar a la investigación descriptiva y el diseño de investigación utilizado es no experimental transeccional descriptivo, la población es un total de 62 personas que corresponden al número de empleados que tiene la sede de CENSA en la ciudad de Montería, de los cuales se tomarán 20 como muestra para la aplicación de la herramienta de recolección de información, que será una

encuesta aplicada a los directivos y empleados que manejan la gestión del talento humano en la empresa y otros empleados de las áreas administrativa y docentes a través de un muestreo subjetivo por decisión razonada.

Por su parte en el capítulo IV se realiza el análisis y gráficos de los resultados obtenidos en la herramienta de recolección de información; además se hace la triangulación de la información, que en este caso se utiliza la teórica que según Aguilar & Barroso (2015), hace referencia a la utilización de distintas teorías para tener una interpretación más completa y comprensiva, y así dar respuesta al objeto de estudio.

Entre tanto se tienen las conclusiones y recomendaciones en el capítulo V donde se confirma la necesidad de hacer la reingeniería en el departamento de talento humano de la empresa, evidenciando que se deben añadir, eliminar y rediseñar algunos de los procesos, subprocesos y actividades para mejorar la productividad y la calidad del servicio prestado.

Por último, la propuesta de solución al problema en el capítulo VI, que dentro de sus apartes están cambios en la estructura orgánica de la empresa, y por lo tanto se presenta un nuevo organigrama, se propone un flujograma de los procesos que se deben seguir dentro del departamento y un esquema de procesos, subprocesos y actividades.

RESUMEN

Palabras clave:
Reingeniería, talento humano, procesos, subprocesos y actividades.

El presente trabajo se realiza con el propósito de diseñar una propuesta que permita hacer la reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en el Centro de Sistemas de Antioquia (CENSA) sede Montería; ésta es una Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que tiene más de 14 años de estar en esta ciudad, actualmente no tiene una estructura bien definida de su departamento de talento humano y después de recoger información por medio de una encuesta, se sacaron conclusiones que indican que es necesario hacer una reingeniería al interior del departamento. Ésta propuesta está sustentada entre otras teorías con las del desarrollo organizacional desde el punto de vista de Idalberto Chiavenato y la teoría de la reingeniería de Hammer y Champy y los conceptos de reingeniería del autor Lowental (1994) principalmente y contiene entre otros apartes el diseño de un nuevo organigrama, el flujograma de procesos y un esquema general de los procesos, subprocesos y actividades al interior del departamento de talento humano.

ABSTRACT

Keywords:
Reengineering, human resources, processes, subprocesses and activities.

The present work is done with the purpose of designing a proposal that allows the reengineering of processes of the Department of Human Resources in the Systems Center of Antioquia (CENSA) in Montería; this is an Institution of Education for Work and Human Development that has more than 14 years of being in this city, currently it doesn't have a well-defined department of human resources and after collecting information through a survey, conclusions were drawn indicating that it is necessary to make a reengineering inside the department. This proposal is supported among other theories with those of the organizational development from the point of view of Idalberto Chiavenato and the theory of the reengineering of Hammer and Champy and the concepts of reengineering of the author Lowental (1994) mainly and it contains among other things the design of a new organizational chart, flow of processes and a general outline of processes, sub processes and activities within the department of human resources.

UNICIT

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.

1.1 Planteamiento del Problema

Propuesta para hacer la Reingeniería del Departamento de Talento Humano en la empresa Centro de Sistemas de Antioquia (CENSA) sede Montería.

CENSA es una Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que se ha distinguido por ofrecer programas a nivel técnico laboral, buscando así contribuir al desarrollo regional de las comunidades. Afrontando un gran compromiso de trabajo, de los estamentos administrativos y tutores, en la búsqueda constante de la excelencia académica para ofrecer un servicio de calidad a la comunidad. CENSA en su proceso de planeación estratégica, definió estructurar su sistema de Gestión de la Calidad según los requerimientos de la norma ISO 9001: 2008 y teniendo en cuenta el cambiante mercado y las exigencias del sector, decidió también implementar las Normas Técnicas de Calidad aplicables a Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano las cuales son: NTC 5555: Sistemas de Gestión de Calidad para Instituciones de Formación para el trabajo, NTC 5581: Programas de formación para el trabajo, NTC 5580: Programas de Formación para el Trabajo, área idiomas, NTC 5666: Programas de Formación para el Trabajo, en el sector de

sistemas informáticos, NTC 5663: Programas de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en las áreas Auxiliares de la Salud y NTC 5665: Programa de formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en las áreas relacionadas con el turismo. Pág. Web CENSA (2017)

El Sistema de Gestión de Calidad de CENSA ha sido avalado por la firma ICONTEC, ente certificador con reconocimiento a nivel internacional, que destaca la calidad en los procesos académicos y administrativos que lidera la institución desde hace 14 años. Pág. Web CENSA (2017)

CENSA; actualmente cuenta con un departamento de talento humano que está centralizado en la sede de la ciudad de Medellín, por lo tanto, en la sede de montería, aunque se siguen directrices a nivel nacional, a veces no es suficiente y se presentan fallas en cuanto al manejo del personal. En estos 14 años la Institución Educativa se ha posicionado en el mercado de la ciudad de Montería ampliando así su portafolio de servicios, lo que ha generado la contratación de nuevos recursos humanos; es por este motivo que se plantea hacer la reestructuración del departamento de talento humano y su manejo con todas las sedes de la empresa y en este caso con la que se encuentra en la ciudad de Montería. Pág. Web CENSA (2017)

Se puede observar que dentro del organigrama no están especificados los procesos que se desarrollan en el departamento de talento humano, solo se ven dos coordinaciones uno de nómina y otro del talento humano, y en la sede Montería solo se cuenta con una persona encargada de la nómina, pero sólo si el personal tiene contrato fijo, cuando son contratos por prestación de servicios se les paga desde la oficina de Medellín, por lo tanto en Montería no tienen un contacto directo para la gestión de sus pagos; y tampoco hay una coordinación para reclutamiento, selección, capacitación y retención del personal, éstas labores las realizan otras dependencias como bienestar universitario, donde está una psicóloga que se encarga de realizar las entrevistas a los posibles candidatos para trabajar en la empresa; si son

candidatos a docente entonces lo entrevista la coordinadora académica y la psicóloga, ese sería por ejemplo el proceso de contratación de un docente o tutor.

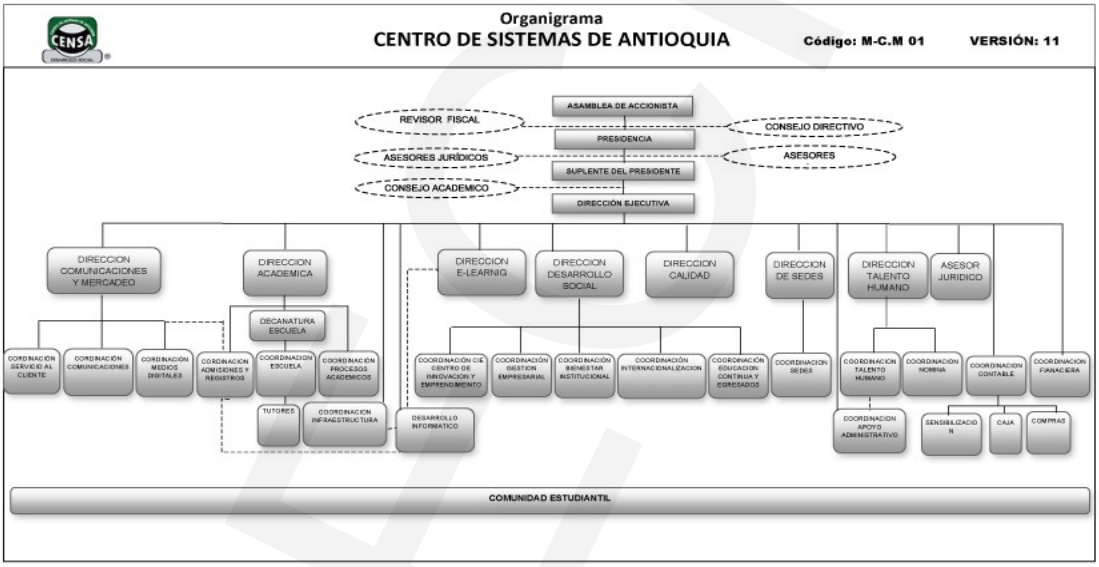


Gráfico 1: Organigrama del Centro de Sistemas de Antioquia
Fuente: Página Web Censa.

El autor (Bravo, 2012) afirma que: “la estrategia de recursos humanos es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial”.

Es por esto por lo que con esta propuesta se pretende facilitar a la institución, una herramienta que facilite los procesos de reclutamiento, selección, contratación y retención del mejor talento humano que permita contar con personal calificado, organizado y comprometido con el objeto social de la institución, y que permita aportar a la misión y visión de CENSA.

Por estas razones se hace la siguiente formulación del problema: ¿Cómo diseñar una propuesta que permita hacer reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano para la generación y codificación de subprocesos y actividades en cada uno de ellos y los instrumentos necesarios para el manejo de dicha información?

1. 2 Objetivos de Investigación

1.2.1 Objetivo General.

Diseñar una propuesta orientada a la reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en el Centro de Sistemas de Antioquia (CENSA) sede Montería.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar los procesos que se llevan a cabo en el departamento de talento humano en CENSA (Centro Sistemas de Antioquia) Sede Montería.
- Redefinir los procesos que se llevan a cabo en el departamento de talento humano en CENSA (Centro Sistemas de Antioquia) Sede Montería.
- Definir los subprocesos que se llevan a cabo en el departamento de talento humano en CENSA (Centro Sistemas de Antioquia) Sede Montería.
- Identificar las actividades que se deben llevar a cabo para realizar la reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en el Centro de Sistemas de Antioquia (CENSA) sede Montería.

1.3 Justificación e Impacto.

En la actualidad, según Fernández, J (2009) el bienestar emocional de los empleados se ha convertido en uno de los condicionantes de la productividad de las empresas; la dirección de personas debe centrarse en cambiar la cultura corporativa para satisfacer las expectativas de crecimiento

de los empleados y así mejorar el balance entre vida laboral y personal y su satisfacción en general.

CENSA es una empresa que ha crecido mucho a nivel internacional, nacional y localmente, tal es el caso de la sede en Montería; ciudad que tiene 453.931 habitantes al año 2017 y que para el año 2015 tuvo un nivel de pobreza en el departamento de Córdoba que alcanzó una incidencia de 46,6% según (DANE, 2015), ciudad donde CENSA ha crecido en los últimos 15 años, precisamente porque que es una de las instituciones que ofrece sus servicios con precios muy cómodos para la población que en su mayoría es pobre y de clase media; por lo tanto cada vez es más difícil manejar el talento humano dentro de la empresa, entre más empleados se hace una labor más compleja, como lo afirma Fernández, J (2009): “En una época en la que el crecimiento es, en gran medida, producto de avances creativos y tecnológicos, las compañías que deseen sobresalir en su sector deben tener la capacidad de atraer y conservar a los empleados con mayor talento”.

Esta es la razón de hacer este trabajo, la empresa CENSA necesita hacer una reestructuración de sus procesos dentro del departamento de talento humano, porque si no lo hace es posible que todo el prestigio y reconocimiento que ha ganado en los últimos años se vea afectado por la incapacidad de sostener su planta de personal, no poder brindar condiciones óptimas a sus empleados que puede reflejarse en bajar la calidad del servicio; y esta reestructuración se puede hacer a través de un proceso de reingeniería.

La reingeniería de procesos es el pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional, además es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando procesos mediante los cuales una organización

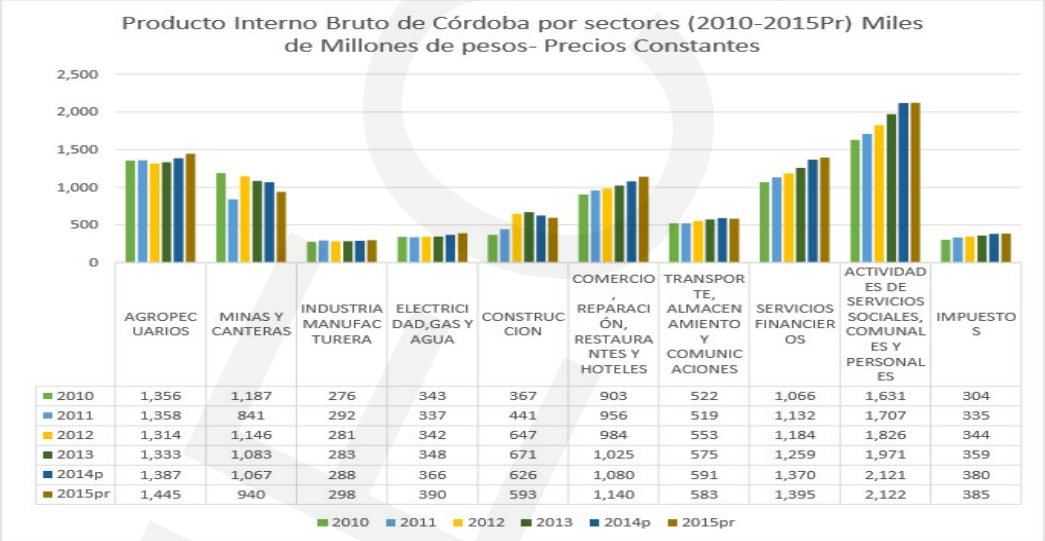
opera, maximizando el contenido de valor agregado y minimizando cualquier otra cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización. Lefcovich (2009).

Para la Empresa CENSA sería de gran valor realizar una reingeniería de procesos en su departamento de talento humano que permite una mayor organización y eficiencia de su activo más valioso, el capital humano; la reingeniería permitirá realizar los procesos concernientes al área de talento humano de otra forma que optimice el potencial de cada empleado y todos los colaboradores, lo que se verá reflejado en la práctica de sus funciones permitiéndole a la empresa consolidarse más en el mercado.

Con esta propuesta se quiere demostrar que haciendo mejoras considerables de esta área no solo beneficiaría a los empleados, que a la fecha están contratados de la siguiente manera; contratos fijos de docentes son 8, docentes por prestación de servicio 29, y administrativos son 25 personas, todos éstos tienen un contrato fijo, para un total de 62 personas que laboran en la sede Montería; si no que a través de esta se disminuirán los costos en que se incurren en una deficiente planeación de personal y así poder asegurar que no solo se tendría el personal suficiente si no también el más adecuado y motivado para la prestación de un servicio educativo de calidad que se refleja en la satisfacción del cliente; generando un impacto a toda la región del valle del Sinú, ya que la institución es reconocida en todo el departamento de Córdoba, como una de las mejores instituciones de educación técnica y con la mayor inclusión social, ya que es una de las que más aporta al sector productivo de la región con la vinculación de sus estudiantes y egresados en las diferentes empresas de la zona; y este proceso de mejora va a repercutir directamente en el sector productivo.

Como se observa en el siguiente gráfico donde se muestra el PIB de Córdoba por sectores desde el año 2010-2015, según informe de un estudio económico realizado en Córdoba en 2016, por el Dane y la Cámara de

Comercio de Montería; las actividades de servicios sociales, comunales y personales son las que más aportan al PIB del departamento, por lo tanto nuestros estudiantes tienen un gran campo de acción en cuanto al sector productivo, ya que la mayoría de nuestras ofertas académicas son técnicos en empresas de servicios; como por ejemplo técnico en asistencia a la primera infancia, asistente administrativo y asistente contable.



	AGROPECUARIOS	MINAS Y CANTERAS	INDUSTRIA MANUFACTURERA	ELECTRICIDAD,GAS Y AGUA	CONSTRUCCION	COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	SERVICIOS FINANCIEROS	ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	IMPUESTOS
2010	1,356	1,187	276	343	367	903	522	1,066	1,631	304
2011	1,358	841	292	337	441	956	519	1,132	1,707	335
2012	1,314	1,146	281	342	647	984	553	1,184	1,826	344
2013	1,333	1,083	283	348	671	1,025	575	1,259	1,971	359
2014p	1,387	1,067	288	366	626	1,080	591	1,370	2,121	380
2015pr	1,445	940	298	390	593	1,140	583	1,395	2,122	385

Gráfico 2: PIB del departamento de Córdoba 2010-2015
Fuente: Informe estudio económico departamento de Córdoba 2016.

Actualmente CENSA tiene 2.667 estudiantes en la sede Montería según datos oficiales con fecha del mes de abril 2017; 877 estudiantes prestando sus servicios en las empresas de la región en modalidad de aprendices y 537 estudiantes en modalidad de practicantes, datos proporcionados por la coordinadora de prácticas empresariales de la sede montería; lo que suma un total de 1.414 estudiantes ubicados en el sector empresarial monteriano, reflejando el impacto de la empresa en la región.

1.4 Alcance y Limitaciones

Este proyecto se encuentra dentro de la línea de investigación de Administración y gerencia, en el área de administración y planificación y el eje temático es Reingeniería.

Diseñar una propuesta que permita hacer reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en el Centro de Sistemas de Antioquia (CENSA) sede Montería, permitirá mejorar sustancialmente la calidad del personal administrativo y docente de la institución, generando mejor proyección social a la comunidad monteriana y a toda la región cordobesa en los próximos dos años 2018-2020, por lo que siempre se debe estar haciendo mejoramiento de los procesos y ampliando las posibilidades de crecimiento que se miden con la satisfacción en el servicio prestado a los estudiantes; la proyección que podría tener este estudio será el de descentralizar el departamento de talento humano en los próximos años y que se manejara independiente en la ciudad de Montería, debido a la cantidad de personas que hay en la sede que actualmente cuenta con 2.667 estudiantes y 62 trabajadores; entonces se espera que mejore sustancialmente el clima laboral y que se proyecte el crecimiento estudiantil de la institución, por el gran reconocimiento que tiene en la región; lograr ser la primera institución de educación técnica en el departamento con la mayor cantidad de egresados trabajando en el sector productivo; pasando de 1.414 estudiantes que se encuentran en el sector productivo a 2.000 en los próximos dos años; por otra parte las limitaciones que tendría este proyecto serían que ocurriera un desaceleramiento de la economía en el departamento y en la ciudad de Montería, que impidieran que llegáramos a esa meta.

Por otra parte en cuanto al desarrollo de esta propuesta se pueden presentar problemas en la recolección de la información, debido al tiempo de cada colaborador ya que ellos tienen diferentes funciones y algunos no tienen una permanencia dentro de la institución, por lo tanto tendríamos que hacer las encuestas a diferentes horarios, además se tendría como limitante que las directivas de la empresa no reconozcan su importancia para el adecuado manejo de la institución y decidan no implementarlo, de pronto porque implique un aumento en los costos de manejo de personal.

UNEC

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Históricos

Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano afirma que: El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento y que se pueden distinguir tres eras Organizacionales diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información, que se explican a continuación brevemente:

En la era de la industrialización clásica Chiavenato (2002) dice que su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En este período las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas; por su parte, la era de la industrialización neoclásica se cambia el modelo burocrática por la teoría estructuralista, la teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento, en esta época la velocidad del cambio aumentó de manera progresiva. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de éste al internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles y acentuando la competencia entre las empresas; se propone el diseño matricial que es un híbrido porque combina la estructura

funcional acoplada y la estructura de productos y servicios, la coordinación es descentralizada y hay dualidad de mando, autoridad funcional y autoridad de proyectos (productos y servicios), esquemas dobles de interacción en cargos cambiantes e innovadores, aumento de la capacidad de procesamiento de información, cargos adecuados a tareas más complejas e innovadoras.

Por último, la era de la información época en la que vivimos actualmente y cuya característica principal son los cambios, y en los que la tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía y donde la economía internacional se transformó en economía mundial y global; hizo según el autor Idalberto Chiavenato (2002) que la competitividad se volviera intensa y compleja entre las organizaciones. En una época en que todos disponen de la información en tiempo real, las organizaciones son capaces de recolectar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, y convertirse en las más exitosas.

Saldarriaga, J (2008) en su artículo: “GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS” afirma que: En este momento histórico se vienen imponiendo diferentes perspectivas teóricas que hablan de la gestión humana no sólo como un proceso necesario, sino como el centro mismo de la organización. Dentro de ellas se encuentran las teorías más actuales del diseño organizacional y de la psicología organizacional. Entre las primeras, cabe resaltar aquellas teorías que hablan de la relación existente entre el tamaño, el diseño de la organización y su cultura, lo que lleva directamente a una concepción del ser humano en el espacio laboral y de cómo debe ser "manejado" en la organización. Por su parte, desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, se pueden encontrar diferentes aportes que están íntimamente relacionados con la Administración y que van conformando un entramado en el que las diferentes ciencias sociales se unen para dar como

resultado un nuevo sustento teórico a la Administración y que, para efectos de este trabajo, pueden resumirse en el cuadro 1, que se describe a continuación:

Cuadro 1. Fuentes de generación de valor por gestión humana, visto desde diferentes autores.

Autores	Fuentes
Sheppeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de los empleados Respaldo para fomentar la motivación Consolidación de comportamientos productivos específicos Organización del mercado laboral
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales Formulación estratégica de la organización Creación y utilización del capital intelectual
Ulrich (1997)	Experto administrativo Defensor del empleado Agente de cambio Socio estratégico
Buyens y De Vos (1999)	Proceso decisorio Apoyo a gerentes de línea Implementación de prácticas de amplio rendimiento
Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social Responsabilidad con el entorno
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales Arquitectos de capacidad estratégica Arquitectos de nuevas mentalidades
Lake (1998)	Objetivos: estrategia, dirección y ajuste Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia Sistemas: información, recompensas y procesos Cultura: valores y objetivos primarios Gente: estilo, competencia y desarrollo
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento Reestructuración Cambio y poder Desarrollo de equipos Aprendizaje organizacional
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial Manejo del cambio Defensor de los intereses de los empleados Aprendizaje y mejora de aptitudes
Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias Diseño de la organización Cambio de capacidades de dirección Integración de prácticas de alto rendimiento Construcción del nuevo contrato psicológico

Fuente: Calderón (2006, pp. 9–55)

Cuadro 1: Fuentes de generación de valor por gestión humana, visto desde diferentes autores.
Fuente: Saldarriaga, J (2008). Artículo: “Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas”. Revista Estudios Gerenciales. Universidad ICESI.

Como puede observarse en un análisis rápido de esta compilación, las teorías actuales que hablan de la gestión humana no corresponden ya al dominio exclusivo de una rama del conocimiento, ya sea esta la Sociología o la Administración, sino que se yuxtaponen en una mixtura de aproximaciones, que, desde diferentes ciencias y disciplinas, se integran para producir un nuevo constructo teórico utilizado por la administración para abordar su objeto de estudio: la Organización.

Estas dan cuenta de que, de una u otra manera, la gestión humana hoy debe posibilitar el establecimiento de una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, la implementación de una cultura gerencial que comparta y defienda esta creencia, y unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas, pues la función de la gestión humana hoy es formar líderes más que empleados pasivos. Saldarriaga, J (2008)

En este sentido, los problemas y tópicos del quehacer de la gestión humana (desde lo teórico y no necesariamente desde lo práctico) han cambiado a lo largo del tiempo, centrándose hoy más en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados, realizar una gestión por competencias y gestión del conocimiento y dirigir de forma adecuada el talento humano, más que controlar, supervisar y simplemente administrar el personal con miras a obtener su rendimiento en detrimento de las condiciones laborales. Saldarriaga, J (2008)

Durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social. Calderón, Naranjo y Álvarez. (2007)

En consecuencia, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargadas de algunas prácticas de gestión humana como Selección, Evaluación y Remuneración, pero su tarea central será darles un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos

departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración (Cabuya, 1999) citado por Calderón, et.al (2007)

En los años setenta y ochenta el modelo de desarrollo de sustitución de importaciones que asumió el país, permitió a las empresas colombianas concentrarse en el mercado interno protegido, lo cual fortaleció una estructura industrial oligopólica, con poca preocupación por la productividad de los factores (la productividad total de factores durante el período 1983 a 1990 sólo creció al 0.24% anual), en la que los costes eran frecuentemente trasladados al consumidor (Malaver, 1998) citado por Calderón, et.al (2007)

Coincide el período, sobre todo en los ochenta, con la influencia de la escuela de relaciones humanas y con los modelos participativos provenientes de otros países, especialmente japoneses; en consecuencia se da prioridad a planes de mejoramiento continuo, círculos de participación o de calidad, programas de "desarrollo organizacional", que incidieron para el cambio de nombre del Departamento de Relaciones Industriales o Personal por el de Departamento de Recursos Humanos (en algunos casos de Desarrollo) y en el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país (Dávila, 2001) citado por Calderón, et.al (2007)

El modelo aperturista de la década de los noventa tuvo amplia incidencia (positiva en algunos casos, negativa en otros) sobre la gestión humana como quedó planteado en el numeral anterior; quizás uno de los aspectos más sobresalientes fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las

organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades y, por lo tanto, en las exigencias de la alta gerencia que espera, de una parte, mejores resultados de la selección y la capacitación y de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones. Calderón, et.al (2007)

Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y pensional, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras en lo interno se siguen recortando gastos laborales y financieros (Dinero, 2002) citado por Calderón, et.al (2007).

Esto tiene consecuencias inmediatas para la dirección de recursos humanos: de una parte una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales en gestión humana es el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a término fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores) a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad, de otra parte se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.

Por otra parte, tenemos que hablar de Reingeniería, dado el caso que se pretende estudiar en este trabajo; en Colombia la verdad es que no se está dando reingeniería con el rigor que plantea Hammer y Champy en su libro,

de rediseñar todo, eliminar procesos y volver a empezar. Más bien se trata de adaptaciones de la estrategia, al medio colombiano, similar a los procesos de mejoramiento continuo. Periódico el tiempo (1994); la definición que dan los autores es **"**El Repensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para alcanzar mejoramientos dramáticos en medidas críticas y contemporáneas de desempeño como costo, calidad, servicio y rapidez (Hammer & Champy, 1994).

Desde esta publicación hace 23 años hasta el día de hoy en Colombia, se conocen pocos casos que hayan tenido como tal reingeniería uno de los más sonados es el caso de Avianca en 2004, Revista Semana (2007); y si nos seguimos estrictamente del término reingeniería, empezando por el nombre que no fue cambiado, no sería reingeniería pura, también la empresa Alpina hizo profundas transformaciones en el año 2015. Revista Dinero (2015).

2.2 Antecedentes Investigativos

RAI 1

Tema: Propuesta de retención de talento humano para la población de agencias banco internacional en la ciudad de Quito.

Investigador (a): Rene David Jaramillo Paredes

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Año: Quito 2016

Tipo de trabajo: Tesis Final: Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Se tomó como referencia este trabajo ya que en la actualidad uno de los retos más desafiantes en la Administración de Recursos Humanos es el poder retener al talento dentro de las organizaciones. En la coyuntura actual donde la tendencia es que dentro de las empresas se tenga cada vez más

diversidad estrategias esto hace necesario que las organizaciones empiecen a reflexionar la forma en la que atraen y retienen a sus empleados.

Objetivo General:

Diseñar una propuesta de modelo de retención de talento humano para la población de agencias del Banco Internacional en la ciudad de Quito que permita asegurar la operatividad del negocio y alcanzar los objetivos estratégicos.

Objetivos Específicos:

Describir la situación actual de la empresa y el contexto en el que se desenvuelve.

Desarrollar un marco teórico que permita el entendimiento de los fenómenos en la administración del personal: rotación retención y su impacto en los objetivos estratégicos.

Analizar las principales motivaciones de los colaboradores para permanecer o salir de la organización.

Generar un modelo de retención para la población de agencias.

Fuentes: Son en total 48 fuentes secundarias de información entre los cuales están libros, artículos, diccionarios y páginas web.

Metodología o Enfoque Metodológico:

El enfoque seleccionado es mixto ya tiene elementos cuantitativos, que surgen de los instrumentos para la recolección de datos: encuestas y registros históricos y también factores de tipo cualitativo a través de entrevistas, esto, con el fin de exponer de manera integral los aspectos a trabajar para el diseño de una propuesta de retención.

Las técnicas e instrumentos suponen la participación activa de los empleados de la organización a la que se hace referencia y se diseñarán con el fin de recolectar información que permita tener un contexto real sobre la temática de retención de personal.

El diseño el presente trabajo es descriptivo y no experimental ya que en principio describe la situación actual de la organización para posteriormente plantear una propuesta de retención sin que aquello implique que en el proceso exista la manipulación de variables. El enfoque seleccionado es mixto ya tiene elementos cuantitativos, que surgen de los instrumentos para la recolección de datos: encuestas y registros históricos y también factores de tipo cualitativo a través de entrevistas, esto, con el fin de exponer de manera integral los aspectos a trabajar para el diseño de una propuesta de retención.

Las técnicas e instrumentos suponen la participación activa de los empleados de la organización a la que se hace referencia y se diseñarán con el fin de recolectar información que permita tener un contexto real sobre la temática de retención de personal.

El diseño del presente trabajo es descriptivo y no experimental ya que en principio describe la situación actual de la organización para posteriormente plantear una propuesta de retención sin que aquello implique que en el proceso exista la manipulación de variables.

Marco teórico.

La Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos según Dessler (2009) se presenta desde el mismo instante en que una persona es reclutada y seleccionada, es decir en la contratación, ya que cuando la persona se convierte en un colaborador/empelado en la organización los esfuerzos deben enfocarse en la retención y el desarrollo a través de la capacitación, evaluación del desempeño y remuneración a los empleados; adicionalmente debe atender sus relaciones laborales, salud y seguridad ocupacional, así como aspectos de justicia y equidad, el ciclo se cierra una vez que se genera la salida del empleado donde también es responsabilidad de la empresa el cuidar la integridad profesional y personal.

Al entender a la organización como un conjunto de personas, se hace indispensable su adecuada administración ya que mediante la misma se generan los resultados que la empresa espera y a su vez la satisfacción de sus empleados.

Adicionalmente en un mundo globalizado, la administración del talento humano cobra suma importancia ya que el atraer y retener al personal permitirá ser competitivo en el mercado, lo cual se presenta como un desafío en la gestión de RRHH fundamentando esta idea algunos autores enuncian: “Las firmas que triunfen, serán aquellas capaces de atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global” (Losey, Meisinger y Ulrich, 2005, p.40).

Etapas del talento en la organización

Para los fines del presente trabajo se ha dividido en tres etapas, al ciclo que vive un trabajador dentro de la organización: Selección e incorporación, permanencia, desarrollo organizacional, capacitación, importancia, evaluación de desempeño.

Generaciones dentro de la Fuerza Laboral

En la actualidad dentro de las organizaciones, existe una convivencia multigeneracional, el entendimiento adecuado de su naturaleza y sus motivaciones es imperante para lograr alinear a los trabajadores a los objetivos de negocio y la cultura empresarial. Existen múltiples versiones de la división generacional de la fuerza de trabajo, para la presente investigación se considerará la siguiente: Babyboomers, Generación X, Generación Y, se abordarán algunas conceptualizaciones y las motivaciones de las mismas dentro del ambiente de trabajo.

Existe un problema en el lugar de trabajo, un problema de valores, ambiciones, visiones, estados mentales, demográficos y generaciones en conflicto. Como nunca en nuestra historia tenemos tantas generaciones, y cada generación con su propia diversidad han sido requeridos para trabajar hombro a hombro, lado a lado, cubículo a cubículo (Filipezak; Raines y Zemke, 2013, p.1).

Eventos en la Administración del Talento Humano.

Para efectos de este trabajo es importante abordar los conceptos y particularidades sobre la rotación y retención de personal que a continuación se describen.

Rotación de personal.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es una variable dependiente de fenómenos internos y externos (Chiavenato, 2011, p. 325).

En la actualidad uno de los retos más importantes es controlar que el índice de rotación no dispare los costos para la organización, puesto que cuando la rotación es generada por el desarrollo que genera la misma empresa es un evento positivo en la administración del talento, sin embargo cuando los motivos por los que se genera son otros es importante generar planes de acción, para un mejor entendimiento sobre la rotación de personal, a continuación se detallan las principales causas y efectos.

Causas de la rotación.

Edwards y Phillips (2009) señalan que cuando los empleados tienen necesidades específicas en su trabajo, el desafío del empleador es conocer sus necesidades y la manera de solventarlas. Cuando las necesidades del empleado son atendidas, éste permanece. Si la necesidad no es considerada lo suficientemente importante, el empleado puede decidir adaptarse a la situación o salir de la organización.

Efectos de la rotación.

Para Chapman y White (2011) resaltan que más allá de los costos cuantificables que genera la salida de una persona de la organización, los costos ocultos son aquellos que más afectan a la productividad considerando que para el reemplazo de este recurso se deberá realizar nuevamente la inversión de tiempo en inducción y adaptación del nuevo empleado a su puesto de trabajo.

Otra consecuencia que acarrea la rotación es el impacto en el clima laboral ya que naturalmente la salida de un empleado afecta al equipo de trabajo, provocando incertidumbre e inestabilidad en sus integrantes. Adicionalmente los líderes no siempre están lo suficientemente capacitados para involucrar exitosamente a un nuevo recurso al equipo lo que genera fricciones y potenciales salidas de otros miembros.

Motivación en el entorno laboral.

Se define “como aquel conjunto de interacciones y motivos que orientan una conducta positivamente hacia la consecución de la misión organizativa. Dichos motivos o intenciones pueden hallarse fuera del trabajador o dentro de éste” (García, 2010, p.5). Considerando lo amplio de la temática respecto a la motivación en el contexto organizacional a continuación se hace una reseña sobre algunas teorías que abordan este tópico.

Teorías sobre la motivación laboral.

Como se mencionó anteriormente en este estudio para lograr retener al mejor talento en la organización es clave el conocimiento de sus necesidades y motivaciones.

García (2010) sobre la motivación en el entorno laboral expresa que las teorías alrededor de este tema pueden agruparse en dos grandes corrientes: las de contenido y las de proceso. Cuando se habla de aquellas centradas en el contenido se refieren a las teorías que focalizan su análisis en los elementos que inciden en la motivación de la persona cuando va a realizar alguna actividad. Dentro de estos elementos se encuentran, las necesidades a satisfacer, las condiciones de trabajo o las remuneraciones que se pueden obtener.

Entre estas teorías más conocidas de esta corriente se puede mencionar:

Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Necesidades aprendidas de McClelland.

Las teorías centradas en el proceso: focalizan su análisis en los procesos que existen en el trabajo del individuo, y que hacen que éste actué de una manera u otra.

A estas teorías también se les denominan teorías instrumentales, porque establecen que la conducta del sujeto es un instrumento a través del cual se puede encontrar explicación para los comportamientos que tiene a la hora de conseguir sus metas” (García, 2010, p.82).

Entre las teorías de esta corriente se puede mencionar las siguientes:

Metas profesionales de Locke y Latham.

Teoría de la equidad de Adams.

Teoría de la Autodeterminación.

Respaldando el concepto de motivación laboral, varios autores coinciden que la teoría de la autodeterminación (TAD) aborda de manera integral los aspectos que son claves para la motivación del individuo

Tipos de motivación y regulación.

Desmotivación: Es cuando la persona no se encuentra impulsada a actuar, carece de regulación.

Regulación intrínseca: Es aquella que describe el deseo natural del individuo a realizar acciones porque las considera importantes basado en sus principios, valores y creencias.

Regulación externa: se presenta cuando el comportamiento del ser humano es promovido, por una fuerza externa ya sea normativa o regulatoria.

Regulación introyectada: No se concibe como exclusivamente interna, ya que la persona actúa para satisfacer deseos o requerimientos de otros y evitar sentimientos de culpa.

Regulación identificada: se hace presente cuando la persona actúa lo considera importante para sí mismo, sin que aquello implique el agrado por la actividad que se realiza.

Trabajo de campo.

Utilizaron la entrevista y las encuestas; Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES), Cuestionario R-Maws Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni

Conclusiones

El principal aporte del presente trabajo de investigación es la definición de una propuesta modelo de retención en la cual se engloban iniciativas viables considerando la realidad actual de la organización objeto de estudio.

Para el desarrollo de la propuesta se generó un diagnóstico de la organización, se definió un marco teórico que permita la comprensión y sustento de los instrumentos a utilizarse en la etapa del levantamiento de información, para posteriormente diseñar las iniciativas dentro del modelo de retención para la población de agencias de Banco Internacional en la localidad Quito, a continuación, se detallan las principales conclusiones dentro de este ejercicio:

Para la presente investigación, resultó de suma importancia tener un mejor entendimiento de las principales motivaciones de la población objetivo (colaboradores de agencias localidad Quito), para de esa manera aterrizar en un modelo de retención acorde a la realidad de la organización y al contexto país que invita a propiciar la eficiencia potencializando las fortalezas organizacionales que se determinaron en el análisis.

Las principales fortalezas organizacionales identificadas en la empresa sujeta de estudio son la percepción positiva respecto al clima laboral y la imagen que proyecta en el mercado ecuatoriano, por otro lado, las principales oportunidades de mejora frente al objetivo de retención son: la percepción de baja compensación salarial y el estilo de liderazgo, aspectos que fueron explotados dentro de la propuesta de retención.

La aplicación de instrumentos de alta confiabilidad: Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) y CUESTIONARIO R-MAWS Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, desarrollado en el año 2010 permitió determinar que actualmente en el grupo de colaboradores de agencia Quito el nivel de compromiso organizacional es promedio, adicionalmente que sus principales motivadores provienen de factores extrínsecos y regulatorios.

La propuesta de retención planteada impulsa la mejora de los factores intrínsecos de motivación, y potencializa las fortalezas que la organización posee. Adicionalmente la misma está construida bajo dos enfoques: La organización y el colaborador, con el objetivo del desarrollo del individuo en la empresa y que esto a su vez permita la continuidad y logro de los objetivos del negocio.

Recomendaciones

Teniendo presente que el objetivo de la propuesta de modelo de retención es garantizar la continuidad del negocio y el desarrollo de los colaboradores, a continuación, se detalla algunas recomendaciones que permitan que este proceso sea sostenible en el tiempo:

Impulsar el involucramiento desde la alta dirección en el lanzamiento de planes de acción ya que eso permite que estas iniciativas ganen posicionamiento frente a todos los colaboradores.

Tomando en cuenta de que dentro del análisis FODA un aspecto como oportunidad de mejora es la percepción frente a la remuneración, se recomienda realizar un análisis comparativo frente al mercado sobre la compensación monetaria en las posiciones de agencia, que permita conocer frente a la competencia posibles acciones de mejora en este aspecto, por ejemplo, cambio en las proporciones en el porcentaje de remuneración fija y variable, etc.

Promulgar como un tema estratégico que el éxito de un modelo para retener y desarrollar al talento es responsabilidad de todos y no exclusivamente del área de Recursos Humanos. Adicionalmente considerando que como fruto del análisis se desprende que los factores extrínsecos son los que actualmente generan mayor motivación en la población de agencias se recomienda aplicar un instrumento (encuesta, cuestionario, etc.) para levantar más información sobre posibles motivadores intrínsecos para poder incorporarlos dentro de las iniciativas del modelo de retención de la organización fruto de este estudio.

Propiciar que la medición de compromiso, motivación y clima organizacional sea un proceso periódico (anual) con la finalidad de evaluar el impacto de iniciativas de mejora a través de los indicadores enunciados en la propuesta y la comparación de la línea base obtenida a través del diagnóstico frente a los resultados obtenidos posterior a la implementación.

RAI 2

Tema: El aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad de la empresa, desde una lógica de mejora de procesos o desde una lógica de selección y retención de talentos.

Este trabajo lo tomamos como antecedente porque nos ayuda a comprender que dentro de los aspectos más destacados de la gestión del talento humano está la necesidad de gestionar el desempeño de los empleados y retenerlos luego, en especial al personal clave de la empresa y que los costos laborales para retenerlos, no sean tan altos que terminen afectando la rentabilidad de un negocio. Censa necesita seleccionar el mejor personal, pero además debe poder retenerlos cuando estos tienen perfiles de alta calidad.

Investigador (a): Licenciada Victoria Massaro.

Institución: Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Año: 2015

Tipo de trabajo: Tesis Final: Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Problema planteado:

¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?

Objetivo General:

Definir la lógica que subyace a la importancia otorgada a la gestión del desempeño en su contribución al aumento en la rentabilidad de la empresa, desde la perspectiva de los gerentes IT.

Objetivos Específicos:

1. Determinar las razones por las cuales el personal del área de servicios IT decide regresar a trabajar a la misma empresa.

2. Definir los procesos internos al área de servicios y su grado de estandarización.

3. Definir los criterios utilizados para retener al personal clave de la empresa.

4. Definir los criterios utilizados para evaluar la performance del personal contratado.

5. Definir los criterios utilizados para promover al personal que alcanza la performance esperada.

Fuentes: Son en total 61 fuentes secundarias de información entre los cuales están libros, artículos, diccionarios y páginas web.

Metodología o Enfoque Metodológico:

El presente trabajo de investigación es descriptivo, partiendo de una hipótesis principal con la que se intenta responder a una conclusión respecto del problema planteado. Luego, se presentan algunas hipótesis secundarias que guardarán relación estrecha con las preguntas de investigación, las cuales podrán ser validadas o refutadas tras un previo trabajo de campo, que consiste en administrar entrevistas al personal de empresas IT, registrar observaciones durante las entrevistas y finalmente, administrar un test de motivación a cada uno de los entrevistados, con el fin de recopilar toda la información necesaria para contrastar las hipótesis de investigación.

Este trabajo descriptivo de investigación se focaliza en las siguientes empresas del rubro IT en Colombia, Ciudad de Bogotá D.C. y más específicamente, en el área de servicios IT; ellas son tres, a saber: IBM, Hewlett-Packard y la empresa Oracle.

La elección de estas empresas, se debe a que comparten características en común, tales como ser compañías globales de tecnología informática, con casa matriz en Estados Unidos, compartir similares procesos de retención de talentos, aplicar herramientas de desarrollo del personal que serán explicadas a lo largo del presente trabajo escrito y que me permitirán cruzar opiniones de empleados y sus superiores, conocer el grado de conocimiento que tienen sobre la manera de medir el aporte del capital humano a la rentabilidad del negocio y poder.

Marco teórico

Definición de Competencias Laborales.

Las competencias laborales hacen referencia a comportamientos generados por diversos aspectos de la personalidad del empleado, que lo conducen a un desempeño acorde o exitoso en su puesto de trabajo.

Hay autores que consideran por separado las competencias asociadas a conductas o comportamientos, de los conocimientos técnicos que puede poseer el empleado o que éste puede desarrollar. Sin embargo, a la hora de implementar un programa de evaluación de desempeño, es necesario evaluar tanto los conocimientos técnicos de la persona, como sus comportamientos y actitudes, empezando siempre por evaluar las capacidades o conocimientos que posee la persona, siguiendo luego con la evaluación de los comportamientos observables que le permitan inferir al evaluador, el grado de desarrollo de las competencias que el empleado ha alcanzado en el desempeño de su puesto.

Lo recomendable entonces, es tener bien definido qué se entiende por competencias laborales, incluyendo los aspectos comportamentales, que sean observables y medibles.

Para aclarar este primer punto sobre la definición de competencias laborales, proporciono a continuación una breve lista de ejemplos, por un lado, cuáles serían ejemplos de conocimientos o capacidades cognitivas, y por otro lado, cuáles serían ejemplos de competencias laborales que se infieren de comportamientos observables:

Conocimientos: son ejemplo de conocimientos esenciales para un puesto de trabajo: conocimientos o estudios en informática, conocimientos en contabilidad, en impuestos, en estadística, en un lenguaje de programación, en un idioma (inglés, francés, portugués, etc.), entre otros ejemplos.

Competencias laborales: son ejemplos de competencias laborales basadas en comportamientos: capacidad para la iniciativa, flexibilidad a los cambios, orientación a resultados, orientación al cliente, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis, comunicación asertiva, entre otros ejemplos.

Las competencias laborales se subdividen en grados de complejidad que implican diferentes niveles de desarrollo alcanzado, dentro de cada competencia en particular. Por lo tanto, los puestos de trabajo pueden demandar para su desempeño exitoso, el desarrollo de una misma

competencia laboral en diferentes grados. Por ejemplo, la competencia orientación al cliente, puede ser requerida en un grado básico o inicial de desarrollo de la competencia en vendedores con poca experiencia, y ser requerida en su grado máximo de desarrollo, en puestos ejecutivos dentro del área comercial de la empresa.

Diccionario de Competencias y de Comportamientos.

Las empresas que deseen aplicar la gestión del desempeño por competencias deberán adoptar un modelo de competencias alineado estratégicamente con la organización y más específicamente con su Visión y Misión (es decir, aquello que quiere llegar a ser la empresa en su totalidad, y cómo quiere llegar a lograrlo). Ya que el modelo de competencias deberá adaptarse a las necesidades de la empresa, lo recomendable es que quienes diseñen este modelo, lo hagan a partir de una información detallada sobre las características de la organización, su planificación estratégica, aspectos de su cultura organizacional, estilos de liderazgo y toda la información actualizada que puedan recabar para su diseño y puesta en marcha.

Para tal fin, será necesario que los responsables del diseño del modelo de competencias se reúnan periódicamente a través de talleres de reflexión, con la alta Dirección de la empresa y los mandos medios.

De los talleres de reflexión resultarán dos documentos, por un lado, un diccionario de competencias que contendrá una clasificación de competencias, que veremos en detalle a continuación y por cada competencia se detallarán sus cuatros grados de complejidad. Por otro lado, de los talleres de reflexión resultará un segundo documento asociado al anterior, que será el diccionario de comportamientos, conteniendo todos aquellos comportamientos que previamente definidos, hayan sido seleccionados por el comité evaluador en el taller, como los comportamientos que mejor describen a cada una de las competencias laborales que la empresa necesita, proporcionando al menos cinco ejemplos de cada grado por cada competencia. Cada comportamiento es un observable que permite medir el grado en el cual se presenta una competencia, volviéndola por ende objetivable, mensurable. Esta etapa de confección de los diccionarios requiere varias reuniones con la Dirección, que se recomiendan agendar, para proporcionar una información sólida con la cual avanzar luego hacia una descripción de puestos por competencias más detallada.

Cabe destacar que, una correcta descripción de puestos constituye una base sólida para calcular las compensaciones y beneficios de los empleados, así como sus categorías salariales. En la descripción de puestos, cada competencia es indicada por su nombre y sus diferentes grados, tal como quedan consignados en el diccionario de competencias, así como también, los requisitos específicos del puesto: estudios formales, años de experiencia laboral, conocimientos especiales, entre otros datos.

En el diccionario de competencias, como anticipé anteriormente, quedará consignada una clasificación de las competencias en dos grandes grupos, de la siguiente manera:

- Competencias cardinales: son las competencias comunes a toda la organización y que deben poseer todos sus miembros, cualquiera sea el cargo jerárquico que ocupen. Se relacionan bastante con la misión, la visión y, sobre todo, los valores de la organización.

- Competencias específicas: son competencias específicas para determinados grupos de personas y parten de un análisis vertical por niveles jerárquicos, y de un análisis horizontal por función o familias de puestos. Ambas dimensiones se combinan, para formar el grupo de competencias específicas. Recordemos, además, que todas las competencias, sean cardinales o específicas, estarán subdivididas en cuatro grados bien definidos.

Implementación del sistema de gestión del desempeño por competencias.

Una vez que tenemos definidas y clasificadas las competencias laborales y su apertura en grados, así como los ejemplos de comportamientos que mejor las describan y particularicen, sirviendo de indicadores con los cuáles medir dichas competencias, el siguiente paso será la asignación de competencias al puesto de trabajo. A continuación, definiré el concepto de “gestión del desempeño por competencias” desde diferentes autores, explicitaré cuáles son los objetivos y principios que presenta un sistema de estas características y finalmente, estableceré los pasos de implementación de un sistema de gestión del desempeño por competencias, en el cual detallaré

entre otros aspectos, el proceso de evaluación del desempeño por competencias.

Javier Fernández López (2009), nos aporta una definición muy completa del concepto de gestión del desempeño por competencias, diciendo que: “es el proceso que mide la aportación de un empleado a la empresa y permite potenciar sus fortalezas y conocer sus necesidades, impulsando su crecimiento profesional.”

El autor arriba citado, asocia la gestión del desempeño con los principios de la Dirección por Objetivos (APO). La comparación que hace el autor se debe a que la Dirección por Objetivos está claramente orientada, como su nombre lo indica, a la consecución de resultados, que debieron ser previamente definidos como objetivos a cumplir en cada sector de la empresa. El planteamiento de base que nos aporta el autor, parte de la premisa que las personas se sienten más motivadas trabajando, cuando saben lo que se espera de ellas, al tener bien claros los objetivos que deberán cumplir si quieren tener éxito en su trabajo. Estos objetivos deben ser medibles y objetivables, por tanto, el autor nos aclara lo siguiente:

Hasta que no se sepa claramente a dónde se quiere llegar, no es posible alcanzar la estrategia propuesta para el sector. 2. Cuánto más clara sea la idea de lo que hay que alcanzar, habrá mayores posibilidades de tener éxito. 3. Lo importante es dejarle en claro al empleado no tanto lo que debe hacer, sino lo que se espera de él en materia de resultados. 4. No es válida la evaluación de los resultados, sino se comparan con los objetivos previamente definidos. 5. El objetivo de la dirección consiste en anticiparse a los resultados esperados.

Etapas del Proceso de Evaluación de Desempeño.

Los programas de evaluación de desempeño en las organizaciones se realizan por lo general en dos momentos claves del año: a mitad de año y al finalizar el mismo. Por lo general, la eficiencia en los programas de evaluación del desempeño requiere de una correcta y previa definición de los objetivos tanto individuales como específicos del puesto que ocupa la persona, ya que ambos objetivos deberán estar a su vez, alineados con los objetivos más generales que involucran a toda la empresa como un todo. Si dichos objetivos no están claramente alineados, todo el proceso de

evaluación podría ser un desperdicio de tiempo y dinero para la organización, ya que como veremos más adelante, una de las etapas el programa de evaluación es la medición de sus resultados y el impacto económico que tienen para el negocio de la compañía, la mejora en el desempeño del personal.

La evaluación de desempeño puede definirse como el proceso que lleva a cabo un supervisor una o dos veces al año, que tiene como destinatario a un empleado subordinado a aquel y cuyo objetivo es lograr que el empleado conozca cuáles son sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño que se espera de él (Bohlander, G. et cols., 2010).

Los autores arriba mencionados, definen además el concepto de "administración del desempeño" y explican que el mismo es un proceso a través del cual se crea todo un ambiente de trabajo destinado a potenciar al máximo las capacidades de sus empleados y comienza por la definición del puesto de trabajo. (Bohlander, G. et cols., 2009). En este segundo concepto, existe una diferencia con el anterior y radica en crear todo un ambiente de evaluación del desempeño destinado a aprovechar el mayor porcentaje del capital humano que trabaja en la empresa, por tal motivo, me atrevo a considerar este segundo concepto más exhaustivo que el anterior y más enfocado en la importancia de diseñar procesos internos más eficaces, con el fin de crear ese ambiente de continua evaluación, mejora y medición del rendimiento de cada empleado, partiendo de definiciones claras y detalladas sobre cada puesto, ya que si el puesto no está correctamente definido, el empleado por consiguiente, no podrá desplegar sus capacidades al máximo si las exigencias del puesto no lo requieren. En caso de que la persona tenga las capacidades claves que necesita la empresa para su negocio, pero no se encuentra ocupando un puesto que le exija el despliegue de dichas capacidades, nos encontramos con la situación tan común en las empresas de desaprovechar e incluso desconocer, el capital humano contratado en la empresa. Crear, por tanto, un ambiente de evaluación de desempeño es crear una cultura donde lo que se valoran, son los procesos correctamente diseñados, para aprovechar al máximo el capital humano y permitirle su progreso.

Todo programa de evaluación del desempeño debe ser considerado en su totalidad, como una metodología de trabajo, un proceso por etapas, donde

cada etapa debe ser planificada y definida antes de pensar en la implementación del mismo. La evaluación de desempeño es una metodología de recursos humanos que debe contar con un encuadre prestablecido, estando el mismo constituido por elementos de la cultura organizacional, y que, con cada comienzo de año, debe ser definido nuevamente para lograr una adaptación a los cambios imperantes en la organización.

La planificación estratégica del programa de evaluación

La primera etapa dentro del programa de evaluación de desempeño es la planificación estratégica de la evaluación de desempeño. Cabe preguntarse en esta primera etapa de planificación:

1- ¿Cuáles serán los objetivos del programa de evaluación y de qué manera serán comunicados a la empresa, para lograr el máximo compromiso de su gente con la definición de esta metodología de trabajo? 2- ¿Qué propósitos deberá perseguir el programa de evaluación, que sea entendido no sólo por los evaluadores sino también, por los evaluados? Veremos que los propósitos del programa de evaluación pueden ser de dos tipos y que los mismos arrojan luz sobre las expectativas que tienen los empleados respecto al manejo que se hará de los resultados obtenidos tras la evaluación de desempeño. 3- Y finalmente, ¿cuáles serán los factores con los cuáles se comparará el desempeño de cada empleado durante la evaluación? Es decir, ¿Cuáles serán aquellas competencias que mejor definen la cultura empresarial y que la empresa necesita evaluar dadas las características de su estrategia de negocios y el perfil laboral que prioriza para trabajar?

Muchos programas de evaluación pueden estar orientados a alcanzar objetivos a corto plazo, otros pueden estar orientados hacia objetivos a largo plazo. El problema de la ineficacia con que algunas empresas llevan a cabo dichos programas no radica tanto en el plazo de los objetivos como de su contenido. El problema más grande que enfrentan las empresas en relación a dichos programas está en el enfoque que le dan a los mismos: ¿los programas de evaluación del desempeño están enfocados al logro personal o a la mejora en el rendimiento de todo un equipo de trabajo?

La respuesta correcta sería en este caso, que depende nuevamente de cómo estén definidos los puestos dentro del área, ya que si el área de trabajo está

integrada por puestos cuya misión y funciones las puede llevar a cabo una sola persona, el enfoque hacia el logro personal sería el correcto. Caso contrario, si el área de trabajo está integrada por puestos de trabajo que requieren de una continua interacción del personal y existen puestos con funciones interdependientes entre sí y con otras áreas de trabajo, el enfoque de un programa de evaluación no debería ser la persona en particular, sino el equipo en su totalidad.

Ahora bien, es preciso definir el enfoque y propósito que perseguirá el programa de evaluación en toda la empresa. El enfoque puede ser individual o de equipo y el propósito del programa puede ser administrativo o de desarrollo. Los autores Bohlander y Snell (2010), consideran que los propósitos administrativos son aquellos que toman los resultados de una evaluación de desempeño como base para calcular la compensación y podríamos decir también, los beneficios. Establecer el salario como recompensa de desempeño y rendimiento alcanzado por el empleado durante el año, es una práctica común en Recursos Humanos, que debe formar parte de un programa de evaluación cuidadoso y efectivo, ya que se pueden incurrir en prácticas discriminativas si no se aplica dicho programa con ecuanimidad.

Para tal fin, una de las formas de asegurar la efectividad del programa, es asegurando también, la confidencialidad de los resultados obtenidos y documentando bien dichos resultados, agregándolos a la hoja de vida del empleado evaluado. Los resultados de la evaluación pueden formar parte de procesos decisorios de recursos humanos y de los supervisores o gerentes de cada área, a la hora de promover, transferir o en el peor de los casos, despedir al personal evaluado. Otro propósito administrativo es el de validar los resultados de las evaluaciones del último año, con los planes de selección por competencias o planes de sucesión y retención del personal clave, que, de otro modo, no podría ser claramente identificado dentro de una compañía.

Finalmente, los resultados de las evaluaciones contribuyen a determinar cuáles son las necesidades de capacitación en cada área, de manera de poder implementar programas de capacitación con mayor eficacia en el año siguiente.

Es interesante al respecto de las compensaciones y beneficios, el enfoque que el autor Carlos Alberto Gil Ravelo (2010) sostiene, cuando define una política de retribuciones, que se traducirá en beneficios y compensaciones, de la siguiente manera: “La empresa retribuirá a sus empleados, respetando las disposiciones de dichas funciones legales y regulaciones vigentes, según criterios que reconozcan las diferentes funciones y responsabilidades, así como los diferentes niveles de desempeño”. Y aclara que “dentro de sus posibilidades económico-financieras, aspira a sostener un nivel de competitividad salarial, en el conjunto del mercado laboral, que le permita atraer y retener a las personas necesarias para el desarrollo y ejecución exitosa de su estrategia de negocios.”

Queda claro entonces, que tanto la evaluación de desempeño como sus formas de retribución, deben estar alineadas estratégicamente con las metas de toda la organización, contribuyendo a su ejecución exitosa.

Los autores Bohlander y Snell (2010), al respecto nos explican en qué consiste, por ejemplo, un plan de retribuciones por desempeño, aplicando planes de incentivos, pudiendo ser de varios tipos:

Planes individuales: trabajo a destajo, bonos, pago por méritos, incentivos de ventas, compensación ejecutiva, entre otros ejemplos.

Planes grupales: compensación por equipos de trabajo, mejora en la productividad mediante la participación, entre otros ejemplos.

Planes empresariales: participación en utilidades de la empresa, compra de acciones, entre otros ejemplos.

Estos planes de incentivos o planes de compensación y beneficios presentan algunas ventajas, tales como:

Concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos o metas específicas, actuando de motivadores.

Los planes de incentivos son costos variables que dependen del desempeño del empleado. Un pago variable, es un pago vinculado a una medida de rendimiento individual, por equipo o a nivel organizacional.

La compensación por incentivos se vincula directamente a los objetivos de desempeño según cada sector de la empresa, y según los diferentes puestos de trabajo, de manera que se aplicarán las compensaciones y beneficios si se alcanzan los objetivos de desempeño esperado, o de lo contrario, se retienen.

Fomentan el trabajo en equipo cuando se aplican a todo el equipo y no de manera individual.

Son una forma de distribuir las ganancias entre aquellos empleados con alto rendimiento, como reconocimiento de sus méritos alcanzados.

Finalmente, los incentivos son un medio para atraer y retener personal clave en la empresa. Veremos más adelante, que es importante coordinar las acciones de Recursos Humanos, tanto de evaluaciones de desempeño, como de planes de compensaciones y beneficios, así como los criterios de selección y retención del personal clave que la empresa necesita para el éxito de su negocio.

La Evaluación de 360°.

La evaluación 360° es un sistema de evaluación de desempeño caracterizado por la variedad y cantidad de evaluadores que abarca, a fines de brindar mayor confiabilidad en los resultados obtenidos, donde el empleado es evaluado por todo su entorno laboral, abarcando: supervisores, gerentes, pares, subordinados (si aplica), proveedores y clientes. Suele ser el método de evaluación más utilizado por las grandes empresas, ya que dicha herramienta presupone un entorno de trabajo más complejo y con varios miembros implicados. Dicha metodología consiste en que un grupo de personas evalúe a otra a partir de una serie de factores predeterminados por la organización, que se traducen en comportamientos observables de la persona evaluada en su ámbito laboral.

Con el fin de aportar una definición más completa de la evaluación 360° y sus características, cito a los autores Hellriegel y Slocum (2010), quienes definen esta herramienta de evaluación, de la siguiente manera: “la retroalimentación de 360 grados es un proceso, basado en un cuestionario, que reúne retroalimentación estructurada proveniente de una serie de fuentes, en cuanto a las competencias y las conductas de una persona o un

equipo.” Es interesante que mencionen la evaluación de un equipo de trabajo como unidad de evaluación, ya que como veremos más adelante, es una alternativa que suelen usar las grandes empresas de tecnología, para evaluar en forma masiva, a todos sus empleados. Los autores mencionados anteriormente, describen en lo sucesivo a este proceso de evaluación, aclarando que los cuestionarios de evaluación que contienen estándares de desempeño, pueden ser completados por el propio evaluado, por jefes y supervisores, empleados subordinados, pares o colegas del evaluado, clientes y proveedores, y que los resultados de la retroalimentación, son recopilados luego en reportes de retroalimentación, presentando los datos de cada fuente (de los diferentes evaluadores y la autoevaluación) por separado. Estos resultados por separado los entrega un Consultor Externo a la persona evaluada, quien deberá desarrollar un plan de acciones junto con su supervisor, con el objetivo de desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades.

Los autores Hellriegel y Slocum (2010), previamente citados, nos alertan acerca de la utilización de esta herramienta tan particular y útil en las grandes empresas, cuando aclaran que: “Podría no funcionar bien cuando la retroalimentación se utiliza en el proceso de revisión del desempeño de una persona, a no ser que cierto conocimiento, habilidades y capacidades específicas se puedan vincular a metas de desempeño específicas.” Sin embargo, los autores recomiendan el uso de la evaluación de 360° con propósitos de desarrollo y no de promociones y ascensos: “En general, parece que la retroalimentación de 360 grados funciona mejor cuando se utiliza para efectos de coaching y desarrollo profesional.” La evaluación de 360° tiene que poder resumirse luego en un reporte o informe de evaluación, que deberá contener las calificaciones obtenidas en los diferentes cuestionarios de evaluación y en la autoevaluación.

El Capital Humano como herramienta de negocio.

Cuando se considera el capital humano en una empresa, como un valor agregado que contribuye a mejorar el desempeño global de la empresa y alcanzar sus metas globales, se está pensando en un capital humano como herramienta esencial para asegurar el éxito del negocio principal de la empresa. De la misma manera, cuando se piensa que el secreto de la competitividad de una firma está en su gente, por sus capacidades, por su

anticipación al cambio, por su innovación, por su orientación al cliente, dicha organización está pensando en su capital humano como una inversión a futuro, que le asegurará no sólo la supervivencia como organización, sino su éxito en los negocios.

Es en esta manera de pensar a los miembros de una organización, donde Recursos Humanos debe orientar sus prácticas como actividades alineadas a la estrategia principal de negocio de la organización y deberán tener una mirada global, no individual. Desde esta perspectiva, para Recursos Humanos no importará tanto el desarrollo profesional de unos pocos, sino el desarrollo y crecimiento de toda la organización, donde todos y cada uno de sus miembros, integran una cadena valor orientada más allá de las fronteras de la empresa, es decir, orientada a los clientes externos y proveedores.

Por lo anteriormente dicho, las personas pasan a ser un recurso estratégico de negocio. Los autores Bohlander y Snell (2010), nos proponen que, de la forma de convertir a los empleados en recursos estratégicos de negocio, es a través del desarrollo de competencias centrales, que consisten en una serie de habilidades y conocimientos que posee una organización y crean valor para los clientes. Al respecto, los autores afirman que las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenida, si desarrollan en las personas, competencias centrales, como, por ejemplo:

Las personas deben ser valiosas: el valor de las personas aumenta, cuando logran reducir costos, proporcionando algo único a los clientes y combinando ambos comportamientos.

Las personas deben ser poco comunes: son fuente de ventaja competitiva, cuando sus capacidades y conocimientos, no se equiparán con los disponibles en la competencia.

Deben ser difíciles de imitar: son fuente de ventaja competitiva, cuando sus capacidades y contribuciones no pueden ser imitadas por los empleados de la competencia, brindando productos y servicios únicos en el mercado.

Deben estar organizados: de manera que sus talentos puedan desplegarse para trabajar de manera eficiente, en diferentes asignaciones de puestos y con poca anticipación.

Por su parte, el autor Dave Ulrich (2010) nos propone una visión global para las nuevas organizaciones que se desenvuelven en un mundo igualmente globalizado. Y para desarrollarse como empresas globales, las capacidades de sus gerentes y directores deberán ser igualmente globales, deberán adoptar esa perspectiva que no le concierne solo al negocio de la empresa, sino a las necesidades de los clientes, los proveedores, los competidores y el mercado de consumo. Siguiendo este lineamiento, los gerentes deberán, por ejemplo, tener capacidades globales como entender las diferencias políticas entre países con quienes comparten un mismo mercado, diferencias culturales entre los distintos clientes para con la empresa, entender las reglas del comercio globalizado y sus diferentes gustos y necesidades de consumo.

¿Cuáles son las razones por las que el personal clave regresaría a trabajar a la misma empresa?

Para que el personal decida trabajar a la misma empresa, teniendo en cuenta que las empresas de las que hablo, son del rubro IT, en la que los perfiles de tecnología van y vienen de una empresa a otra, dentro del mismo rubro, se deben dar algunas condiciones que van más allá de las condiciones salariales y los beneficios económicos que les puedan prometer en estas empresas, con la finalidad de atraer y retener al personal clave. Estas condiciones que los empleados IT priorizan para volver a trabajar a un mismo sector o empresa abarcan también aspectos de reconocimiento de sus méritos, el sentirse orgullosos de su trabajo, el continuo aprendizaje y más que todo, el sentirse que pueden participar de los procesos decisorios que le competen a su área y experticia, y no dependan de un largo proceso burocrático que, para llegar a una decisión, obligadamente tengan que pasar por la línea gerencial. Al respecto, las relaciones laborales basadas en la confianza y el respeto por el otro son las más aconsejables para mantener a estos empleados, comprometidos con su empresa y la elijan por sobre otras.

Por lo anteriormente dicho, un nuevo cambio de paradigma en la forma de concebir el liderazgo en estas empresas es necesario y en tal sentido, Oscar Castello et. Cols. (2010), nos plantean una nueva forma de concebir el rol de Recursos Humanos y su estilo de liderazgo, caracterizado por una mayor participación de los empleados en las decisiones, sin por ello causar que el líder pierda algo de su poder y posición estratégica.

El cambio de paradigma implica un “rompimiento del molde”, al decir de los autores, que implica una serie de modificaciones en la cultura de la organización, caracterizadas por el respeto, el apoyo y el aliento; se puede convencer al equipo directivo de la efectividad de este modelo de liderazgo participativo, a través de los resultados óptimos en varios procesos de Recursos Humanos y que implican a toda la organización: la evaluación de desempeño, el clima laboral y el desarrollo de competencias tales como: orientación al cliente, y la pro actividad.

¿Cuáles son las expectativas de los líderes de tecnología respecto al desempeño del personal?

En general, las respuestas que se obtuvo de los líderes de las empresas IT que fueron consultadas, respecto a las expectativas que ellos tienen del desempeño de su personal a cargo, encontré que para más del 80% de los líderes entrevistados, eran más importantes los aspectos técnicos y los aspectos relacionados con los objetivos del puesto a cubrir, que las características personales de sus empleados, quedando estas en segundo o tercer plano. Es decir, importan más los conocimientos técnicos o redes de contactos (Esto último, es válido para el área comercial), que las habilidades interpersonales para desempeñarse en equipos de trabajo, siendo que la mayoría opinó que la resolución de problemas en el ámbito de trabajo y en los servicios con los clientes, requieren por su complejidad de un alto desempeño de equipos de trabajo, antes que del desempeño individual.

Por ejemplo, frente a la pregunta número 6, que dice: ¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más los líderes IT al momento de seleccionar al personal de su área?, los líderes en general respondieron lo siguiente:

Hay dos características que son importantes en un perfil laboral, por un lado, un conocimiento y trayectoria con los clientes, en ventas, sobre todo, y cuando el tema es técnico, pues que conozca bastante de la parte técnica. En un proceso de selección más completo, se piden más cosas como fijarse más en cuestiones de su personalidad. En ventas, dependiendo de la gente que conozca en el mercado, de su portafolio de clientes, dependerán las ventas. Cuando contacto gente para entrevistar, me fijo que se relacione bien con la gente y su cartera de conocidos clientes porque si no tiene ese requisito, pues ya sabes que vas a tener problemas después, ya que eso no

se aprende y es algo muy pedido para empezar a operar con los clientes.” (Especialista de Ventas de Producto).

Otra respuesta que es similar a la anterior es la siguiente:

Nivel de conocimiento tecnológico, paciencia, trabajo bajo presión y facultad para generar un grupo de trabajo, ya que la profesión IT es una profesión muy demandante y se necesita un grupo para poder llevar altas cargas de horario y horas extra, para tareas que están pues por fuera de lo rutinario. (Gerente de Servicios IT).

¿Cuál es la estrategia del Gerente IT en la selección del personal clave y su posterior evaluación de desempeño?

La estrategia de gestión de Talentos que tienen los Gerentes IT que fueron entrevistados, se traduce en atraer y luego intentar retener al personal clave, o al menos, si por motivos personales dichos talentos se van de la empresa, los Gerentes y supervisores del área, intentan que dejen su “legado” en la empresa, al contribuir a capacitar a los menos talentosos, transmitiéndoles sus conocimientos. No todos los empleados tienen el mismo acceso a capacitaciones técnicas o de gestión relativas a cada área de la empresa. Ciertamente, hay cursos de capacitación que son muy costosos y son financiados por las grandes empresas de tecnología, que pueden rondar los tres mil a cinco mil dólares, en la mayoría de los casos. Al costo total de estos cursos, sean dentro o fuera de la empresa, hay que sumarle los gastos que implica dedicar varias horas-hombre a estos cursos que pueden durar semanas o meses, y en los casos que implican traslados del personal a otra sede de la empresa (ya que muchos de estos cursos se dictan en Estados Unidos), habrá que sumarles entonces, los gastos de hotel y viáticos del personal. Por esta razón y no sólo porque se trata de personal clave en la empresa, con capacidades supuestamente superiores a las de los empleados menos talentosos, es que las inversiones en capacitación y desarrollo, parecen ser una estrategia enfocada a mantener satisfechos al personal clave.

Más estratégico es aún, el enfoque que algunos líderes de tecnología comparten, que consiste en compartir ese conocimiento adquirido por los más talentosos, con los menos talentosos de la empresa, haciendo que participen del armado de cursos de capacitación internos, transmitiendo no

sólo sus conocimientos técnicos, sino mejores prácticas que renueven y actualicen los procesos internos. Este último punto, es aún más importante, porque un empleado que no tiene ciertas capacidades intelectuales tan elevadas como los más talentosos de la empresa, al menos tiene la oportunidad de estar trabajando en un entorno de aprendizaje continuo que ayude no sólo a desarrollar su potencial intelectual, sino a cristalizar esos conocimientos nuevos de manera permanente, en el “saber-hacer” de la empresa. Y la empresa por su parte, cuenta con el beneficio obtenido de las mejores prácticas, que no sólo conduzca al éxito de los negocios, sino que, además, sea sostenible en el tiempo.

La estrategia que los líderes IT deberían poner en práctica, en relación a la gestión del personal clave y de los menos talentosos, fue desarrollada por el autor Luis Pérez van Morlegan (2010), quien nos explica que existe una división en la gestión del personal, en cada sector de la empresa, que consiste en: los “Key People” y los “No Key People”. Para ambos tipos de empleados, es necesario tener una estrategia de gestión, aunque con algunas diferencias.

Formas de medir el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad de un negocio.

El autor Luis Pérez van Morlegan (2010), nos propone la implementación de un sistema de Dirección por Objetivos, combinado con el proceso de Evaluación de 360° orientado a esos objetivos, como una forma clave de medir el aporte de la gestión del desempeño, a la rentabilidad del negocio en las empresas. Veremos también, que en las grandes empresas IT y en base a lo relevado en las entrevistas que realicé, implementan un sistema claramente orientado a objetivos, que otorgará diferentes calificaciones al desempeño de sus empleados, en la medida que se cumplan los objetivos del área.

El autor antes mencionado, nos propone entonces la aplicación de un sistema de evaluación por objetivos, que incluye los siguientes pasos para su implementación exitosa:

1. Es preciso comenzar este sistema por la definición de los accionistas mayoritarios de las expectativas de rentabilidad de la empresa, durante el transcurso del año; 2. Estas expectativas, deberán estar expresadas en

términos de “Porcentajes de Rentabilidad antes de Impuestos”; 3. El porcentaje de rentabilidad antes de impuestos deberá desagregarse luego, en Indicadores Financieros Claves. 4. Luego, el equipo Directivo y los mandos medios deberán crear por área funcional de la empresa, un Business Plan, en base al cumplimiento de esos indicadores financieros y transmitirlos a las diferentes áreas de la empresa, una vez finalizado y aprobado el plan. 5. La modalidad central de gestión, debería ser la implementación de un sistema de Dirección por Objetivos. 6. Luego, cada gerente diseñará para su área funcional, un Tablero de Mando Integral, que les permita controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos anteriormente. 7. Los Objetivos Generales o Indicadores Financieros arriba mencionados, deberán desagregarse en Objetivos por Área Funcional, por Departamento, y finalmente, establecer objetivos por puesto, que estén claramente alineados a los objetivos más generales. Este paso estará indicando el grado de integración vertical y horizontal de las estrategias de gestión, de cada una de las áreas funcionales de la empresa, donde por supuesto Recursos Humanos, debe estar incluida. Veremos más adelante, que esto último no siempre ocurre en las grandes empresas IT. 8. La desagregación de objetivos descripta en el punto anterior, deberá asegurar una adecuada complementación por áreas y departamentos, evitando la confrontación de objetivos relacionados. 9. Que la mayoría de los objetivos propuestos sean cuantitativos, medibles, objetivables y realistas, tanto a corto plazo como a largo plazo. 10. La fijación de objetivos individuales del puesto, pase por un acuerdo consensuado entre quién los va a cumplir con su desempeño en el año y quién será el supervisor directo en cada caso, ya que la entrevista de evaluación final durante el proceso de Evaluación de 360°, al cierre del ejercicio fiscal, deberá tener el efecto esperado y confirme el cumplimiento de estos objetivos o no. 11. Será necesario que se administre en la empresa una herramienta de Control de Gestión a la medida de las necesidades de la empresa, pudiendo ser un software de gestión que mida el cumplimiento de objetivos, para asegurar una administración eficiente del sistema de Dirección por Objetivos. Todos estos pasos, asegurarán que haya equidad en las evaluaciones del personal, que haya objetividad, ya que se hablará de objetivos medibles y cuantificables, sin depender de opiniones subjetivas de los supervisores o evaluadores.

Trabajo de campo

Se realizaron entrevistas de campo con diferentes herramientas y procesos de gestión del personal, tales como Talent Review, la Gestión Participativa, la Gestión del Conocimiento, entre otros procesos, que no eran implementadas en las empresas consultadas, o bien, no las utilizaban con efectividad, para obtener medidas rigurosas del desempeño de su personal clave, y poder sacar mayor provecho de su capital humano, faltando por tanto, la presencia de una estrategia de gestión del personal, con todos los problemas que ello acarrea.

Análisis de resultados

Conclusiones:

Para finalizar el presente trabajo de Tesis Final, de la Maestría de Recursos Humanos, plantearé algunos interrogantes para futuros líderes de tecnología, que tienen entre otras responsabilidades, la de gestionar al personal a cargo de manera estratégica y alineada a las necesidades de negocio de la organización.

Estableceré a continuación un resumen de las principales conclusiones a modo de cierre del presente trabajo de Tesis Final, a las que he arribado a partir de los resultados del trabajo de campo, cuyo análisis desarrollé en el Capítulo anterior. Las conclusiones no intentan dar una respuesta acabada a las preguntas de investigación con las que inicié mi trabajo de Tesis, sino que más bien, quedarán abiertos algunos interrogantes para futuras investigaciones.

Una primera conclusión a la que he arribado es que en las empresas que consulté, a la hora de explicar el éxito en sus negocios, cada área funcional se basaba en el grado de cumplimiento de objetivos concretos y mensurables, relacionados con indicadores de facturación, indicadores de niveles de acuerdo en los servicios otorgados a los clientes, indicadores de ventas cerradas y nuevos clientes. Pude inferir del material de las entrevistas esta primera conclusión, en la que claramente cuentan con un sistema de gestión orientado a objetivos mensurables y observables.

Una segunda conclusión a la que pude arribar del material de las entrevistas, es que los líderes de tecnología y del área comercial, que fueron

entrevistados, abogaban por el crecimiento profesional de sus empleados a cargo, a través de programas de certificaciones específicas para cada puesto dentro del área, como una forma de garantizar la calidad en los servicios otorgados a los clientes, aunque este incentivo al crecimiento profesional de los empleados, no se daba en todos los casos por igual.

Una tercera conclusión a partir del trabajo de campo, fue que los empleados y líderes que fueron entrevistados, en una amplia mayoría se hallaban motivados para trabajar y cumplir sus tareas en la empresa, lo que me permitió inferir que en estas empresas que fueron consultadas, la gente en general se hallaba satisfecha con su trabajo y que la fuente principal de su motivación eran cuestiones relacionadas con el sentido de posición y jerarquía a la que podían aspirar dentro de su empresa, dejando en segundo lugar, cuestiones relacionadas con el salario y los incentivos como retribución de su esfuerzo puesto en el trabajo.

Una cuarta conclusión muy importante a partir del material de las entrevistas y de los Test de Motivación, estaba relacionada con los planes de incentivos que recibían los empleados en las empresas que fueron consultadas, en las que pude inferir que dichos planes debían estar más ajustados a las necesidades puntuales de los empleados y líderes y más acordes al grado de esfuerzo puesto en el desempeño de sus tareas.

Los incentivos materiales formaban parte de los factores de motivación para el personal entrevistado, pero estaban en tercer orden de contribución a la motivación y satisfacción laboral de los mismos.

Una quinta conclusión a la que pude arribar a raíz del material de las entrevistas, estaba relacionada con la importancia otorgada por los líderes IT y del área comercial a la retención de talentos, en las que pude inferir que la mayoría de los entrevistados preferían retener el personal clave trabajando dentro de la empresa, por razones algunas vinculadas al impacto en el servicio otorgado a los clientes en caso que dicho personal faltara y otras razones que argumentaban, estaban relacionadas con el incentivo al desarrollo profesional en materia de certificaciones, a raíz de las cuales era importante contar con un personal altamente calificado. Pude concluir entonces que mi hipótesis primaria alternativa, se había comprobado en su contenido, a partir del material de las entrevistas de campo.

Una sexta conclusión, esta vez relacionada con la fuga de talentos, a la que pude arribar a partir del material de las entrevistas, fue que los líderes opinaron que no había una medida concreta sobre el impacto económico de la fuga de talentos, sino que indirectamente, podían observar un impacto negativo en los niveles de acuerdo de servicios otorgados a los clientes, por la falta del personal clave o con los conocimientos técnicos que requerían determinados proyectos del área.

RAI 3

Tema. Diseño y estructuración del área gestión del talento humano para la empresa constructora GO CIA LTDA.

En la actualidad las empresas que se proyectan a crecer y desarrollarse prestan vital atención a la administración y desarrollo de su recurso humano, y para esto el área de Recursos Humanos es la encargada de velar por la satisfacción, entusiasmo y cooperación de los empleados.

El presente proyecto nos sirve de referencia ya que dentro de cualquier organización es importante tener un área que se dedique al personal, no solo en la parte administrativa, sino también en lo humano, en su bienestar y crecimiento, pensado que el recurso más importante para el crecimiento de cualquier empresa es, sin duda, el recurso humano.

Además del aporte teórico que enriquece nuestro trabajo de investigación.

Investigador (a): Silvia Paola Londoño Donoso

Institución: Universidad Católica del Ecuador

Año: mayo de 2014

Tipo de trabajo: Tesis Final: Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Facultad de psicología.

Objetivo General:

Diseñar y Estructurar el Área de Gestión de Talento Humano en la empresa Constructora de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Objetivos Específicos:

Identificar la situación actual de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Diagnosticar el sistema de Gestión de Talento Humano vigente para determinar las necesidades de la Compañía en materia de Gestión Humana.

Fortalecer los procesos de selección de Talento Humano enmarcados en las políticas de la institución, como en las exigencias del mercado.

Definir una estructura adecuada y funcional de políticas, procedimientos y procesos del área de Gestión Humana.

Definir estrategia (misión, visión, objetivos generales y específicos) y estructura posicional del área de Gestión Humana, perfiles: responsables.

Definir los procesos para la elaboración del plan de Diseño y estructuración del área de Gestión humana.

Fuentes: Son en total 32 fuentes secundarias de información entre los cuales están libros, artículos, diccionarios y páginas web.

Metodología o Enfoque Metodológico:

Mediante este proyecto se pretende establecer el estado actual de los procesos de Gestión Humana de la Constructora GO Constructores Cía. Ltda., mediante la observación directa, el análisis documental, entrevistas con los accionistas de la empresa y con el personal fijo.

Además de la observación de los procesos de Gestión de Talento Humano que se aplican dentro de la constructora de manera informal. El desarrollo del proyecto se realizó en tres fases: estudio bibliográfico, identificación de dificultades en gestión de talento humano y propuesta de diseño del Área de Gestión de Talento Humano para la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Se ha utilizado el método hipotético deductivo mediante el cual se ha observado la situación de la empresa en conjunto con los accionistas de la misma, para determinar cómo se realizan los procesos de gestión de talento humano en la actualidad y conocer las dificultades que se han presentado en lo que respecta al manejo del recurso humano.

Mediante el método seleccionado se pretende realizar un proceso de observación antes de sacar conclusiones, por lo que es imprescindible tener una visión cercana del ambiente laboral y los procesos de gestión que se aplican dentro de la empresa.

Marco teórico.

Administración de Recursos Humanos

Según (Chiavenato, 2004, pág. 2), “Cuando se habla de administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones”. Es necesario, por ello realizar una administración profesional de este recurso. Siguiendo lo determinado por el mismo autor Chiavenato, vemos que la producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas, por esto el área que se encargue de administrar al personal debe actuar como ente asesor de la Dirección y motivar a que, el trabajo dentro de cualquier organización sea realizado en equipo, a través de procesos, donde sus miembros se convierten en parte del engranaje necesario para alcanzar el cumplimiento de las metas planteadas. Chiavenato (2004) nos expone que cuanto más industrializada sea la sociedad más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, creando un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Por lo tanto, se debe velar porque exista un ambiente adecuado para que el recurso humano crezca, produzca y se desarrolle al mismo nivel de la organización. La Organización es un ente inerte, quien le da vida es el ser humano, el recurso, sin duda más importante dentro de las mismas. La administración de recursos humanos va más allá de las actividades de búsqueda, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del recurso humano, debe contener el conjunto de normas y parámetros definidos con claridad para lograr el bienestar y crecimiento del personal.

La administración de los recursos humanos se convierte en filosofías, políticas y prácticas que influyen en la gente que trabaja para una organización. Las diversas actividades de la administración de los recursos humanos deben ayudar a que la organización logre cumplir sus objetivos estratégicos y mantener una ventaja competitiva frente a los cambios acelerados y exigencias de la sociedad. Para los autores (Willian Werher, Keith Davis, 1992, págs. 10,11) “A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada”.

En mi opinión se trata también de mantener a esos trabajadores motivados y comprometidos con la organización y para ello se debe desarrollar una serie de lineamientos enfocados a este objetivo.

De acuerdo con (Chiavenato, 2004, pág. 3) “En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología”.

De acuerdo con lo anterior, debemos hablar de administración de recursos humanos para destacar la administración con las personas como asociados, socios estratégicos, y no como simples recursos.

Los procesos de gestión humana

Los procesos de Gestión Humana, de acuerdo con mi experiencia en el área de Recursos Humanos, se han orientado a solucionar contextos inevitables dentro de las organizaciones, tales como: desarrollo de planes de capacitación, escoger a candidatos que cumplan perfiles requeridos, ejecutar planes salariales motivantes, cumplir con temas de ingreso de personal, etc. con la finalidad de generar climas favorables para los empleados.

En este sentido, Chiavenato (2009), señala que la Gestión Humana es uno de los factores fundamentales en la Competitividad de los Negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa.

Sin embargo, en las organizaciones modernas son considerados los lineamientos, políticas, estrategias y mecanismos para atraer colaboradores, así como también el seguimiento del trabajador y el liderazgo profesional y personal.

Gestión de talento humano por competencias.

El tema de competencias dentro de las organizaciones en nuestro país (especialmente en el sector público) es algo que no se ha implementado al 100%, ya que muchos no entienden aún el concepto de esta metodología y por lo tanto no han aprovechado al máximo su importancia dentro del manejo de personas en el área de Recursos Humanos.

Para comprender mejor la definición de talento humano por competencias, debemos conocer el significado de la palabra competencias, de acuerdo a los siguientes autores: Para (Alles, 2006, págs. 23,24) “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la empresa.

Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.

Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.

Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.

Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.

Tres pilares del modelo, una vez que se cumplimentaron todos los pasos precedentes: Selección, Desempeño, Desarrollo.

(Alles, 2006, pág. 59), define desde el concepto de Spencer y Spencer el término competencia como: “Competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

De lo mencionado anteriormente se puede determinar que las competencias son características fundamentales de los seres humanos, que condicionan las formas de comportamiento y de pensamiento.

Al ser las competencias el conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos que tiene el ser humano notamos que estas pueden llegar a desarrollarse a su máximo nivel si así la empresa lo requiere.

Al conocer el concepto de la palabra competencia dentro de Recursos Humanos, entendemos que la gestión por competencias puede aplicarse a todos los subsistemas de recursos humanos de una manera consecutiva, es decir que el resultado de un subsistema debe servir de base para que se aplique en el siguiente, por ejemplo: en levantamiento de perfiles, selección, evaluación, capacitación y desarrollo, etc.

Viéndolo de esta manera, varios autores se han preocupado por aplicarlo en cada subsistema. Así para (Alles, 2008, pág. 20) “La buena selección de colaboradores es una preocupación que desde siempre desvelado a muchos. Si se tiene en cuenta que la selección es un proceso iterativo (por aproximaciones sucesivas), realizarla en varias etapas nos acerca al éxito. La selección por competencias y la entrevista por competencias son nuevos caminos que ayudan a mejorar los esquemas de selección de personal”.

De acuerdo con (Fernández, 2005, pág. 302) “La gestión por competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia la competencia de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa”.

De acuerdo a lo anterior la gestión por competencias facilita la ejecución de las funciones de la administración del talento humano.

La gestión humana mediante competencias es importante dentro de las empresas, pues permite conocer la capacidad que tienen los trabajadores para desempeñar un cargo puntual y enfrentarse a situaciones del día a día. De esta manera será más fácil desarrollarlas para lograr que realicen un trabajo más eficiente y eficaz y cumplan con las metas organizacionales.

Administración por procesos

Es importante mencionar que la organización de un Área de Gestión de Recursos Humanos es una decisión importante, respecto del manejo del talento humano dentro de las organizaciones, ya que el personal debería considerarse como el recurso más importante e indispensable para alcanzar los objetivos planteados.

Para poder determinar un modelo de administración por procesos en la Organización, debemos, entender el significado del mismo. Según (Bravo Carrasco, 2011, pág. 9) “la administración de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores”.

Sin pretender agotar el tema, porque la gestión de procesos es todavía una disciplina en formación. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente.

Este tipo de Administración permite visualizar a la organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Considerando lo anterior podemos concluir que el sistema de Recursos Humanos, se considera un proceso estructurado encaminado a cumplir con la misión, visión, estrategia y valores institucionales, por medio del aporte de sus colaboradores y con el direccionamiento adecuado de sus directivos.

Gestión de recursos humanos

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2009, pág. 6).

Para (Chiavenato, 2004, pág. 165) “La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. Analizando la cita, la administración de recursos humanos en la actualidad, además de tener recursos humanos capaces de cumplir con los objetivos de la organización, también debe aportar con las condiciones para que esos recursos humanos se mantengan trabajando en la organización de acuerdo a sus objetivos personales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Las empresas actualmente se enfrentan a un entorno variable, competitivo, inmerso en continuos avances tecnológicos, buscando la excelencia en la prestación de sus servicios, reducción de costos, estructuras flexibles, trabajo en equipo, formación y capacitación continua para los empleados, y lo más importante, contar con el personal idóneo para que cumpla con estos altos estándares de calidad requeridos.

Con el constante desarrollo de las empresas en el área de la construcción que según datos del INEC (2000) en nuestro país se ha desarrollado en un 25% con relación al año 2000, la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., detectó que no puede quedarse estancada, y que la mejor manera de crecer es contratar al personal más idóneo, promover el desarrollo de su personal, apuntar a una distribución equitativa de sueldos y funciones, desarrollar un plan de beneficios, implementar un plan de motivación etc. En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Mediante la revisión bibliográfica y de acuerdo a la necesidad planteada por la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda. S.A., es necesaria la implementación de este proyecto del diseño del Área de Gestión Humana y realizar el levantamiento de procesos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales, como la guía para que todos sepan hacia donde caminan. Las empresas no son estáticas y deben estar preparadas para adaptarse a las exigencias del entorno, más en el ámbito de la construcción, el cual es considerado un ambiente bastante variable, al hablar de constructoras nos referimos a empresas de la construcción o fabricación de: viviendas, puentes, edificios, etc.

Aquí entra en juego el crecimiento de la urbe, la creatividad, la adaptación de nuevas estructuras en espacios reducidos, exigencias del medio, ornato de las ciudades, entre otros temas de vital importancia para los cambios a los cuales debe adaptarse este tipo de empresas.

Técnicas de recolección de información

De acuerdo (Münich, 2005, pág. 123) “las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables para garantizar el proceso de organización”.

Por lo tanto, deberán aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa. A continuación, se describen las principales técnicas de organización.

Organigramas: Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta.

Manuales: Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa. los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de organización, políticas, departamentales, bienvenida, procedimientos, contenido múltiple, técnicos y puesto.

Diagramas de procedimiento o de flujo: También conocidos como flujogramas, son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. en los diagramas de flujo, la

representación gráfica de un procedimiento es mediante la utilización de símbolos.

Análisis de puestos: El análisis de puestos es una técnica en la que se clasifican, detalladamente, las labores que desempeña una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto) y se definen las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña (específicamente del puesto).

Subsistemas de la gestión de recursos humanos

Cualquier cambio debe ser considerado como un proceso que implica una serie de fases que en su conjunto demandan de mucho tiempo para poder ser asimilado y puesto en marcha. los principales errores que comenten dentro de las instituciones cuando quieren implantar un cambio son los siguientes:

Casi todos los cambios se realizan cuando algún miembro de la organización empieza a considerar cualquier situación de la compañía dentro de la competencia o del medio en el cual se desenvuelve, es ahí cuando todos empiezan a proponer un cambio.

Esta podría parecer una las fases más fáciles de lograr, pero no lo es, ya que resulta complicado sacar a la gente de la comodidad en la que se encuentra y si no se logra concientizarlos de que debe producirse un cambio, difícilmente podremos iniciar con los siguientes pasos.

Es importante que la renovación prepare un equipo considerable de personas y que éste siga cambiando, “la unión hace la fuerza” por lo tanto un grupo mínimo no logrará que nada de lo que suceda valga la pena.

La planificación de recursos humanos va encaminada a evaluar cada uno de los procesos que son parte de la gestión de la misma y de esa manera estar en la capacidad de corregir los errores, reentrenar y desvincular al personal que no cumple con lo esperado.

Con estos antecedentes, surge la idea de desarrollar, de manera formal, los procesos y procedimientos de los subsistemas de recursos humanos.

Existen varios subsistemas en un departamento de recursos humanos, dependiendo del tamaño de la organización y de las necesidades que ésta presente. para entender esto es necesario describir aquellos que serán propuestos para la constructora la empresa GO Constructores CÍA. Ltda.

Planificación de recursos humanos

La planificación de recursos humanos es el subsistema, a través del cual se establecen los requerimientos de toda el área; es el inicio de todos los procesos o subsistemas de recursos humanos, aquí buscamos los medios para cumplir los requerimientos que se presenten y se establecen los mecanismos y recursos necesarios para llevar a cabo los planes integrales de toda la organización.

Aquí se determina las necesidades futuras y reales en cuanto a demanda de empleados para cada proyecto o área, la forma de contratación, el tiempo, el salario, etc. de esta forma se proyectan las actividades de los otros subsistemas: selección, capacitación, desarrollo, nómina, etc.

Las empresas de manera general y de forma particular la empresa constructora GO constructores CÍA. LTDA., deben poner mayor énfasis en la administración de sus recursos humanos, pues el talento humano es una parte esencial dentro de toda organización lo que permitirá alcanzar el perfeccionamiento de su desarrollo y el cumplimiento de adecuados procesos.

Reclutamiento

Para (Alles, 2008, pág. 57) “el reclutamiento en el conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar alguno(s) de ellos para que reciba(n) el ofrecimiento de empleo”.

Este es el proceso a través del cual, las organizaciones buscan y atraen a los mejores candidatos del mercado para poder cumplir con el proceso de selección, y forma parte de él ya que su producto (los candidatos) es el insumo del proceso de selección.

Es parte también del proceso de comunicación ya que la empresa va a divulgar y ofrecer sus oportunidades de trabajo a través de varios medios

como prensa, páginas web, volantes, herramientas de internet públicas (Multitrabajos, por fin empleo, red socio empleo, etc.).

Según (Chiavenato, 2009, pág. 95), “el proceso de reclutamiento debe de ser doble vía, como ocurre en el proceso de comunicación es decir divulgar oportunidades, vender a la empresa y a la vez atraer candidatos idóneos que puedan desempeñarse adecuadamente dentro de la empresa, caso contrario no será efectivo.”

De acuerdo a lo mencionado anteriormente la incorporación del talento humano se constituye en una serie de procesos que están enfocados a atraer a los candidatos más idóneos y preparados, que tengan la capacidad de desempeñarse dentro de la empresa.

En el proceso de reclutamiento debemos considerar a los candidatos externos, aquellos que no son parte de la organización, los potenciales profesionales que se desempeñan en otras empresas; esto sin descuidar la realización de promociones internas, es decir promover a aquellos empleados que cumplen el perfil y que están ocupando otras posiciones dentro de la organización. A esto es a lo que se llama reclutamiento externo e interno respectivamente. Aquí puede darse también un proceso mixto, donde participan candidatos de la organización y de fuera de ella.

Selección de personal.

De acuerdo con (Alles, 2008, pág. 57) “la selección de personal es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de luego, elegir en base a criterios prestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización”.

Para realizar un buen proceso de selección es importante contar con los insumos necesarios para cumplir con los objetivos planteados, el principal insumo es el perfil del puesto y la necesidad de contratación del personal, luego se buscará la forma de evaluar, los evaluadores y se escogerá al candidato que cumpla con todo lo requerido, o al que más se acerque a esto.

De acuerdo con (Alles, 2006, pág. 57) “La Selección de personas funciona como un filtro que permite que solo alguna persona pueda ingresar en la organización. La selección de recursos humanos puede definirse como la

escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal".

El proceso de selección es, sin duda, uno de los más significativos de los procesos de Recursos Humanos, ya que con ello garantizamos el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Si hacemos un buen proceso de selección se escogerá a los candidatos más idóneos para que puedan llegar a los niveles más altos de eficiencia y rendimiento, con el objeto de ser un aporte importante dentro de la organización.

Como dice (Alles, 2006, pág. 45) "No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona en relación al puesto a ocupar".

El proceso de selección debe ser claro y transparente, por lo que se recomienda que participe también el dueño del proceso, es decir, quien está solicitando el recurso. Del mismo modo, se recomienda que previo al proceso de reclutamiento se mantenga reuniones con ellos para poder entender, claramente, lo que necesitan. De esta manera, la responsabilidad de la selección será compartida.

En síntesis, la selección de personal es definida como el proceso primordial para seleccionar el cargo requerido, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos al más idóneos, para ocupar el cargo vacante.

Capacitación y desarrollo

Como se había mencionado anteriormente, en la actualidad el desarrollo competitivo de las empresas va a grandes pasos y el proceso de desarrollo de su gente definirá el crecimiento de estas. El proceso de capacitación es sin duda, un subsistema vital para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pero este deberá estar enfocado hacia un sistema de retorno de inversión, es decir, que el DNC deberá levantarse de acuerdo las necesidades reales de la organización, en base al cumplimiento de los objetivos planteados.

De acuerdo con (Alles, 2003) “Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades de manera organizada, planificada y evaluable”

Las necesidades de capacitación deben enfocarse en la situación del puesto de trabajo y la capacitación y desarrollo del personal estar alineados a desarrollar las habilidades de los empleados para que cumplan los objetivos para los cuales fueron contratados.

La capacitación y desarrollo del personal de una organización son parte del proceso de motivación al empleado, esto hace que se sientan parte de la empresa, pues saben que dentro de la organización podrán crecer profesionalmente y aportar de esa manera al crecimiento de la organización.

Proceso de inducción.

El proceso de inducción garantiza el buen desempeño y la estabilidad del nuevo colaborador. Es importante ya que el momento en que la persona ingresa a una organización necesita conocer a la empresa, enamorarse de ella para así lograr que se involucre y se comprometa con el cumplimiento de objetivos institucionales.

Este proceso también calma los temores del empleado ya que lo integra dentro de su nuevo ambiente, así será más fácil que tanto el cómo la empresa se adapte a la nueva situación.

Es necesario que la inducción se maneje a partir de dos partes muy importantes: Inducción al puesto de trabajo, a las actividades específicas, a las herramientas propias de la organización, temas específicos que necesitará conocer para cumplir con sus actividades, etc. Esta actividad será responsabilidad del jefe inmediato.

Inducción a la organización, donde se tratarán temas generales propios de la empresa, misión, visión, estructura, historia, valores organizacionales, beneficios, políticas, horarios, etc. El responsable de esta parte es sin duda Recursos Humanos.

Proceso de evaluación del desempeño

De acuerdo con (Chiavenato, 2009, pág. 198) “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.”

Algunas empresas, antiguamente, realizaban este proceso enfocándose en el hecho de evaluar si los colaboradores cumplían con las políticas vigentes y era un proceso de una sola vía jefe-subalterno.

La evaluación del desempeño por competencia introduce el elemento de retroalimentación, que utiliza la evaluación de 360 grados. Este método consiste, en la aplicación de un cuestionario confidencial a todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas (superiores, compañeros, subordinados, etc.) o externas (proveedores, clientes, etc.).

Dicho cuestionario procura obtener información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa.

En este proceso de evaluación del desempeño por competencias también se utilizan parámetros de calidad, rendimiento de productividad y eficiencia determinado por la empresa en relación a las competencias establecidas.

Todo ello contribuye a elevar el nivel de productividad planteado por la organización. Además, el elemento competencias tiene la ventaja de detectar aspectos que pueden ser corregidos rápidamente y de manera precoz, ya que existe una comunicación abierta para ello.

Es importante resaltar los parámetros establecidos en esta evaluación por competencia deben ser medibles y observables para que sean objetivas.

Trabajo de campo

Entrevistas al personal de trabajo de entrada y de salida, aplicación de pruebas midiendo el clima organizacional.

Conclusiones.

De acuerdo con la información obtenida en el desarrollo del presente proyecto se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Dentro de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., se detectó que no cuenta con procesos estructurados para administración y desarrollo de Recursos Humanos; éstos no están definidos y el personal administrativo que los maneja no tiene preparación profesional adecuada para identificarlos y/o aplicarlos.

El Proyecto de Diseño y Estructuración del Área de Gestión de Talento Humano para la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., se elabora con la finalidad de entregar a sus dueños una herramienta válida para el mejoramiento del servicio y atención al cliente interno y externo.

Al no contar con un profesional en el área de Recursos Humanos, GO Constructores Cía. Ltda. ha realizado procesos de selección de una forma poco técnica, simplemente por cubrir vacantes; esto ha ocasionado un alto índice de rotación de personal y pérdida de información importante para la empresa.

Se observa que en el manejo de contratos de personal no han considerado ciertos aspectos legales, ocasionando, con esto, demandas de ex empleados y observaciones del Ministerio de Relaciones Laborales.

Se ha observado que no hay un plan de capacitación ni de desarrollo para el personal, y es evidente la necesidad de formación especializada, principalmente en los profesionales de las áreas técnicas. Necesitan actualización en temas de construcción.

Es necesario la aplicación de una continua capacitación y desarrollo del personal para mejorar el rendimiento y desempeño de las funciones.

Desde que se formó GO Constructores, no se ha realizado un proceso de inducción al personal nuevo, por lo que se evidencia una falta de conocimiento en procesos y procedimientos, así como una falta de identificación del recurso humano con GO Constructores.

Al ser una empresa familiar se observa una falta de conocimiento y aplicación de protocolos familiares para el manejo de la misma.

Hay evidencia de discusiones familiares dentro de reuniones de staff e incluso en presencia de los empleados. Los dueños deben preocuparse por desarrollar una visión empresarial distinta, que ayude al crecimiento y desarrollo de la empresa.

La relación interpersonal entre los hermanos ha generado desconfianza e incertidumbre en los empleados sobre estabilidad de la misma.

No hay beneficios sociales para el personal que lo motive a sentirse parte de la empresa.

Con el diseño y documentación de los procesos de selección, capacitación, formación y gestión del desempeño, la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., podrá aprovechar mejor su capital humano, así como seleccionar y retener adecuadamente los mejores talentos para una buena ejecución de sus procesos.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente proyecto se recomienda a la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., lo siguiente:

Aprobar la implementación del área de Gestión de Talento Humano para la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Incorporar un sistema de Gestión de Talento Humano por procesos, tanto en el reclutamiento y selección del personal con el objetivo de elegir candidatos idóneos para los cargos existentes, minimizando el riesgo de contratar de personal no apto para desempeñar las funciones de cada cargo.

Al observar lo establecido en el Código de Trabajo para procesos de contratación de personal y, al tener procesos y procedimientos propios para este subsistema, se evitará demandas y problemas legales, y generarán confianza en el personal nuevo y antiguo.

Aplicar el diseño de un manual de descripción de puestos para una adecuada estructura organizacional, que permita determinar las atribuciones, responsabilidades y el perfil adecuado para cada cargo.

Diseñar estrategias para el desarrollo del talento Humano dentro de la empresa y así formar profesionales de alto nivel que aporten en el cumplimento de objetivos institucionales.

Implementar un plan de capacitación para todo el recurso humano, incorporando temas de actualización y de motivación personal para desarrollar actitudes y aptitudes en la gente que los comprometa con el logro de objetivos institucionales.

Incorporar al equipo asesor una persona que no sea parte del círculo familiar con el fin de que se encargue de proponer lineamientos claros sobre protocolos familiares de manejo de la empresa.

Realizar la capacitación permanente del personal, en temas relacionados con la administración de procesos para tener mejores resultados en el logro de sus objetivos.

Enfocarse en que el área de Gestión Humana será un ente estratégico de asesoría en todos los temas relacionados con el Recurso Humano para alcanzar los objetivos propuestos en este proyecto.

RAI 4

Tema: Artículo publicado: “El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos”.

Este artículo se referencia como antecedente en el presente trabajo porque es fundamental que las empresas entiendan que sus empleados perciben la gestión estratégica del talento humano y que de acuerdo a esa percepción ellos van a desempeñar un mejor o peor papel dentro de la organización; por lo que se hace importante mencionarlo para evitar cometer errores y que el trabajador los perciba y pueda influir en su desempeño.

Investigadores: Natalia García Carbonell, Fernando Martín Alcázar y Gonzalo Sánchez Gardey.

Institución: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa

Año: 2014

Tipo de trabajo: El trabajo de investigación descrito en este artículo se ha desarrollado en el marco del Proyecto ECO2011-26982, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Subprograma de Proyectos de Investigación Fundamental no orientada) y por el grupo SEJ-449 del Plan Andaluz de Investigación.

Problema planteado:

¿Cuál es la percepción que los empleados tienen del sistema de dirección de recursos humanos y cómo esta afecta a los resultados organizativos a través de la motivación y las actitudes de los individuos?

Objetivo general:

Analizar la contribución estratégica que los empleados realizan al éxito de la empresa.

Objetivos específicos:

Conocer por qué empresas con niveles similares de ajuste (Interno y externo) en su sistema de dirección de recursos humanos muestran diferentes resultados de recursos humanos.

Identificar cuál es el papel que en dicha relación desempeña la percepción que los empleados tienen del sistema de dirección de recursos humanos y cómo esta afecta a los resultados organizativos a través la motivación y las actitudes de los individuos.

Fuentes: Las fuentes de información utilizadas en este artículo fueron basadas en el proyecto ECO2011-26982, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Subprograma de Proyectos de Investigación Fundamental no orientada) y por el grupo SEJ-449 del Plan Andaluz de Investigación; en la cual utilizaron 96 referencias bibliográficas entre libros y artículos científicos.

Metodología o enfoque metodológico:

La investigación es de tipo descriptiva, se hizo un análisis sistemático de literatura en la que se analizan las implicaciones del doble ajuste considerando la distinción clásica entre perspectivas universalista, contingente, contextual y configuracional, de la dirección de recursos humanos en donde la población son empresas de Andalucía España, la muestra no la precisamos por ser este el artículo producto de la investigación.

Desarrollo:

Marco teórico

La dirección estratégica de los recursos humanos (DERH) emerge como una disciplina cuya principal orientación es analizar la contribución estratégica que los empleados realizan a sus organizaciones.

La literatura en DERH ha propuesto diversos modelos para analizar la dimensión estratégica de la función centrándose, fundamentalmente, en 2 constructos bien diferenciados: la «estrategia de recursos humanos» y el «sistema de dirección de recursos humanos» (SDRH). El primero puede definirse como el modelo de decisiones a través del que la organización vincula su capital humano, social e intelectual con sus necesidades estratégicas (Bamberger y Meshoulam, 2000), mientras que el segundo considera el conjunto de políticas y prácticas específicas a través del que se implanta la estrategia (Guest, 1997).

La literatura de DERH ha destacado la necesidad que las empresas tienen de diseñar SDRH ajustados vertical y horizontalmente. En efecto, tradicionalmente se han clasificado los modelos de DERH en 4 perspectivas descritas por Delery y Doty (1996); universalista, contingente, contextual y configuracional. Aunque los modelos universalistas presentan un elevado grado de significación en la relación del capital humano con los resultados organizativos, también presentan severas limitaciones para explicar el escenario real de la función de recursos humanos en las organizaciones (Brewster, 1999). La introducción de variables contingentes en los modelos incrementa su complejidad y valor explicativo. En este sentido, la perspectiva contingente contribuye en el desarrollo de la disciplina al identificar los

factores que afectan la relación entre el capital humano y los resultados organizativos tales como la estrategia, la organización y el entorno (Hendry y Pettigrew, 1990 and Becker y Gerhart, 1996). En la misma línea, los modelos contextuales también incorporan ciertos aspectos ambientales, pero desde una perspectiva macro-social. Como en la perspectiva universalista, también la contingente y configuracional presentan limitaciones a la hora de explicar la complejidad de las estrategias de recursos humanos (Brewster,1999). Teniendo esto en cuenta, el marco configuracional supone un avance en la literatura al explorar la dinámica interna del SDRH, sugiriendo que la función de recursos humanos debe ser definida como un sistema compuesto por múltiples elementos interconectados entre sí. Se trata de abordar el estudio del constructo SDRH, tradicionalmente considerado como la «caja negra» en el ámbito de la investigación en recursos humanos (Wright y Snell, 1991 and Jackson y Schuler, 1995).

Los primeros trabajos en el campo de la DERH abordaron el problema del ajuste vertical o ajuste externo, proponiendo modelos basados en el proceso de planificación estratégica (Baird, Meshoulam y Degive, 1983). En esta línea, el trabajo de Devanna, Fombrum y Tichy (1984), en el que analizaron ciertos factores internos y externos que podrían afectar a las organizaciones desde una perspectiva contingente, concluyeron que para alcanzar los objetivos organizativos era necesario alinear la estructura formal y el SDRH. Con un argumento similar, Miles y Snow (1984) proponen que la estrategia de recursos humanos deberá ajustarse al tipo de estrategia genérica perseguida por la organización. Schuler y Jackson (1987) también inciden en el argumento que las políticas y prácticas de recursos humanos deberán ser diferentes en función de la estrategia de la compañía. En definitiva, todos estos trabajos iniciales han demostrado la necesidad de establecer conexiones entre los objetivos de la organización y la orientación de la dirección de recursos humanos (DRH).

Golden y Ramanujam (1985), desde una perspectiva diferente, analizaron el ajuste entre la estrategia de negocio y la función de recursos humanos, llegando a identificar 4 niveles: a) administrativo; b) unidireccional; c) bidireccional, y d) integración. Del trabajo de Golden y Ramanujam (1985) se desprende que, con diferentes connotaciones, 3 de los grupos asumen el ajuste vertical entre la estrategia del negocio y la de recursos humanos. En el último grupo la naturaleza del ajuste es diferente, puesto que se reconoce la

importancia de la función en el proceso estratégico (Golden y Ramanujam, 1985, Green et al., 2006, Caldwell, 2008 and Krishnan y Singh, 2011). En esta línea, Hendry y Pettigrew (1990) argumentan que la estrategia de recursos humanos no solamente debe considerar la orientación estratégica de la compañía, sino que debe ser proactiva y contribuir directamente al proceso de formulación estratégico, considerando el ajuste entre estructura, cultura y recursos humanos. Esta aproximación se ha visto reforzada a partir del trabajo de Gratton et al. (1999), para quienes el ajuste vertical recíproco parece ser un reflejo más real del escenario desarrollado en las organizaciones. En este sentido, la literatura ha destacado la necesidad desarrollar un ajuste más dinámico e interactivo (Lundy, 1994, Chow et al., 2008, Wang y Shyu, 2008 and Krishnan y Singh, 2011).

El efecto moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos.

La literatura en DRH ha comenzado a incorporar en los modelos de análisis la figura del empleado como uno de los elementos clave para explicar la relación entre el SDRH y la performance organizativa (Guest, 2011, p. 5). Dado que el objetivo de muchas de las políticas que integran el SDRH es la motivación y el fomento de actitudes y comportamientos específicos, su eficiencia estará condicionada por las percepciones que de ellas tengan los individuos a los que se dirigen (Gibb, 2001). En este sentido, si los empleados perciben que la organización invierte en ellos y los considera factores estratégicos, estos responderán con comportamientos positivos orientados a la consecución de los objetivos organizativos (Kuvaas y Dysvik, 2010). Es posible, por tanto, que un diseño apropiado de políticas de recursos humanos pueda fallar si los recursos humanos no son percibidos como una función relevante en el ámbito organizativo, si su estrategia no se comunica adecuadamente o, incluso, si sus señales no se interpretan como un conjunto coherente de acciones directivas. Esto nos lleva a considerar que, tal y como ha demostrado la evidencia empírica, una misma estrategia de recursos humanos puede ser interpretada de forma diferente dependiendo de los marcos de referencia de cada individuo (Kuvaas, 2008).

Nuestro modelo parte de la idea de que estas percepciones podrían mejorar el efecto positivo de las estrategias de recursos humanos ajustadas sobre los

resultados organizativos. Por tanto, si los empleados sienten que el SDRH es fuerte, entenderán correctamente el contenido del mismo.

Propuesta

Proposición 1.

La distinción percibida del sistema de dirección de recursos humanos afecta positivamente la relación entre el doble ajuste de la estrategia de recursos humanos y el desempeño organizativo.

Proposición 2.

El nivel de consenso percibido sobre el sistema de dirección de recursos humanos afecta positivamente la relación entre el doble ajuste de la estrategia de recursos humanos y el desempeño organizativo.

Proposición 3.

La consistencia percibida del sistema de dirección de recursos humanos afecta positivamente la relación entre el doble ajuste de la estrategia de recursos humanos y el desempeño organizativo.

Proposición 4.

El grado global de ajuste del sistema de dirección de recursos humanos afecta directa y positivamente a la fortaleza del sistema percibida por los empleados.

Finalmente, como consecuencia de la discusión teórica realizada y considerando las relaciones propuestas hasta el momento (P1-P4), concluimos que:

Proposición 5.

La fortaleza percibida del sistema de dirección de recursos humanos modera la relación entre el doble ajuste y el desempeño organizativo.

Conclusiones:

De la revisión de la literatura y la discusión teórica desarrollada en las secciones anteriores de este trabajo, concluimos que los efectos del doble ajuste sobre el desempeño organizativo pueden ser mejor explicados si se considera la influencia que la percepción que los empleados tienen sobre el SDRH. Tal y como se ha argumentado en el trabajo, para que las políticas de recursos humanos puedan influir en los comportamientos necesitan ser comprendidas y aceptadas por los empleados. Esta conclusión parece ser consistente con los resultados de la revisión meta-analítica desarrollada por Parker et al. (2003). Estos autores también resaltan la importancia de las percepciones colectivas y su influencia sobre ciertos resultados específicos del trabajo, tales como las actitudes de los empleados, su bienestar psicológico, la motivación y el desempeño.

Tanto la investigación contingente como la configuracional en el ámbito de la DERH han resaltado que la definición de estrategias de recursos humanos ajustadas favorece el desempeño organizativo a través del valor que añaden empleados comprometidos y dedicados (Guest, 1997, Richard et al., 2007 and Marchington et al., 2011). Sin embargo, para que esto ocurra las políticas de recursos humanos deben conformar los comportamientos individuales sin que sean percibidas como una imposición injustificada o improcedente de la organización. La principal asunción de nuestro modelo es que, para tener un efecto real sobre el desempeño organizativo, la función de recursos humanos tiene que definir una estrategia funcional que vaya más allá de un diseño meramente ajustado en las dimensiones vertical y horizontal. Tiene que construirse un «clima colectivo fuerte» (Bowen y Ostroff, 2004) en el que el SDRH sea percibido por los miembros de la organización como un conjunto de políticas distintivas, consensuadas y consistentes.

En primer lugar, profundizando en el análisis del doble ajuste desde un punto de vista explicativo. Como se ha comentado en apartados anteriores, la mayoría de los trabajos sobre el doble ajuste del SDRH han adoptado una orientación prescriptiva, resaltando la necesidad del ajuste vertical y horizontal en su diseño (Kaplan y Norton, 2004). En segundo lugar, el modelo explora los efectos del doble ajuste considerando, simultáneamente, la formulación e implantación siguiendo la recomendación de Sikora y Ferris (2011).

Finalmente, también contribuye al debate previo del doble ajuste al introducir variables de comportamiento necesarias para alcanzar una comprensión más profunda de la forma en la que el SDRH afecta al compromiso, la motivación y las actitudes de los individuos.

A pesar de su naturaleza teórica, el modelo propuesto presenta algunas implicaciones para los directivos. Resalta algunas variables que deben ser tenidas en cuenta por la dirección al enfrentar la formulación e implantación de las estrategias de recursos humanos. Contrariamente a lo que algunos estudios previos han asumido, los ajustes horizontal y vertical por sí solos no influyen en el desempeño organizativo.

Las conclusiones alcanzadas en este trabajo deben ser consideradas asumiendo algunas limitaciones. El modelo propuesto presenta el análisis de la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño desde una perspectiva amplia. Esto implica que sería necesario profundizar en determinados procesos de la DRH especialmente relevantes, como son los mecanismos que propician tanto el ajuste vertical como el horizontal (Samnani y Singh, 2013). Asimismo, debemos considerar que el modelo aún no ha sido testado empíricamente, por lo que las conclusiones deben interpretarse con cautela. No obstante, de su análisis empírico es probable que afloren resultados e implicaciones interesantes tanto para académicos como para directivos. En futuras investigaciones encontramos relevante incluir en los estudios medidas del doble ajuste (Delmotte et al., 2012) que ayuden a cuantificar el grado en el que las estrategias de recursos humanos están adecuadamente diseñadas. Por otro lado, con el objetivo de ahondar en las percepciones del SDRH, estudios futuros no deberían obviar las diferencias potenciales entre las percepciones de los empleados en función de los puestos de trabajo que ocupan y sus efectos sobre los resultados organizativos.

RAI 5

Tema: Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración.

Tomamos como referente este trabajo ya que nos aporta gran información al darnos cuenta que Censa cada día sigue creciendo y brindando calidad y servicio y esto hace que se encuentre en una etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar a los Recursos Humanos ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves.

Investigador (a): Adrian Broggi

Institución: Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Año: 2010

Tipo de trabajo: Tesis Final: Maestría en Administración de negocio.

Objetivo general:

Diseñar una metodología aplicable a la gestión de los Recursos Humanos, con el fin de brindar una alternativa eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando

Objetivos específicos:

Describir las características necesarias para que las empresas determinen si se encuentran en la Fase de ciclo de vida de maduración y, determinar que indicadores y monitoreo pueden llegar a ser utilizados por éstos.

Determinar las diferencias entre un cuadro de mando integral y un tablero de comando Orientado exclusivamente a los Recursos Humanos.

Indicar los orígenes de información que se deben considerar para realizar un análisis correcto.

Identificar los pasos básicos que se deben contemplar, para llevar a cabo la

Implementación de un tablero de control, orientado exclusivamente al área en cuestión.

Analizar cómo a través de herramientas tecnológicas, se pueden analizar y gestionar los Recursos Humanos de la compañía.

Proponer una metodología que considere las teorías referentes a los Recursos Humanos.

Fuentes: Son en total 60 fuentes secundarias de información entre los cuales están libros, artículos, diccionarios y páginas web.

Metodología o enfoque metodológico:

La metodología de investigación a utilizar es clasificada como cualitativa. Este tipo de metodología es aplicada generalmente en ámbitos de las ciencias sociales, la cual permite a los investigadores estudiar los comportamientos sociales y culturales. “La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.” Levine & Abdellah (1994). Este tipo de investigación analiza pequeños ejemplos de datos no cuantificables.

Por las características anteriormente mencionadas y teniendo en cuenta que se pretende orientar a las empresas en la metodología de implementación de un tablero de comando para estimar el aporte de los Recursos Humanos, a lo largo del desarrollo se propondrán los indicadores y su interrelación, que permitan estimar el aporte de las personas en la empresa.

Para el cumplimiento de los objetivos del presente estudio, se procederá mediante la realización de los siguientes pasos metodológicos:

En una primera instancia, se realizará un estudio de la evolución del pensamiento del hombre, analizando el papel que cumplen los Recursos Humanos dentro de las organizaciones. De esta manera, se podrá comprender el contexto histórico y cómo se ha ido modificando la mirada de los empresarios sobre el rol de los empleados y su importancia dentro de la empresa. Además, servirá para identificar a aquellos pensadores que serán referentes y en los cuales estarán basadas las perspectivas de estudio.

Al estar situados en el papel que históricamente han cumplido los Recursos Humanos en las empresas, se procederá a identificar las principales ventajas que ocasiona realizar un buen análisis sobre el desempeño de los empleados y cuáles pueden ser los perjuicios en caso de no llevarlo a cabo. Para ello, se realizará un relevamiento detallado sobre las teorías relacionadas a los Recursos Humanos que puedan ser aplicables en la actualidad, cotejando que la metodología a presentar contemple los fundamentos sobre los que se basaron dichas teorías.

Una vez que se haya identificado si los Recursos Humanos son de vital importancia para las empresas y si tienen un rol protagónico en el cumplimiento de los objetivos, se investigará cómo la aplicación de la tecnología es fundamental en el análisis de los activos intangibles de la empresa. A partir de este análisis, se pretende señalar cómo la implementación de un tablero de comando puede favorecer a comprender cuánto influyen los Recursos Humanos en la actividad de la organización. El siguiente paso para desarrollar, constará del análisis teórico del ciclo de vida de las empresas.

De esta manera, se pretende indicar cuáles son las características básicas de las distintas fases, haciéndose hincapié en la de maduración, con el fin de que las empresas puedan identificar fácilmente la fase en la que se encuentran.

Por otro lado, se evaluará la posibilidad de realizar entrevistas a gerentes de Recursos Humanos, ya sea en fábricas como empresas de servicios, que se encuentren en diferentes fases del ciclo de vida. De esta manera se podrá acceder al pensamiento y creencias de quienes en las empresas deberían impulsar la implementación de la metodología propuesta, para que sus perspectivas sean consideradas en el desarrollo de la investigación.

La siguiente etapa, tendrá como objetivo identificar como deberá ser el desarrollo del tablero de comando para Recursos Humanos, donde se investigará cuál es la información con la que debe contar una empresa para analizar el trabajo de sus Recursos Humanos.

También se indicará la forma en que debe llevarse a cabo un análisis de la situación actual de la empresa, cómo establecer un mapa estratégico genérico para que cualquier empresa, que se encuentre en el marco de

referencia, utilice como base. Una vez realizado el análisis correspondiente, se deberán identificar las perspectivas con las que se estudiarán a los Recursos Humanos, los indicadores o métricas que se pueden utilizar para que el tablero de comando cumpla con la finalidad de manifestar cómo los Recursos Humanos adquirieron un papel fundamental en la vida de la empresa.

Marco teórico

Sistemas de Soporte de Decisión

Los “Sistemas de Soporte de Decisión” son aquellos con orientación gerencial, o sea, a los mandos medios o superiores de una empresa. Son una colección de datos y modelos analíticos que interactúan entre sí para brindar el soporte necesario en la toma de decisiones, tanto para la operación como para la administración. Scott Morton en los años 70 lo definió como: “Los Sistemas de Soporte a la Decisión acoplan los recursos intelectuales de los individuos con las capacidades de las computadoras para mejorar la calidad de las decisiones. Es un sistema basado en computadora para los tomadores de decisión que tratan con problemas semiestructurados” (Morton, 1971).

“Los sistemas de soporte a la decisión (DSS) deben ser entonces herramientas informáticas perfectamente diseñadas para cumplir con las expectativas que se demandan en toda la organización en materia de toma de decisiones” (Turban, 2001).

Estos sistemas tienen como característica principal, proporcionar la información que se requiera para la toma de decisiones mediante diferentes modalidades de análisis, de manera sistematizada, con menos esfuerzo y en menor tiempo y costo. Las decisiones de una empresa no deben basarse solamente en los indicadores financieros, la rentabilidad comunica lo que se ha hecho en el pasado. En cambio, un buen sistema de soporte de decisión debería brindar una mirada hacia el futuro, pudiéndose analizar las tendencias del mercado, los requerimientos de los clientes, la mejora de los procesos internos y la evolución que se consigue en el aprendizaje de los trabajadores.

Es necesario tener en cuenta que los sistemas de Soporte de Decisión no solucionan problemas, sino que son los encargados de sustentar el proceso de la toma de decisiones.

¿Qué es un Tablero de Comando?

El Tablero de Comando, también llamado Balance Score Card (BSC), se encarga de ser soporte de decisión para la definición de estrategias definidas por una empresa, y así poderla transmitir de una manera más clara y eficaz a todos los integrantes de la misma, traduciendo dichas estrategias en acción. El BSC le permite gestionar los objetivos de su organización de forma gráfica.

El Tablero de Comando, fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de medición de desempeño, desarrollado con la intención de proporcionar a la organización una herramienta que permita trasladar objetivos estratégicos, en un grupo de medidas que permitan alinear la conducta del personal con la estrategia.

Es un sistema de información que tiene como principal función organizar, integrar y exhibir los datos a las gerencias, para el control de la gestión y la toma de decisiones. Es una herramienta orientada a los niveles de conducción, que tiene como fin poder evaluar la situación actual con una visión retrospectiva, y al mismo tiempo con una visión prospectiva. Esta situación se deberá evaluar permanentemente, ya que, los cambios en algunos indicadores pueden ser radicales, a pesar de que algunas tendencias puedan ser estables.

La finalidad del cuadro de mando es enfocar la visión de los directivos de una empresa para cumplir con una serie de aspectos, los cuales se pueden definir de la siguiente manera:

Generar productos y servicios a medida del cliente, ya que las preferencias de los clientes son esenciales en la economía de la organización.

Buscar una mejora continua, adaptando los productos a lo pretendido por el mercado. Esto ocasiona, que los requerimientos de los clientes sean cumplimentados en tiempo y forma, de manera eficiente.

Analizar a los proveedores desde diferentes ángulos.

Mejorar de manera continua los procesos, ya que estos producen un producto con mayor calidad.

Integrar y complementar los objetivos propuestos en la estrategia del negocio.

El CMI proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia planteada por la empresa.

Para intentar alcanzar los objetivos, es importante que todos los integrantes de la compañía se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos de la misma.

El Tablero de Comando presenta dos características principales. Una de ellas es que este sistema está orientado a perfeccionar los procesos de manera integrada en calidad, tiempo, producción y rendimiento, a diferencia de otros sistemas que se encargan de manera departamentalizada. La otra característica es que no solo se pueden analizar los procesos que se están llevando a cabo actualmente, sino que también permite analizar los nuevos.

Esta particularidad se da porque, el BSC tiene como objetivo analizar el rendimiento de la empresa con el fin de aumentar su rentabilidad y, por consiguiente, hacerla crecer. Por este motivo, la manera de hacerlo no es solamente mejorando los procesos existentes sino también innovando en nuevos productos o servicios para aumentar la productividad y así acaparar nuevos segmentos del mercado.

La última perspectiva identificada como básica para un tablero de comando es la de Aprendizaje y Crecimiento, donde se ven las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización. La inversión que se realice en la mejora de estos campos es vital para el crecimiento a largo plazo. La definición de los objetivos en esta perspectiva se realiza en pos de los objetivos propuestos en las perspectivas anteriormente mencionadas ya que el cumplimiento de los primeros influye sobre los segundos, mejorando directamente la productividad de la empresa.

La capacidad del personal es determinante para el funcionamiento de una empresa, este es uno de los recursos más valiosos, a pesar de ser intangibles. Mientras mejor capacitado se encuentre el personal, los procesos de producción se realizarán con mayor profesionalismo, calidad y

justeza, evitando el desperdicio, y a su vez generando un producto o servicio final que cumpla o supere las expectativas de los clientes.

La evolución en el pensamiento sobre los recursos humanos

Desde el comienzo de la civilización, a las personas se las ha asignado a realizar diferentes labores, y han sido guiados por un líder al cual han aceptado y defendido. Los primeros líderes han organizado y gestionado a los Recursos Humanos, en la obtención de alimentos, el comercio, la construcción de viviendas y la defensa de los pueblos.

Teóricos Clásicos de administración: Administración General

Henry Fayol (1841-1925), decía que el salario debe ser justo por la tarea que desempeña el trabajador, pero a su vez debe haber premios y castigos de acuerdo a las responsabilidades del empleado. Por otro lado, menciona el problema de la rotación de personal, el beneficio que trae la motivación, lo importante que es el trabajo en equipo y lo necesario que es la fuerza del liderazgo.

“Cuando se manifiesta una falla en la disciplina o cuando el entendimiento o la armonía entre los jefes y los subordinados deja que desear, no hay que limitarse a echar negligentemente la responsabilidad de esa situación sobre el mal estado del personal; ordinariamente el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes.” (Fayol, H., 1916).

Los 14 principios que definió como fundamentales eran: “División de trabajo”, “Autoridad”, “Disciplina”, “Unidad de Mando”, “Unidad de Dirección”, “Subordinación del interés individual a los intereses de la organización”, “Remuneración”, “Centralización”, “Cadena de Mando”, “Orden”, “Equidad”, “Estabilidad del Personal”, “Iniciativas” y “Espíritu de Equipo”.

El enfoque de la Relaciones Humanas

Douglas McGregor (1906 – 1964), fue el creador de las teorías “X” e “Y”, donde se veían dos estilos de dirección en las empresas y dos estilos de comportamiento en el personal. La primera era autoritaria, donde los superiores le daban órdenes al personal y estos debían cumplir exactamente

con las asignadas. En esta teoría, al personal se lo toma como irresponsable y conformista, sin intención de crecimiento ni compromiso con su trabajo.

En cambio, en la Teoría Y, la gente es vista como proactiva, con ganas de desarrollarse profesionalmente, adquiriendo cada vez más responsabilidades y desafíos. A su vez, acompañado por superiores que hacen participar a la gente en las decisiones y que son tomadas en cuenta sus opiniones para definir el rumbo de las acciones a llevarse a cabo en cada actividad.

La Relación entre Recursos Humanos y la Tecnología

Actualmente, para las empresas, la competitividad en el mercado cada vez es mayor, por dicho motivo es importante atraer y retener a la gente con talento, desde el reclutamiento a la fidelización del empleado, pasando por la retribución salarial, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc.

Las áreas de Recursos Humanos cuentan con sistemas para realizar la liquidación, manejar las agendas de capacitación, establecer los planes de carreras y evaluar su evolución y cumplimiento. Los sistemas también son utilizados para documentar el proceso de selección de personal, digitalizar los documentos almacenados en los legajos y registrar las evaluaciones de desempeño y de clima laboral, entre otras.

“La evolución tecnológica continuará respaldando la creación y el flujo de capital humano de tres modos. En primer lugar, la tecnología se nutre del capital humano, incrementando la demanda de personas que posean el conocimiento, las habilidades y el talento preciso para crear los sistemas de información. En segundo lugar, las redes de información de base tecnológica promueven el mercado para el intercambio de empleo. En tercer lugar, la tecnología alienta la creación y transferencia velocísimas de conocimientos, impulsa aún más el desarrollo del capital humano, al tiempo que logra que en las empresas resulte más fácil retenerlo.” (Davenport, 2006).

Debido a lo anteriormente mencionado, la gerencia de Recursos Humanos necesita herramientas tecnológicas para afrontar el día a día con la eficiencia y eficacia que requiere la estrategia de la compañía. De esta manera y a través de la tecnología, las empresas que informatizan el área de Recursos Humanos obtienen:

Dedicación en tareas estratégicas, ya que las tareas operativas son realizadas en su mayoría por los sistemas.

Reducción de costos y tiempos, ya sea por la velocidad del procesamiento, como así también la reducción del uso del papel, la automatización de procesos, etc. Los costos que se destinaban a la remuneración de liquidadores de sueldo se pueden reducir o destinar a tareas que brinden un valor agregado mayor.

Incremento en la eficiencia del sector, por la automatización de los procesos y el simple acceso a la información solicitada.

Disminución de riesgos de error operativo, ya que una vez automatizado el proceso la posibilidad de error se reduce en gran medida, exceptuando alguna situación no contemplada.

Mejoras de la gestión del conocimiento, ya que se tienen nuevas herramientas para identificarlo, generarlo y compartirlo.

Orden en la manera de trabajar, ya que todos los empleados deben adecuarse a los procedimientos establecidos para llevar a cabo sus tareas.

Bases de datos centralizadas, donde la información de todos los empleados de la compañía se encuentra a disposición del área desde cualquier lugar que se la acceda.

Mejora en la Gestión de los Recursos Humanos, a través del Tablero de Comando, que proporcionan mayor interactividad, apoyo en el proceso de tomas de decisiones, facilitando la comunicación de información relevante, la planificación a futuro, etc.

Igualmente, a pesar de haber visto muchos puntos a favor, que se obtienen con el uso de la tecnología, vale la pena aclarar que no sólo la tecnología es importante en las empresas, sino que los Recursos Humanos son el elemento imprescindible para llevar adelante una organización.

Fases del ciclo de Vida de una Empresa

La empresa tiene un ciclo de vida dividido en fases, cada una de estas fases no tiene ni una duración ni un punto de llegada explícito, sino que cada empresa se posiciona en una de ellas cuando planifica sus estrategias.

Generalmente, las empresas adecuan las mismas al momento del ciclo de vida en el cual consideran que se encuentran.

- Iniciación
- Crecimiento
- Maduración
- Obsolescencia

Metodología para implementar un tablero de comando

En el área de recursos humanos

Para implementar un Tablero de Comando en el área de recursos humanos de una empresa de servicios en etapa de maduración, se deben llevar a cabo las siguientes etapas:

En la primera etapa se debe realizar un análisis orientado a la empresa, con el fin de establecer las definiciones fundamentales para armar el tablero de comando basándose en la estrategia general que la empresa se haya planteado. Luego de conocer la estrategia general, el área de Recursos Humanos deberá plantear, si es que no lo tiene aún, una estrategia para el sector y alinear los objetivos, las políticas y acciones para actuar en base a la estrategia de la compañía.

En la segunda etapa, será necesario evaluar cuál es la información que puede cubrir de una manera macro lo analizado anteriormente, y empezar a definir a grandes rasgos una base del modelo a utilizar.

Una vez que se define hacia donde se debe apuntar y cuáles son las herramientas que se encuentran disponibles, se recomienda evaluar detenidamente los datos informatizados que se posean y la forma para aprovechar cada uno de estos, definiendo los diferentes indicadores, métricas o reportes con los cuales se explotará la información de manera integral.

Al tener en claro las herramientas con las que se cuenta y la disponibilidad de la información, se debe realizar un bosquejo de interrelación de indicadores por subsistema. A su vez, se identificará la influencia que cada indicador tiene en el valor total y como este último afectará a otros subsistemas.

Como etapa final, se deberán relacionar los distintos subsistemas, definiendo un mapa estratégico que ayude a focalizar la relación interdependiente que tienen todos los subsistemas que influyen en los Recursos Humanos. De esta manera, se diseñará un mapa estratégico con las causas y efectos que ocasionan la creación de valor agregado por parte de los trabajadores acorde a la estrategia de la empresa.

Desde un primer momento, cuando una empresa desea implementar un Tablero de Comando en el área de recursos humanos deberá entender claramente que existe un concepto fundamental para el diseño exitoso de la herramienta:

Disposición total del sector gerencial

Tanto la gerencia general como el gerente de recursos humanos deben involucrarse desde un primer momento en el diseño, desarrollo e implementación del tablero. Una vez definidas la visión y la estrategia de la empresa, así como los objetivos, se podrán tomar las decisiones que ayuden a cumplir con las mismas. Apoyados en esta herramienta, se tomarán acciones que faciliten un mejor manejo del personal no solamente en el área en cuestión sino en toda la compañía.

Es importante que toda la empresa tenga conocimiento de la implementación del Tablero de Comando en Recursos humanos, que sepa que se estima perfeccionar el plano estratégico y que su colaboración para llevarla a cabo es muy valiosa.

Trabajo de campo

Utilizaron la entrevista al gerente de recursos humanos con una serie de preguntas analizando el estado de la empresa.

Conclusión

Los Recursos Humanos están tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos, así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable**.**

El tablero de comando orientado al área de Recursos Humanos le permitirá a las empresas planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender como cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa, entre otros.

El tablero de comando se ha transformado en una herramienta ampliamente reconocida por los diferentes tipos de empresas y su utilización se ha incrementado en los últimos años. Inclusive, aquellas que no la han utilizado no es por desconocimiento, al contrario, la mayoría reconoce no estar preparada para aprovechar sus potenciales, por lo que necesitaría cambios tecnológicos, estructurales y culturales para realizar el esfuerzo económico y tener una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

Con respecto a los objetivos planteados, “Diseñar una metodología aplicable a la gestión de los Recursos Humanos, con el fin de brindar una alternativa eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando.”, se llega a las siguientes conclusiones:

Se comprueba que el tablero de comando es una herramienta útil para evaluar el desempeño organizacional, integrando a los diferentes subsistemas del área de Recursos Humanos permitiendo analizar y visualizar la influencia que tienen las acciones que se tomen en la empresa en el rendimiento de los empleados.

Una empresa de servicios en la Fase de ciclo de vida en etapa de maduración debe plantearse seriamente cual será el accionar para mantenerse en el mercado o relanzar una expansión, porque en caso contrario los competidores que se encuentran en etapa de crecimiento aumentarán su Marquet share y ocasionarán que la empresa comience a perder terreno y que su fase de declive se aproxime cada vez con mayor velocidad.

El principal objetivo de una empresa es optimizar la rentabilidad, pero lo más importante, es encontrar la manera de lograrlo. Está por demás decir que el modo de hacerlo es incrementando las ventas o disminuyendo los costos, pero hay que destacar que los que logran aumentar las ventas mediante una buena campaña de marketing, mejorando el producto (Mejora continua), ofreciendo un producto innovador, etc. son los Recursos Humanos. Los empleados harán la diferencia en las empresas, influyendo en la satisfacción de los clientes, optimizando los procesos internos, tomando las decisiones correctas de inversión, lo cual es fundamental para que la empresa crezca.

En conclusión, para las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar a los Recursos Humanos ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

RAI 6

Tema: Artículo publicado: La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación.

Este artículo fue tomado como referencia, debido a la importancia que tiene conocer como ha sido el manejo de los recursos humanos en nuestro país pues nos sirve como marco de referencia para la investigación que se está planteando en una empresa privada del sector de la educación donde se hace necesario implementar o restructurar la estrategia de recursos humanos para su buen desempeño y es obligatorio conocer las tendencias a utilizar en este campo y como se ha venido manejando el talento humano en Colombia.

Investigadores: Gregorio Calderón Hernández, Julia Clemencia Naranjo Valencia y Claudia Milena Álvarez Giraldo.

Institución: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Año: 2007

Tipo de trabajo: Artículo realizado en el marco de la investigación “Estrategia Empresarial y Gestión Humana en Colombia” en el área de gestión del talento humano.

Problema planteado:

¿Qué relación existe entre la modernización empresarial y la gestión humana en Colombia?

Objetivo general:

Resumir en un artículo los resultados de la investigación “Estrategia Empresarial y Gestión Humana en Colombia” como aporte al conocimiento de esta área de las ciencias administrativas.

Fuentes: Se tienen 71 referencias entre libros, artículos y publicaciones web.

Metodología o enfoque metodológico:

Se realiza una investigación descriptiva y un estudio de revisión de literatura en el cual aborda inicialmente y de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, en las dos siguientes secciones se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, mientras que en la cuarta y quinta secciones se hace una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y se aborda la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica.

Marco teórico

Modernización empresarial y gestión humana

Antes de analizar las condiciones de la gestión humana en Colombia es pertinente considerar algunos factores empresariales que han sucedido en las últimas décadas y que afectan directamente el papel de las áreas de gestión humana en las organizaciones; uno de estos factores es la

denominada modernización empresarial que va más allá de introducir nuevas tecnologías y reorganizar los procesos de trabajo. “Es un proceso social delicado y complicado de adaptación al orden social de las empresas, con relaciones obrero-patronales que tienen sus propias tradiciones y costumbres reglamentadas” (Dombois, 1994: 86).

La apertura económica obligó a las empresas a desarrollar estrategias de modernización centradas en tres frentes: gestión de la producción, organización de la producción y gestión de recursos humanos (Cárdenas, 1999).

Las estrategias de externalización (Valero, 1999) complementadas con prácticas de flexibilización contractual y funcional (Dombois,1999) contribuyeron a elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad, pero trajeron como consecuencia inestabilidad laboral y pérdida de confianza en las relaciones capital trabajo (Arango y López, 1999). La desregulación del trabajo conllevó más autonomía de la gerencia y del empresario sobre la fuerza laboral debilitando los sindicatos: de 8% de afiliados a comienzos de los 90 se llegó a 6% a finales de década; las negociaciones colectivas solo cubrían al finalizar los años 90 el 27.8% de la población ocupada (Cárdenas, 1999).

Las prácticas de gestión humana en las empresas colombianas

Son relativamente escasas las investigaciones sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, sin embargo, se tratará de hacer una caracterización general de las principales como: selección, formación, planes de carrera, remuneración y evaluación del desempeño. Antes de realizar este análisis discriminado es pertinente anotar que sendos estudios han mostrado que mientras en las medianas empresas hay ausencia de una integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial (Calderón et al., 2004) esta relación si existe en las empresas grandes (Calderón, 2006b). En la muestra estudiada no se encontró evidencia empírica de que exista relación de dependencia entre el estilo estratégico general de las medianas empresas y las prácticas de recursos humanos seleccionadas, esto puede ser un indicativo de la falta de alineación entre la estrategia de gestión humana y la estrategia del negocio, es decir, no parece existir coherencia entre dichas estrategias; de otra parte al interior de las prácticas de recursos humanos sólo se encontró que existe asociación entre el estilo estratégico

empleado en selección con el estilo estratégico utilizado en capacitación, mas no se pudieron comprobar relaciones de dependencia entre selección remuneración, selección evaluación, capacitación remuneración, capacitación evaluación, ni entre remuneración evaluación; es decir, no parece existir congruencia interna entre las prácticas de recursos humanos. (Calderón et al., 2004, p.23)

Selección

Los procesos de modernización de las empresas implicaron un cambio en los criterios de vinculación de los trabajadores en lo relacionado con escolaridad y calificación, pues la poca complejidad tecnológica de los procesos productivos antes de los años ochenta hizo enfocar dichos criterios a aspectos socioculturales como la capacidad de adaptación, las “buenas costumbres”, el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical (López, 1999); el incremento de la cobertura de la educación en los ochenta llevó a que las empresas pudieran reclutar personas con mayor nivel académico, pero es en los noventa, con el nuevo modelo tecno – económico, que reconoce el valor del conocimiento como fuente de valor agregado, que las empresas se sienten en la necesidad de cambiar la manera de seleccionar sus trabajadores.

Formación y capacitación

En un estudio del Corpes (1995) se cuestionó la función de formación y desarrollo pues se encontró que el 41% de las empresas no planificaban la formación de su capital humano y quienes lo hacían tenían un horizonte temporal inferior a un año. Si bien esto ha mejorado, podría afirmarse que las áreas de recursos humanos y el sistema educativo del país aún están en deuda en el desarrollo de las condiciones apropiadas para tener un trabajador competitivo a la altura de la competencia mundial (Malaver, 1998).

Planes de carrera

Según el estudio del Corpes (1995) ya mencionado, en ese año sólo el 35% de las empresas estudiadas tenían plan de carrera, esto era una situación común pues a pesar de que la legislación protegía al empleado de despidos injustificados, la falta de planeación de largo plazo de los recursos humanos hacía infrecuente la formulación de planes de carrera.

Con la flexibilización de la vinculación y la desvinculación de las plantas de personal generada en los procesos de cambio ocurridos en los últimos años, la situación se ha vuelto más crítica pues los planes de carrera han dejado de ser empresariales para volverse profesionales, es decir, son más del individuo quien trata de forjarse una carrera en un mercado laboral, antes que en una empresa específica.

Evaluación del desempeño

El estudio de Aon Consulting (2002) muestra que el 55% de los empresarios encuestados se consideran moderadamente satisfechos o muy insatisfechos con la eficacia de los actuales procesos de evaluación, esto se debe a que en muchas empresas se tiene como un formalismo, no como una herramienta de gestión administrativa ni como práctica de gestión del talento humano, en algunas apenas está en etapa incipiente o solo en los planes para el futuro.

Remuneración

Constituyendo esta práctica una de las primordiales para generar compromiso y motivación en la organización, en el país básicamente está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica: “Es posible concluir que las medianas empresas hacen esfuerzos en aquellas prácticas orientadas a lograr un proceso productivo eficiente (selección y capacitación), pero con frecuencia dejan de lado aquellas que se encuentran orientadas hacia la retroalimentación, el mejoramiento y la satisfacción (evaluación y remuneración)” (Calderón et al., 2004).

Conclusiones:

Los investigadores concluyeron que: Si bien la apertura económica determinó en el país el desarrollo de estrategias de modernización en la gestión de recursos humanos, que tuvieron como resultados mejoras en la capacitación de operarios, y mandos medios y gerentes y en seguridad industrial, modelos internacionales, muchos otros aspectos han sido

descuidados: la participación de los trabajadores, los sistemas de remuneración, el intercambio de información, los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo.

Si bien el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y se reconoce su aporte estratégico; hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional que están descuidados como los sistemas de compensación basada en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas. En general en las empresas en los procesos de selección prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la formación, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla; pocas empresas tienen planes de carrera formalizados para sus empleados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal; la evaluación de desempeño no satisface las expectativas de los empresarios, se orienta más a la detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; la remuneración está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica.

Se puede afirmar que los aspectos relacionados con el mercado laboral en general se constituyen en limitaciones para la gestión de recursos humanos: la sobreoferta generada por el crecimiento en las tasas de participación laboral tiene como implicaciones el desempleo estructural y el incremento de los costos de la selección y complejidad para captar verdaderos talentos; el incremento del subempleo y el empleo informal como resultado de la reducción en la generación de empleo formal, la inequidad en el ingreso del

trabajador y la desalarización como nueva forma de remunerar a sus trabajadores; el esfuerzo gerencial centrado en la reducción de costos fijos, lo que implica posponer decisiones de inversión en capital humano y tecnología; y asociado con la movilidad, el empleo generado, explicado casi en su totalidad por la rotación de personal antiguo y no por enganche de personal neto y finalmente la flexibilización de la contratación, que puede ser vista como fortaleza y como debilidad.

Con respecto a las relaciones laborales se destacan dos fenómenos: las nuevas normas del derecho laboral han supuesto una baja significativa de la tasa de sindicalización en el país, trayendo como consecuencia el debilitamiento de la negociación colectiva y no obstante la importancia de abrir las relaciones laborales a procesos más participativos, estos tienen sus limitaciones: no se educa a la gente para que participe y la participación no tiene alcance decisorio.

La investigación en gestión en Colombia se enmarca en tres corrientes de pensamiento; la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica. Desde esta última se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.

RAI 7

Tema: La gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad – postmodernidad.

Este trabajo lo tomamos como antecedente porque el producto obtenido plantea una conceptualización que facilita la comprensión de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, lo cual contribuirá a mejorar la calidad de vida en el trabajo en las organizaciones de ese tipo que redundará en beneficio de la sociedad venezolana; en este sentido nos sirve como espejo para las organizaciones de nuestro país, ya que somos países hermanos y donde la economía no es muy diferente la una de la otra.

Investigador (a): Carlos Rosales Álvarez

Institución: Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”

Año: 2007

Tipo de trabajo: Tesis presentada como requisito para optar al Grado de Doctor en Ciencias Administrativas.

Problema planteado

¿Cómo construir la teoría pertinente que oriente la práctica de la gestión del talento humano en el ámbito organizacional público en el tránsito modernidad-postmodernidad en Venezuela?

Objetivo general:

Generar constructos teóricos sobre la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad.

Objetivos específicos:

Identificar los constructos teóricos que caracterizan a la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad desde la perspectiva de los actores sociales.

Determinar los constructos teóricos de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad a partir de los fundamentos teóricos de la temática.

Contrastar los constructos teóricos generados desde la perspectiva de los actores sociales y los fundamentos teóricos.

Conceptualizar la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad.

Fuentes: Son en total 28 libros, 6 artículos científicos, 1 tesis de grado, 5 fuentes legales, 2 mimeografías y 3 artículos en línea.

Metodología o enfoque metodológico:

La investigación realizada adoptó el tipo de investigación cualitativa, también llamado interpretativo, analítico, fenomenológico, comprensivo o

simplemente no cuantitativo cuyo interés central es el significado dado por los sujetos participantes a las acciones y sucesos que constituyen la trama de su vida cotidiana (Rusque, 1999), ello corresponde a la razón de que epistemológicamente la tesis está enmarcada en un enfoque epistemológico introspectivo-vivencial, para comprender y conocer sobre la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas.

El supuesto metodológico (modo en que se puede obtener el conocimiento de la realidad) de esta tesis doctoral fue determinado por la utilización del método de Teoría Fundamentada el cual tiene su raíz intelectual en la Fenomenología e igualmente se adoptó por su consonancia con el supuesto ontológico y epistemológico de la investigación desarrollada.

El enfoque del que parte este método es el de descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos, y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes, es una metodología general para desarrollar teoría que está fundamentada en una recogida y análisis sistemáticos de datos, la teoría se desarrolla durante la investigación, y esto se realiza a través de una continua interpelación entre el análisis y la recogida de datos tal y como lo explican Strauss y Corbin (2002).

Marco teórico

La Modernidad y Postmodernidad en la Gerencia

Quizás sea más sencillo identificar las diferentes conceptualizaciones de lo que podría ser lo moderno o postmoderno en los pasados y actuales tiempos, en el ámbito literario que en el mundo empresarial y gerencial. Cuando se habla de ser y pensar, se asocia con la modernidad, las sociedades de occidente así la adoptan. Sin embargo, en los últimos tiempos, se debate sobre cuáles diferencias o semejanzas se pueden encontrar entre la modernidad y la postmodernidad que puedan ser aplicables a la gerencia, especialmente a la gerencia del talento humano.

Principales Rasgos de la Modernidad

Buscar los rasgos de “algo” implica necesariamente preguntar por la naturaleza del objeto en cuestión. Por ende, ante el interrogante que ausculta, por la “modernidad” generalmente se alude a la Ilustración, pero,

¿qué es la Ilustración?, dicha pregunta nos demanda hacer, por una parte, la distinción entre la sensibilidad cultural de una época histórica (aproximadamente siglo XVII) resultado de un proceso iniciado en la Alta Edad Media que culminó como un proyecto, y por otra, la Ilustración como esfuerzo reflexivo para explicitar y fundamentar filosóficamente esta sensibilidad cultural, obra realizada por Kant y Hegel (Herrera, 1998). Kant en su clásico texto ¿Qué es la Ilustración? la define como la salida del hombre de su auto culpable minoría de edad. Esta definición implica que para el hombre ilustrado:

1. La existencia no es destino regido por Dios o por la naturaleza. Ella es un proyecto, una vocación, una meta que debe y puede ser determinada y conquistada autónomamente por el mismo hombre.

2. La autoridad y la tradición que fundamentaban el saber sobre el ser y quehacer del hombre, deben ceder paso a la razón. De aquí el lema “atrévete a pensar por ti mismo”.

3. Tendencia a dominar y transformar la naturaleza mediante la ciencia y la tecnología.

4. Posicionamiento de la utopía de la felicidad terrenal fundamentada en el tener y en el hacer.

5. Hegemonía del capital sobre los medios y las fuerzas productivas

6. Predomino de la razón instrumental en todos los ámbitos de la existencia.

Por último, en este clima moderno la empresa encarna el ideal ilustrado de la racionalización de la naturaleza y la cultura ad extremus.

Acotaciones a la Expresión Postmodernidad

El nacimiento de la postmodernidad estuvo dado por una serie de factores que influían en quien se dejase introducir en una nueva ideología con diversas tendencias, "La expresión postmodernidad, viene siendo usada desde las artes, comenzando por la arquitectura y la danza, y el pensamiento científico. Desde corrientes filosóficas, literarias, sociológicas, antropológicas,

el feminismo, así como la politología… presenta un cuadro confuso, inasible" (Castro, 1999).

Es difícil separar dos teorías que permanecen unidas por rasgos parentales, pero estudiosos de uno y otro postulado, refieren caracterizaciones que crean diferencias o atributos de una u otra tendencia. Al respecto Follari (2000) menciona que sobre la postmodernidad no hay teoría, es decir, esta no aparece por sí misma como objeto específico del análisis teórico, por esto muchas veces cuesta diferenciar un movimiento de otro.

Igualmente Perdomo (1999), indica que casi todas las claves del discurso postmoderno invitan a abandonar el barco frente al inesperado naufragio de los valores modernos, igualmente expresa que "La inclusión moderna no le aclaró muchas cosas al hombre, tampoco el ruido postmoderno", entonces lo apropiado en estos casos es que cada cual se apegue a la teoría que mejor crea conveniente y de esta manera estará siguiendo intuitivamente el hecho de forjar la identidad de la empresa de comunicación a la cual pertenezca.

En esta perspectiva los rasgos del clima postmoderno al decir de Ripalda (1996) serían: (a) Invención del consumo como una nueva subjetividad, como una nueva manera de ser. En ella el consumidor en el juego de la oferta y la demanda encuentra su verdad, acto que implica una pluralización del mercado para responder a las exigentes demandas de este tipo de hombre; (b) pérdida de la distinción entre apariencia y esencia, puesto que la estructura del mundo de la vida esta mediatizada y entre realidad y posibilidad existe ahora un límite demasiado estrecho; (c) homogenización de la cultura y la naturaleza en un sistema global; y (d) la narratividad remplaza a la teorización y a la fundamentación de los hechos y se convierte en forma característica de la cultura de masas que remplaza a la cultura popular y predomina sobre la alta cultura.

En suma, se concibe la postmodernidad como la categoría que expresa la desazón, el malestar, el desengaño que el hombre actual experimenta frente a las promesas falaces de la modernidad. Filosóficamente la expresión alude al conjunto de reflexiones críticas que en los últimos años han adelantado filósofos como Lyotard, Foucault, Derrida, Habermas, Vattimo, etc. Dichas reflexiones nos proponen grosso modo que asumamos las siguientes renuncias: (a) Renunciemos a la utopía de los metas relatos y asumamos que la historia no tiene sentido lineal; (b) Renunciemos a la creencia en un

sujeto trascendental, absoluto y asumamos que la razón no es absoluta y asumamos sus limitaciones; y (c) Renunciemos a la universalización de las creencias o ideales y asumamos la contextualización de los mismos.

De acuerdo con los ejes temáticos que constituyen la realidad a ser investigada y los cuales quedaron definidos como las organizaciones, el talento humano y la gestión de ese talento, las teorías que sustentan este estudio son las siguientes:

Teoría de Sistemas

Tal y como lo plantea Chiavenato (1989), la Teoría de Sistemas es una consecuencia de la Teoría General de Sistemas desarrollada por el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy entre 1950 y 1968, la cual se expandió hacia todas las ciencias, influyendo notablemente sobre la ciencia administrativa en donde penetró rápidamente debido a la necesidad de una síntesis y de una mayor integración de las teorías que la precedieron y la influencia de las matemáticas, la cibernética y especialmente la tecnología de la información que incrementaron las posibilidades de desarrollo y operacionalización de las ideas que convergían hacia la teoría de sistemas aplicada a la administración.

El concepto de sistemas permite una visión comprensiva, amplia y gestáltica de un conjunto de elementos complejos, dándole configuración total. El análisis sistemático trata a las organizaciones vivas sean éstas individuos u organizaciones, bajo el enfoque de sistemas abiertos, que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente.

La teoría de sistemas permite re-conceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para lograr la interrelación e integración de asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

Para comprender el concepto de sistemas se hace necesario el conocimiento de algunas características, como son:

1. Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

2. Globalismo o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste de todo el sistema. De estos cambios o ajustes continuos se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.

3. Entropía: es la tendencia que tienen los sistemas, al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad. A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. La segunda ley de la termodinámica explica que la entropía en los sistemas aumenta con el correr del tiempo. A medida que aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. Si por falta de comunicación o por ignorancia, los estándares de autoridad, las funciones, la jerarquía, etc., de una organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos. De ahí el concepto de negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

4. Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente. Es un fenómeno de autorregulación de la constancia de las propiedades del sistema cuando es influido por agentes exteriores.

Teoría X y Teoría Y de McGregor

Ivancevich y otros (1997), dan cuenta que tal como lo observó McGregor en su momento, la conducta del trabajador es un producto de los supuestos, de las actitudes y de las conductas de los gestores respecto al trabajador.

Igualmente, Chiavenato (2003), plantea que los estilos de administración que moldean a la gestión del talento humano están influenciados por supuestos

implícitos y explícitos sobre la naturaleza de las personas de los cuales se derivan la disciplina y la motivación y también hace referencia a Douglas McGregor quien identificó dos conjuntos de supuestos que denominó Teoría X y Teoría Y.

La Teoría X, se refiere al enfoque tradicional que incluye convicciones negativas respecto de las personas e influye en el estilo de administración de los gerentes, moldeándolo con características autocráticas e impositivas. La Teoría X se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano como son:

1. Las personas normales no sienten placer en trabajar y tratan de evitar el trabajo a toda costa.

2. A las personas no les gusta trabajar, muchas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se esfuercen en alcanzar los objetivos organizacionales.

3. Las personas normales prefieren ser dirigidas, desean evitar responsabilidades, tienen poca ambición y esperan seguridad por encima de todo.

En la Teoría X predomina la manipulación de las personas, la coacción y el temor; las personas son consideradas indolentes, y perezosas y por lo tanto deben ser dirigidas, coaccionadas y amenazadas para que trabajen, representan recursos inactivos que la administración debe explotar. Asimismo, las recompensas cubren solo las necesidades humanas más inmediatas (Maslow y Herzberg); hay desconfianza, el trabajo es impuesto y se debe motivar extrínsecamente a través del pago y medidas de control rigurosas. En general, las personas son consideradas incompetentes, interesadas y aprovechadoras y por consiguiente las reglas son severas, la jerarquía es el orden natural y el temor al castigo es el principal estímulo.

Por su parte la Teoría Y se basa en convicciones positivas que llevan a los gerentes a asumir una posición democrática y consultiva, las cuales son:

1. La aplicación de esfuerzo físico o intelectual en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.

2. Las personas gustan de ejercer autodirección y autocontrol para alcanzar los objetivos con los que están comprometidos.

3. El compromiso con objetivos es una función de las recompensas asociadas a su alcance.

4. Las personas normales aprenden, en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidades.

5. La capacidad de emplear en gran medida la imaginación, innovación y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente difundida en toda la población.

En la Teoría Y predomina el respeto a las personas y a sus diferencias individuales, hay una visión más abierta y humana de las personas y la actividad laboral. Las recompensas cubren todas las necesidades humanas, en especial las de alto nivel. La vida organizacional se estructura para proporcionar condiciones de autorrealización y satisfacción de las personas. Aquí el orden natural es la democracia, el estímulo primordial es el reconocimiento, la autenticidad y los valores sociales son fundamentales, son sagradas la libertad y la autonomía y el resultado esperado es la contribución.

Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert.

Rensis Likert, (citado en Chiavenato, 1989), considera la administración como un proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones; y, al contrario, en el conjunto de las organizaciones la administración nunca es igual en todas y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de cada organización. Este autor, basado en sus investigaciones, propone una clasificación de sistemas de administración, definiendo cuatro diferentes perfiles organizacionales (perfiles organizacionales de Likert). Ellos son:

Sistema “Autoritario coercitivo”: es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización; es el sistema más duro y cerrado. Se caracteriza por un proceso decisorio totalmente centralizado en la cima de la organización; un sistema de comunicaciones bastante precario en sentido verticalmente descendente en donde no existen comunicaciones laterales; ambiente de desconfianza en los subordinados donde las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos y hay énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias que genera un clima de temor y de desconfianza, las recompensas son raras y cuando se presentan son predominantemente materiales y salariales.

Sistema “Autoritario benevolente”: es un sistema administrativo que constituye una variación atenuada del sistema 1. Se caracteriza por un proceso decisorio centralizado en la alta administración que permite pequeñas delegaciones en decisiones de carácter rutinario sujetas a aprobación posterior; un sistema de comunicaciones relativamente precario en donde prevalecen las de sentido verticalmente descendente, aun cuando se manifiestan las comunicaciones ascendentes con carácter retroactivo de las decisiones de la alta gerencia; aun cuando la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia, la organización informal es considerada una amenaza para los objetivos e intereses de la organización; todavía existe énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias pero con menos arbitrariedad y ofrece algunas recompensas materiales y salariales pero son raras las recompensas de tipo simbólico o social.

Sistema “Consultivo”: es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa un gradual ablandamiento de la arbitrariedad organizacional. Se caracteriza por un proceso decisorio de tipo participativo y consultivo, participativo en razón que son delegadas las decisiones específicas en los diversos niveles jerárquicos los cuales deben orientarse por las políticas y directrices de la alta gerencia y consultivo porque son considerados los puntos de vista y opiniones de los niveles inferiores, en la definición de políticas y directrices que los afectan, todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta gerencia; en el sistema de comunicaciones prevalecen las de sentido verticalmente descendente dirigidas a la orientación y las

comunicaciones ascendentes como también las laterales entre los pares; la organización crea condiciones relativamente favorables a una organización informal saludable y positiva y la confianza depositada en las personas más elevada aunque todavía no es completa y definitiva; hay énfasis en las recompensas materiales y simbólicas, aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

Sistema “Participativo”: es el sistema democrático por excelencia, es el más abierto de todos los sistemas señalados por Likert. Se caracteriza por un proceso decisorio en donde son totalmente delegadas las decisiones a los niveles organizacionales, siendo el nivel institucional quien define las políticas y directrices y controla los resultados, solo en casos de emergencia los altos escalones toman decisiones que están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados; las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización hace inversiones en sistemas de información, los cuales son fundamentales para su flexibilidad y eficiencia; el trabajo se realiza casi totalmente en equipos, las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales, las personas se sienten responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales; hay énfasis en las recompensas notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales y salariales, muy raramente se presentan castigos que son definidos por los grupos involucrados.

Teoría de la Complejidad.

Morín (1998), concibe a la complejidad como un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, que constituyen nuestro mundo fenoménico, presentándose con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre, lo que genera la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto (p. 32).

Señala este autor que, para comprender el problema de la complejidad, hay que saber, antes que nada, que hay un paradigma de simplicidad que pone

orden en el universo, y persigue al desorden. El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo uno puede, al mismo tiempo, ser múltiple. El principio de simplicidad o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción). Ella es necesaria, pero debe ser relativizada. Es decir, que acepta la reducción consciente de que es reducción, y no la reducción arrogante que cree poseer la verdad simple, por detrás de la aparente multiplicidad y complejidad de las cosas. Ratifica que la complejidad es la unión de la simplicidad y de la complejidad; es la unión de los procesos de simplificación que implican selección, jerarquización, separación, reducción, con los otros contra-procesos que implican la comunicación, la articulación de aquello que está disociado y distinguido; y es el escapar de la alternativa entre el pensamiento reductor que no ve más que los elementos y el pensamiento globalista que no ve más que el todo.

Agrega que la complejidad, no es solamente la unión de la complejidad con la no-complejidad (la simplificación); la complejidad se halla en el corazón de la relación entre lo simple y lo complejo porque una relación tal es, a la vez, antagonista y complementaria. Para él, la idea fundamental de la complejidad no es que la esencia del mundo es compleja y no simple, sino que esa esencia es inconcebible. La complejidad es la dialógica orden/desorden/organización. Pero, detrás de la complejidad, el orden y el desorden se disuelven, las distinciones se esfuman. El mérito de la complejidad es el de denunciar la metafísica del orden (p. 146).

La dinamicidad de las organizaciones y sus implicaciones en la gestión del talento humano.

Las organizaciones públicas son sistemas que desde el punto de vista de su complejidad tienen un carácter dinámico, evolucionan en el tiempo de forma variable y esta dinamicidad esta signada por la actividad humana que en ellas se desarrolla y por las fuerzas del entorno que actúan sobre ellas.

Chiavenato (2003), señala que el tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas, y considera que estos cambios se deben al impacto de tendencias que incluyen globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad; que afectan y

seguirán afectando la manera como conviven las organizaciones y las personas que laboran en ellas.

Estas organizaciones cumplen funciones para satisfacer las necesidades básicas de la colectividad y por lo general la mayor parte de la población está involucrada o se ve afectada por las organizaciones, porque casi todo lo que la sociedad necesita, se produce en las organizaciones.

Para Robbins (1999) la organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas que funciona con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas.

Basándonos en estas acepciones que se han venido configurando por los diferentes aportes de la Teoría de la Organización, podemos aproximarnos a afirmar que una organización es entonces un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas permiten a la organización permanecer en el tiempo y para ello necesitan un contexto estable y comprensible para desarrollar sus potencialidades. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco.

Pero en la actualidad, las organizaciones están siendo impactadas por dos procesos fenoménicos: el primero, la globalización que está generando cambios importantes en el entorno global y local interconectándolos y el segundo, la redificación que, apoyada en las tecnologías de la información y comunicación, está cruzando transversalmente todos los procesos organizacionales, trastocando los modos de pensar y hacer (Caballero 2001).

Igualmente, estos entornos en los que operan las organizaciones actuales generan una situación de constante competencia e innovación tecnológica cuya solución es la flexibilización de la estructura organizativa, de tal forma que la empresa gane en dinamismo y en capacidad de adaptación y respuesta a los continuos cambios del entorno, manteniendo e incluso mejorando su posición competitiva y esto requiere de personas con capacidad para aprender y adaptarse continuamente a los cambios.

Senge (2000) explica que cuando formuló la idea de «organización de aprendizaje», se interesó de manera particular en aprender cómo controlar

los sistemas humanos a gran escala, los cuales son tecnológicos, económicos, culturales y políticos; que nunca pueden comprenderse si nos quedamos en sólo una de esas dimensiones; y se sorprendió por el hecho de que nadie sabía cómo dirigir, manejar o influenciar los sistemas humanos a esa escala, para él estamos fuera de control, por definición técnica.

Anteriormente lo más importante en una empresa era su activo fijo y su financiamiento. En la actualidad la empresa se basa en el capital intangible de la información y el conocimiento y su dueño, la gente no se puede reemplazar por capital en las labores intelectuales y de servicios, por tal razón el ser humano en esta organización es su activo más valioso Suárez (2001).

Y es entonces que son las personas los protagonistas de la gestión, porque la gestión es decisión, y son ellas quienes toman las decisiones en base a su conocimiento, todo ello con un cierto grado de incertidumbre.

Por su parte destaca Hammer (2000), que el modelo tradicional que las organizaciones han utilizado durante los últimos doscientos años es uno de «mando y control» similar al que emplearon las legiones romanas y la idea de un procedimiento estándar de operación que se decide desde las altas esferas y se ejecuta sin descanso por los trabajadores, ya no tiene ningún sentido en un entorno donde se necesita mucha flexibilidad y una gran capacidad de respuesta. Este autor, conocido en todo el mundo como creador de los conceptos de reingeniería y gestión de procesos, exhorta a que debemos empezar con la premisa de que lo que necesitamos son procesos de altas prestaciones y esto significa que los individuos deben producir mayores componentes del trabajo que ha de llevarse a cabo y no fragmentos sueltos y esos trabajos mayores necesitan individuos más cualificados.

Por otra parte, lo que se refiere al término gestión, Ivancevich, Lorenzi, Skinner, y Crosby. (1997), lo definen como un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.

Trabajo de campo

Se recurrió a la aplicación de las técnicas de documentación, entrevista en profundidad y observación participante para la captura de los datos.

La técnica de la documentación fue fundamental para el uso de la información de carácter documental disponible como también en los casos de revisión de la literatura sobre la temática. El análisis documental permitió una visión global sobre la gestión del talento humano, considerando la importancia a nivel local que proporcionó la revisión de las nóminas de integrantes de la organización en cuanto a categorías de trabajo, nivel de educación, cargos que ocupan, entre otros datos de importancia. También se pudo establecer de manera general el estatus que ocupa la gestión del talento humano en el discurso escrito y develar la visión que sobre ella se establece en los estatutos legales al respecto.

La segunda técnica de recopilación de información fue el desarrollo de entrevistas en profundidad. Para seleccionar los informantes de las entrevistas se siguió el principio del muestreo teórico. La entrevista en profundidad se efectuó mediante la aplicación de un guion de entrevista el cual contuvo un esquema abierto sobre la temática que fue cubierto de acuerdo con los objetivos de la investigación y la metodología de la Teoría Fundamentada.

Las entrevistas en profundidad, fueron desarrolladas a través de encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, dirigidos estos encuentros hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, expresando con sus propias palabras afirmaciones, declaraciones y juicios; que tienen que ver con las concepciones sobre la gestión del talento humano que se manifiestan mediante la comunicación, emociones, actitudes, creencias, conflictos y normas sociales dominantes en la organización.

Cada entrevista tuvo una duración variable de acuerdo al contexto material y emocional del desarrollo de la misma. En general tuvieron una duración promedio de 45 minutos cada una. Con ellas se recopiló información sobre las experiencias y proyecciones que los individuos refieren sobre la visión que tienen de la administración de las personas y su intuición del impacto que ésta tiene sobre ellos.

Conclusiones:

Los resultados obtenidos del análisis para comprobar cada una de las proposiciones o construcciones teóricas que se fueron generando del procesamiento de los datos recolectados permiten responder positivamente las preguntas o interrogantes de la investigación.

En virtud de ello se concluye que la investigación desarrollada proporcionó una metodología para producir constructos teóricos cuya pertinencia está confirmada por la validez y confiabilidad de los resultados que se generaron mediante un proceso sinérgico de datos provenientes de la realidad estudiada a través de las entrevistas en profundidad a los actores sociales, de la observación participante in situ y la revisión documental de la temática.

Igualmente se concluye que el producto de esta tesis permite establecer una conceptualización de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, en el sentido de comprenderla desde la perspectiva de la Teoría de la Complejidad como un sistema auto-eco-organizador que se va configurando de manera particular por los procesos recursivos y dialógicos individuales generados por la dinámica laboral permitiendo la coexistencia de aspectos antagónicos pero que a la vez son complementarios; que se mantiene en una constante relación con el ambiente exterior al sistema que a la vez es parte de él mismo, el cual está marcado por la transitoriedad de la época entre la perspectiva modernista y postmodernista, y cuyo accionar es coordinado mediante prácticas administrativas que sirven de elementos de conexión que permiten alcanzar el mismo objetivo de forma coherente.

También se concluye que las categorías generadas por el ejercicio de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad que permiten su comprensión y explicación son el aprovechamiento del conocimiento, la asignación de cargos, la capacitación, la comunicación organizacional, el manejo del conflicto, la disposición para el trabajo, el estilo de administración, la identificación con la organización, la importancia de la persona, el manejo de las TIC, la práctica del reconocimiento a las personas, la selección de personal, el trato interpersonal, los rasgos de la modernidad que perviven en la organización, el modelo de la organización, los rasgos de la

postmodernidad que emergen en la organización y el régimen legal que enmarca la actividad organizacional.

En cuanto a los elementos que constituirían la teoría de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, se concluye que esta tesis destaca cuatro elementos direccionadores como son: 1) la concepción de la persona que se percibe en la organización, la cual influye en el comportamiento de las categorías referidas al aprovechamiento del conocimiento, el manejo del conflicto, la disposición para el trabajo, la identificación con la organización, la importancia de la persona, la práctica del reconocimiento a las personas y el trato interpersonal, 2) la filosofía administrativa que soporta el pensamiento o lógica organizacional que guía el esfuerzo administrativo, la cual repercute en el estilo de administración aplicado y la comunicación organizacional que se desarrolla en la organización, 3) la tecnología empleada por la organización que impacta en las prácticas administrativas que están referidas al manejo de las TIC, la asignación de cargos, la capacitación y la selección de personal, y 4) el ambiente organizacional que está enmarcado por las condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, culturales, históricas, legales, etc., del lugar, de la sociedad o de la época en la cual opera la organización.

Y finalmente se concluye que la teoría de la gestión del talento humano en las organizaciones del sector oficial venezolano en el tránsito modernidad-postmodernidad a inicios de siglo XXI, podría contextualizarse en una situación reveladora que indica que la gestión está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan. Estos agentes que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre si produciendo formas de hacer y de pensar que configuran la vida laboral en las organizaciones. En tal sentido podemos inferir que el concepto de la persona que se maneja está condicionado por el ambiente organizacional el cual está propiciando la coexistencia de una tendencia a valorar a la persona como talento humano y la tendencia a considerarla como recurso humano. Este ambiente organizacional se caracteriza por la presencia de rasgos de la modernidad como son el carácter burocrático establecido por el régimen legal vigente, una detallada división del trabajo basada en la especialización, una estructura piramidal que fundamenta la

relación jerárquica y la comunicación organizacional y la noción de la organización como sistema con lo cual se trata de explicar el sentido y el orden de la misma. Igualmente, este ambiente organizacional está marcado por la emergencia de rasgos de la postmodernidad que se evidencian en la preponderancia de la triangulación conocimiento-información-comunicación y de los dispositivos tecnológicos que la soportan.

Estas características del ambiente organizacional conviven en las organizaciones generando una transfiguración de las prácticas administrativas que determinan el desempeño de las personas y el comportamiento organizacional. Así observamos que cuando el concepto de la persona se inclina por considerarla como talento humano, valorizando su inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, en las organizaciones públicas se desarrolla una dinámica que procura la primacía de las personas por sobre sus demás constituyentes, lo cual se manifiesta por el grado de importancia que se le da que no solo debe reflejarse en el respeto a sus diferencias individuales sino que debe ir a mayores consideraciones referidas a satisfacer sus necesidades de capacitación, de asignación de cargos, de valoración del desempeño y de participación en las decisiones. Igualmente, en este escenario las personas en las organizaciones públicas venezolanas manifiestan conductas que son reproducciones de sus experiencias sobre el trato que perciben las cuales pueden ser positivas cuando estas experiencias individuales son satisfactorias y cuando no lo son generan comportamientos de escepticismo que quedan latentes en los individuos. Asimismo, el conocimiento de las personas es fundamental en las organizaciones públicas venezolanas y en base a él se adoptan prácticas administrativas de promoción hacia cargos que posibilitan su mejor aprovechamiento.

Por otro lado cuando el concepto de la persona se inclina a considerarla como un recurso humano las personas en las organizaciones públicas venezolanas expresan sentimientos de angustia y trastornos a partir de sus percepciones de las situaciones contradictorias que surgen de la aplicación de prácticas administrativas que consideran deficientes en las áreas de la comunicación organizacional, la capacitación, reconocimiento, estilo de administración, trato interpersonal, aprovechamiento del conocimiento y la asignación de cargos y es entonces que surgen sus demandas por la

aplicación de procedimientos oportunos y adecuados que posibiliten su justa valoración como mecanismos de satisfacción de su vida organizacional.

En este sentido, la disposición para el trabajo manifestada por las personas en las organizaciones públicas venezolanas surge prioritariamente en función de las consecuencias que tienen para ellas esas prácticas administrativas, sintiéndose estimulados por situaciones, actitudes, y procedimientos administrativos que le resultan gratos y productivos laboralmente. Igualmente, en este plano, las personas en las organizaciones públicas venezolanas son propensas a identificarse con los valores y creencias de la organización cuando se sienten involucrados en el quehacer organizacional de la misma, desplegando comportamientos de responsabilidad y lealtad.

Al respecto de la filosofía administrativa, ella está determinada por el estilo de administración aplicado y por las formas de comunicación organizacional que se desarrollan en las organizaciones los cuales están influenciados a su vez por el ambiente organizacional y la concepción de la persona que se maneja en la organización. En virtud de ello, el estilo de administración es contingencial en función de las limitaciones que le impone la cultura organizacional y las formas de comunicación organizacional que se desarrollan en la organización se configuran a partir de los procesos dialógicos y cognitivos experimentados por los equipos de personas que laboran en la misma, todo ello igualmente dependiendo del ambiente organizacional ya descrito y de las tendencias que coexisten en la organización sobre la concepción de la persona. En consecuencia, se observa que el estilo de administración puede ser autoritario, de consenso, democrático o participativo dependiendo del ambiente de trabajo, de la urgencia de las tareas asignadas y de los equipos de trabajo. Igualmente, las formas de comunicación formal se consideran que no funcionan o son deficientes cuando no satisface las demandas de las personas a estar informados sobre los aspectos laborales de su interés, situación que genera modos de comunicación informal que trasladan sentimientos de exclusión, desasosiego y tergiversan la credibilidad. Ahora bien, se considera que la comunicación organizacional es eficiente cuando el estilo que impone el supervisor o gerente les permite una comunicación abierta donde se sienten libres para proporcionar los mensajes pertinentes a las actividades que están desarrollando.

En cuanto a la tecnología empleada en la organización, ella está incidiendo en el modo de pensar de las personas y en el comportamiento organizacional lo cual se está observando en el desarrollo de prácticas administrativas que se llevan a cabo en los procesos de capacitación, selección de personal, asignación de cargos, estilo de administración y comunicación organizacional. Esta situación de alguna forma ha perturbado los procesos de capacitación de las personas en las organizaciones públicas venezolanas, los cuales no se compadecen con los imperativos organizacionales de la actualidad. Las personas aducen que no perciben una política de capacitación de personal por parte de la organización, la cual ha optado por admitir personal ya capacitado para el cargo o permitir a las personas que se capaciten para el cargo por cuenta propia. En este sentido la selección de personal en las organizaciones públicas venezolanas se está configurando como el proceso de obtención de talento humano ya capacitado para ser aplicado directamente en la organización por cuanto se procura el ingreso de las personas que además de cumplir con el perfil del cargo tengan la capacitación cognitiva idónea para insertarlo directamente al cargo, sin embargo estas prácticas administrativas tienen una carga de racionalidad modernista que le introduce el régimen legal establecido que propicia la adecuación de las personas al perfil del cargo aun cuando ello no vaya en función del conocimiento adquirido. La tecnología empleada se ha constituido en soporte fundamental de la gestión y está transfigurando el pensamiento gerencial.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Dirección estratégica de recursos humanos

García, Martín & Sánchez (2014) en su artículo “El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos” hablan de la literatura en DERH que han propuesto diversos modelos para analizar la dimensión estratégica de la función centrándose, fundamentalmente, en 2 constructos bien diferenciados: la «estrategia de recursos humanos» y el «sistema de dirección de recursos humanos» (SDRH). El primero puede definirse como el modelo de decisiones

a través del que la organización vincula su capital humano, social e intelectual con sus necesidades estratégicas (Bamberger y Meshoulam, 2000), mientras que el segundo considera el conjunto de políticas y prácticas específicas a través del que se implanta la estrategia (Guest, 1997).

Los primeros trabajos en el campo de la DERH abordaron el problema del ajuste vertical o ajuste externo, proponiendo modelos basados en el proceso de planificación estratégica (Baird, Meshoulam y Degive, 1983). En esta línea, el trabajo de Devanna, Fombrum y Tichy (1984), en el que analizaron ciertos factores internos y externos que podrían afectar a las organizaciones desde una perspectiva contingente, concluyeron que para alcanzar los objetivos organizativos era necesario alinear la estructura formal y el SDRH. Con un argumento similar, Miles y Snow (1984) proponen que la estrategia de recursos humanos deberá ajustarse al tipo de estrategia genérica perseguida por la organización. García, et.al (2014).

Según (Bravo, 2012) las ventajas de la planificación estratégica de recursos humanos son entre otras:

- Estimular la Proactividad más que la conducta reactiva.
- Comunica explícitamente los objetivos de la empresa.
- Generar pensamiento crítico y examinar regularmente los supuestos.
- Identifica las lagunas entre la situación actual y situación proyectada.
- Fomenta la participación de los directores de línea. Identifica las limitaciones y oportunidades de recursos humanos.
- Crea lazos comunes

Los autores Bohlander y Snell (2010) citados por Massaro (2015), firman que, la forma de convertir a los empleados en recursos estratégicos de negocio es a través del desarrollo de competencias centrales, que consisten en una serie de habilidades y conocimientos que posee una organización y crean valor para los clientes. Al respecto, los autores afirman que las

organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenida, si desarrollan en las personas, competencias centrales, como, por ejemplo:

- Las personas deben ser valiosas: el valor de las personas aumenta, cuando logran reducir costos, proporcionando algo único a los clientes y combinando ambos comportamientos.

- Las personas deben ser poco comunes: son fuente de ventaja competitiva, cuando sus capacidades y conocimientos, no se equiparán con los disponibles en la competencia.

- Deben ser difíciles de imitar: son fuente de ventaja competitiva, cuando sus capacidades y contribuciones no pueden ser imitadas por los empleados de la competencia, brindando productos y servicios únicos en el mercado.

- Deben estar organizados: de manera que sus talentos puedan desplegarse para trabajar de manera eficiente, en diferentes asignaciones de puestos y con poca anticipación.

Todas estas competencias del talento humano serán de suma importancia en todas las etapas de la vida de la empresa, ya que cada etapa tiene diferentes características y necesidades por lo que el personal deberá estar capacitado para afrontar cada una de ella y evitar llegar a la etapa de declive, donde es casi imposible salvar a la empresa; recordemos un poco cuales son las etapas de vida de la empresa que encontramos en la tesis de maestría en administración de negocios de Adrian Broggi (2010).

2.3.1.1. Fases del ciclo de Vida de una Empresa

La empresa tiene un ciclo de vida dividido en fases, cada una de estas fases no tiene ni una duración ni un punto de llegada explícito, sino que cada empresa se posiciona en una de ellas cuando planifica sus estrategias.

Generalmente, las empresas adecuan las mismas al momento del ciclo de vida en el cual consideran que se encuentran.

- Iniciación
- Crecimiento
- Maduración
- Obsolescencia

2.3.1.1.1. Fase Iniciación

Es la fase de creación de una empresa, en la cual se establece la empresa, se empiezan a desarrollar los productos y a conseguir clientes. El comienzo presenta una pequeña empresa que busca empezar a obtener una pequeña porción del mercado con sus nuevos productos o servicios. La manera de trabajar dentro de la empresa es informal y todos los integrantes realizan varias tareas. Adrian Broggi (2010).

2.3.1.1.2 Fase de Crecimiento

Si la empresa se encuentra en dicha etapa, ha logrado el principio de la estabilidad buscada en la fase de iniciación. El crecimiento se dará en relación a los productos fabricados o servicios brindados, como a la cartera de clientes obtenida. Por otro lado, se empieza a invertir en la cantidad de empleados para poder cumplir con el nivel de servicio brindado, y empezar a dividir las tareas de manera formal. Por el lado de las inversiones en activos, la empresa invierte en bienes muebles y en sistemas para cubrir las necesidades que van surgiendo, lo que ocasiona un crecimiento en el patrimonio y en la organización de la misma. Adrian Broggi (2010).

También, es el momento en que se están generando o en vías de generar nuevos productos o servicios, o bien intentado abordar nuevos mercados. Sea cual sea la circunstancia en la que se encuentre la organización, lo importante es aumentar las ventas o aumentar la cartera de

clientes, generando valor agregado a los accionistas. Los objetivos generales en esta fase, se basan en los indicadores de crecimiento como en ingresos y cuota de mercado, teniendo una perspectiva financiera de maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos, mejorar la eficiencia de las operaciones y el uso del capital. Adrian Broggi (2010).

2.3.1.1.3 Fase de Maduración

El objetivo principal de la empresa es seguir atrayendo inversiones, pero a diferencia de la fase anterior, aquí sí se busca obtener excelentes rendimientos sobre el capital, o sea, que las inversiones están fuertemente ligadas con la rentabilidad de la empresa al menor costo posible. Los objetivos se definen basados en los indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). También, se invierte en el mantenimiento de activos y capacitación de empleados. Por ende, el principal objetivo es aumentar el retorno de flujo de dinero y que los requerimientos de circulantes se minimicen. Adrian Broggi (2010).

En esta fase, la empresa debe preocuparse por la motivación y la retención de los empleados, intentando generar mejores expectativas de vida y a su vez disminuyendo el índice de rotación. Por otro lado, se debe trabajar fuertemente en la mejora de los procesos internos que reduzcan costos y aumenten la rentabilidad. Por último, trabajar en la formación de grupos interdisciplinarios que analicen la manera de innovar en la actividad de la empresa, y mejore las posibilidades de aumentar la ventaja competitiva. Adrian Broggi (2010).

A nivel estratégico, se debe trabajar fuertemente en el conocimiento interno y el análisis del mercado (FODA) para poder realizar los ajustes necesarios en el plan estratégico, tanto en lo comercial como en lo

productivo, y así mantener la cuota del mercado conseguida hasta el momento. Adrian Broggi (2010).

Según las decisiones que se tomen en la estrategia de la empresa se puede volver a la fase de crecimiento, si es que se decide innovar con un nuevo producto o servicio, con el objetivo de aumentar el mercado que se abarca. O si las decisiones que se toman son desacertadas, se puede llegar a la próxima fase que se definirá a continuación. Adrian Broggi (2010).

2.3.1.1.4 Fase de Declive

Sucede cuando se comienza a perder mercado, los clientes deciden cambiar a nuevos productos o servicios, ya que el que brinda la empresa ha quedado desactualizado. El número de empleados comienza a disminuir, quedando los más antiguos con la intención de mantener viva la empresa que los ha desarrollado. Algo distintivo es la falta de innovación y la disminución de gastos generales. Adrian Broggi (2010).

2.3.2 Capital intelectual y capital humano

El concepto “capital intelectual”, es el más general, comprendiendo a los intangibles manifiestos por las individualidades y su organización laboral, en sus dos grandes vertientes del capital humano y capital estructural. En ese esquema destacandose en perspectiva, el impulsor de valor y verdadero creador del valor es el capital humano portado por la persona. Cuesta, S. A. (2010).

El capital humano comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral. Cuesta, S. A. (2010).

La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la Gestión de los RRHH, este

término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizarlas tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo. La teoría de la motivación intenta explicar por qué los empleados están más motivados y más satisfechos con un tipo de trabajo que con otro. Para los directivos resulta esencial comprender la motivación del trabajo porque los empleados que están muy motivados están en mejor disposición de ofrecer un producto o servicio de calidad superior que aquellos otros trabajadores que carecen de motivación. Gómez, Balkin & Cardy (2008).

Otro punto indiscutible de motivación para los empleados es la remuneración o compensación salarial; y Massaro (2015) afirma que cabe destacar que, una correcta descripción de puestos constituye una base sólida para calcular las compensaciones y beneficios de los empleados, así como sus categorías salariales.

Bustos, O (2016) cita a (Godoy C., A. y Ríos G., G., 2008, p. 19); que afirma, que es vital en cualquier entidad mantener adecuadas condiciones de bienestar, salud y atención sanitaria, óptimas instalaciones que hagan agradable el ambiente de trabajo, herramientas acordes con la labor a desarrollar y un entorno de favorabilidad en materia de relaciones humanas, de patrones hacia trabajadores, del ente productor tras el grupo y de allí a la comunidad servida.

2.3.3 La teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores de la motivación, desarrollada por Frederick Herzberg intenta identificar y explicar los factores que los empleados consideran satisfactorios e insatisfactorios sobre sus trabajos

El primer grupo de factores, llamados motivadores, son factores internos al trabajo que generan satisfacción laboral y una mayor motivación. Si estos

factores no existen los empleados no estarán suficientemente motivados para realizar todo su potencial. Algunos ejemplos de factores motivadores son los siguientes: la naturaleza del trabajo, la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de promoción. Queremos hacer notar que el salario no está incluido en la lista de factores de motivación. Herzberg afirma que la paga se encuentra en un segundo grupo de factores denominado de higiene o factores de mantenimiento. Los factores de higiene son ajenos al trabajo, porque pueden localizarse en el entorno laboral. La falta de factores de higiene puede provocar una insatisfacción activa y una desmotivación e incluso, en situaciones extremas, el absentismo laboral. Gómez, Balkin & Cardy (2008).

Entre otros factores de higiene podemos enumerar los siguientes:

- Políticas de la empresa
- Condiciones laborales
- Seguridad laboral
- Salarios
- Relaciones con supervisores y directivos
- Prestaciones
- Relaciones con supervisores y directivos
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con el subordinado

Relaciones con los subordinados Según Herzberg, cuando la dirección proporciona los factores de higiene adecuados, los empleados no estarán insatisfechos con su trabajo, pero tampoco estarán motivados para rendir al máximo. Para motivar a los trabajadores, la dirección debe ofrecer algunos factores de motivación. La teoría de los dos factores tiene dos implicaciones en el diseño del puesto de trabajo: (1) los puestos de trabajo deben estar diseñados para ofrecer el máximo número de factores de motivación posible y (2) los cambios (externos) en los factores de higiene, tales como la paga o las condiciones laborales, no mejorarán de forma sostenida la motivación de

los trabajadores a largo plazo, salvo que vayan acompañados de cambios (internos) en el propio puesto de trabajo. Gómez, Balkin & Cardy (2008).

2.3.4 La gestión del talento humano en la empresa.

La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. En conjunto, estas funciones representan el proceso de administración. Algunas de las actividades específicas de cada función son:

- Planeación: Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos.
- Organización. Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- Integración: Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen.
- Dirección: Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados.
- Control: Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias.

Dessleer, G (2009), habla de esas funciones: la integración que comprende la administración de personal o la función de la administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. Por lo tanto, los temas que analizaremos deben proporcionarle los conceptos y las técnicas que necesita

para desempeñar los asuntos relacionados con el personal o “las personas” de su puesto administrativo. Éstos incluyen:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para los puestos
- Seleccionar a los candidatos para los puestos
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados)
- Proporcionar incentivos y prestaciones Evaluar el desempeño.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los gerentes
- Crear un compromiso en los empleados

Lo que un gerente debe saber respecto a:

- La igualdad de oportunidades y la acción afirmativa
- La salud y la seguridad de los empleados
- El manejo de los conflictos individuales y colectivos, así como las relaciones laborales.

2.3.4.1 Etapas del talento humano en la organización

René Jaramillo (2016) en su tesis final de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, habla del ciclo que vive un trabajador dentro de la organización:

2.3.4.1.1 Selección / Incorporación

Es de suma importancia empezar a generar el proceso de retención de los talentos desde su reclutamiento y selección. Ferraro (2001) sugiere que la correcta elección de un empleado para un cargo determinado incrementa la productividad de la organización, además contribuye a que el período de adaptación sea menor. Jaramillo, R (2016).

Montes y González (2006) citado por Jaramillo, R (2016), afirma que también hacen referencia a que la etapa de selección debe estar alineada a los objetivos organizaciones, es decir, no debe limitarse a un proceso de reposición de recursos, sino que debe enfocarse en garantizar la consecución de objetivos del negocio a largo plazo. El proceso de selección dentro de las organizaciones puede variar, para objeto de esta investigación se ha considerado el descrito por Martha Alles (2006) el cual se adapta a la realidad de la organización sujeto de estudio.

2.3.4.1.2 Permanencia.

Esta etapa se refiere al mantenimiento del talento seleccionado en la organización, y abarca acciones en aspectos de desarrollo, compensaciones, salud y seguridad del trabajador y en general todos los planes enfocados a mantener al trabajador motivado dentro de la empresa. Jaramillo, R (2016).

Chiavenato (2011) argumenta que para asegurar la sostenibilidad de las empresas a largo plazo la clave no solo es captar al mejor talento, sino que también durante su período de permanencia los esfuerzos se enfoquen en motivar a los empleados/colaboradores. A continuación, se describen varias acciones desde la gestión del talento humano en la etapa de permanencia de un trabajador en la organización.

2.3.4.1.3 Desarrollo Organizacional (D.O.)

Fierdlander y Brown presentan al D.O. como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo, estilos, valores, capacidades), en tecnologías (por ejemplo, mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo, relaciones, papeles) Jaramillo, R (2016).

Schmuck y Miles afirman que el D.O. se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al

perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión. (Garzón, 2005, p.30) citado por Jaramillo, R (2016).

2.3.4.1.4 Capacitación.

Otro de los elementos fundamentales durante la permanencia del trabajador en la organización es la capacitación y entrenamiento ya que esta contribuye al desarrollo y perfeccionamiento de habilidades. Jaramillo, R (2016).

Foreman (2008) en su trabajo de investigación, plantea que el mayor reto para los administradores de la capacitación en las empresas se basa en identificar lo que la persona requiere para hacer su trabajo y al mismo tiempo que requiere la organización para conseguir los objetivos del negocio. Jaramillo, R (2016).

Una capacitación efectiva surge de una atmósfera de aprendizaje sistemáticamente diseñada, basada en una cuidadosa evaluación o análisis de los requerimientos de trabajo y capacidades de los aprendices (Preskill & Russeft, 2005). Desde este punto de vista, la definición de capacitación es la sistemática adquisición de habilidades, reglas, conceptos o actitudes que resultan en una mejora del desempeño en el entorno de trabajo (Gilliam, 2000) (Foreman, 2008, p.16), citados por Jaramillo, R (2016).

2.3.4.1.5 Evaluación del desempeño.

Un componente primordial para alcanzar los objetivos organizacionales es el establecimiento de indicadores y alineados a ellos la medición y control de los mismos a través de la evaluación de desempeño en todos los niveles. Jaramillo, R (2016).

Según Vértice (2007) citado por Jaramillo, R (2016); la evaluación de desempeño, tiene sus orígenes en Estados Unidos, en la década de 1920-1930 con el objetivo de justificar ciertas políticas desde la óptica retributiva, a través de este ejercicio se establecían indicadores objetivos que facilitaran a los Jefes y Gerentes o responsables del proceso evaluatorio la revisión de

elementos del desempeño de sus subordinados, de cara a establecer dichas retribuciones, potenciales ascensos y en los casos más extremos acciones disciplinarias como la desvinculación del empleado. Para la ejecución exitosa de la evaluación de desempeño el autor recomienda la ejecución de tres momentos:

1. Identificación: En esta etapa se determinan qué unidades, áreas, departamentos de la empresa se deben contemplar para la evaluación.

2. Medición: se refiere al momento de la ejecución de la evaluación del rendimiento del empleado por parte de su línea de supervisión. Se recomienda fijar criterios que garanticen que los resultados obtenidos posteriormente respondan a la realidad y que permitan la sostenibilidad de la evaluación de desempeño en el tiempo.

3. Gestión del rendimiento humano en las empresas: “la evaluación no debe ser solo una actividad que atiende a resultados pasados felicitando o reprobando por los resultados del año anterior, sino que debe orientarse hacia el futuro” (Vértice, 2007, p.85). Este tercer momento del proceso de evaluación del desempeño hace referencia al establecimiento de planes de acción posterior a lo evidenciado en la etapa de medición, es importante que los planteamientos que se desprendan en los mismos guarden una alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

2.3.4.2 Generaciones dentro de la Fuerza Laboral

En la actualidad dentro de las organizaciones, existe una convivencia multigeneracional, el entendimiento adecuado de su naturaleza y sus motivaciones es imperante para lograr alinear a los trabajadores a los objetivos de negocio y la cultura empresarial. Existen múltiples versiones de la división generacional de la fuerza de trabajo, para la presente investigación se considerará la siguiente: Babyboomers, Generación X,

Generación Y, se abordarán algunas conceptualizaciones y las motivaciones de las mismas dentro del ambiente de trabajo. Jaramillo, R (2016).

Existe un problema en el lugar de trabajo, un problema de valores, ambiciones, visiones, estados mentales, demográficos y generaciones en conflicto. Como nunca en nuestra historia tenemos tantas generaciones, y cada generación con su propia diversidad han sido requeridos para trabajar hombro a hombro, lado a lado, cubículo a cubículo (Filipezak; Raines y Zemke, 2013, p.1) citado por Jaramillo, R (2016).

2.3.4.2.1 Babyboomers.

Losey, Meisinger y Ulrich (2005) los catalogan así ya que corresponden a aquellas personas que nacieron en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1946 y 1964 en este período se presentó un fenómeno en el incremento de los indicadores de natalidad por lo que se lo denominó “Baby boom” que traducido al español significa estallido de natalidad. Pertenecen a esta generación aquellos sobre los 65 años, que aproximadamente representan el 13% de la población en la actualidad. Jaramillo, R (2016).

Adicionalmente resaltando la importancia de este grupo dentro de la fuerza laboral mencionan:

Si los trabajadores más experimentados deciden o pueden ser persuadidos de trabajar por más tiempo, la fuerza laboral crecerá aún más rápido, y como los trabajadores más viejos son ya experimentados y fueron entrenados, la calidad promedio de la fuerza de trabajo mejorará con el tiempo. (Losey, et al., 2005, p.8).

Los Babyboomers sienten miedo de enseñar lo que saben a los Generación X, ya que se sienten preocupados sobre la estabilidad en el trabajo. Es importante dar acompañamiento y enseñar a los Babyboomers a transmitir su conocimiento a sus equipos. Las empresas pueden beneficiarse

ofreciendo incentivos a los Babyboomers que bajen de manera más eficaz su conocimiento y a aquellos que construyan sólidos planes de sucesión. Jaramillo, R (2016).

Los típicos Babyboomers resistirán a la tecnología si esta no hace su trabajo más fácil e involucra una curva de aprendizaje extensa. Respetan la eficiencia y aprecian sus colegas de la generación X y si les enseñan formas más fáciles y rápidas de lograr sus objetivos (Cran, 2010, p.12).

Abrams y Von Frank (2014) describen ciertas características de esta generación respecto a su orientación al servicio donde se destaca que están dispuestos a ir la milla extra en sus actividades incluso brindando parte de su tiempo familiar en actividades de supervisión o incluso operativas ya que sienten una gratitud natural por la empresa a la cual prestan sus servicios. Jaramillo, R (2016).

Acerca de cómo establecen sus relaciones dentro del ámbito profesional, los Babyboomers están interesados en mantener las relaciones y conseguir los resultados. Ellos entienden sobre romper el hielo, el sentido de las reuniones. “Los Babyboomers valoran los saludos de pasillo, los grandes eventos y ceremonias en honor a los retirados. Ellos no ponen en peligro una relación por lograr hacer el trabajo” (Abrams y von Frank, 2014, p.9) citados por Jaramillo, R (2016).

2.3.4.2.2 Generación X.

Son trabajadores de alto potencial, con un horizonte de tiempo más corto, y una grandiosa autoconfianza en sus habilidades individuales. Generación X, gente joven, talentosa y recién graduada prefieren un trabajo local y divertirse” (Losey, Meisinger y Ulrich 2005, p. 383) citados por Jaramillo, R (2016).

Definiendo otras particularidades de esta generación para Cran (2010) la actitud “vida primero, trabajo después” es la característica clave de la Generación X. Este grupo tiene familias más jóvenes, padres más viejos, y

niveles altos de estrés. La Generación X produce altos volúmenes de trabajo, tienen alta preocupación por su trabajo, sin embargo, cuando han decidido tener familia, ellos quieren estar ahí para sus hijos. Jaramillo, R (2016).

La Generación X se siente frustrada con sus líderes Babyboomers porque sienten que hablan del balance vida-trabajo, pero no son sinceros. Además, se sienten desafiados por la falta de movimiento de sus líderes Babyboomers para el uso de soluciones tecnológicas. Son la primera generación en alcanzar la adultez, pero de la forma en la que maduraron, no quieren gastar tiempo de vida como lo hicieron generaciones anteriores. Jaramillo, R (2016).

A la generación X no le asusta perder su trabajo: ellos esperan volatilidad en el empleo. Ellos están más asustados en caer en el aburrimiento, la falta de creatividad y la rigidez de la estructura. Una vez descritas varias de las características que definen a esta generación de la fuerza laboral, a continuación, se detallan algunas pautas de sus principales motivaciones dentro del entorno de laboral. Jaramillo, R (2016).

2.3.4.2.3 Generación Y/ Millenials.

Aquel grupo nacido a partir de 1982. Son una generación más privilegiada, ya que alcanzaron la mayoría de edad durante el auge más grande la historia de la economía doméstica estadounidense. Desean un lugar de trabajo que sean tanto divertidos como gratificantes, requieren empleos afines con sus intereses y no aceptan la manera como se han hecho las cosas en el pasado. Son la primera generación que ha crecido en el mundo digital y saben cómo usar la tecnología para crear un ambiente personal y laboral que apoyen su estilo de vida. (Mondy, 2005, p.247) citado por Jaramillo, R (2016).

Algunas de sus principales motivaciones y características se describen a continuación:

De acuerdo con Berstein (2006) para muchos miembros de este grupo el ir y venir de la práctica de fútbol a lecciones de karate, a clases de danza y natación fue la norma de su niñez, enseñándoles como “engranar” rápido colaborar con los demás compañeros de equipo. Jaramillo, R (2016).

En general este grupo aprendió a hacer más, lograr más y esperan dar aún más que sus previas generaciones. Para muchos Generación Y la vida se trata de abundancia. Y sus perspectivas sobre el trabajo y los negocios que se ha conformado en gran medida a través de historias mediáticas sobre emprendedores exitosos, despidos de trabajadores y escándalos corporativos. Adicional a las características y motivaciones de las generaciones en la fuerza laboral detalladas anteriormente, a continuación, se efectúa un ejercicio comparativo de la visión de otros aspectos importantes para la atracción, retención y desarrollo de estas poblaciones. Jaramillo, R (2016).

2.3.5 ¿Por qué la administración de recursos humanos es importante para los gerentes?

Dessleer, G (2009), hace la siguiente interrogante; ¿Por qué todos estos conceptos y técnicas son importantes para los gerentes? Tal vez es más fácil contestar la pregunta con una lista de los errores referentes al personal, que usted no querrá cometer cuando administre. Por ejemplo:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto
- Tener una alta rotación de empleados.
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo
- Perder tiempo en entrevistas inútiles.
- Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias.
- Que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral.
- Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa.

- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
- Cometer cualquier práctica laboral injusta.

Para este trabajo es importante abordar los conceptos de la rotación y retención de personal que a continuación se describen.

2.3.5.1 Rotación de personal.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Jaramillo, R (2016). La rotación es una variable dependiente de fenómenos internos y externos (Chiavenato, 2011, p. 325). En la actualidad uno de los retos más importantes es controlar que el índice de rotación no dispare los costos para la organización, puesto que cuando la rotación es generada por el desarrollo que genera la misma empresa es un evento positivo en la administración del talento, sin embargo cuando los motivos por los que se genera son otros es importante generar planes de acción, para un mejor entendimiento sobre la rotación de personal, a continuación se detallan las principales causas y efectos.

2.3.5.1.1 Causas de la Rotación.

Edwards y Phillips (2009) citados por Jaramillo, R (2016); señalan que cuando los empleados tienen necesidades específicas en su trabajo, el desafío del empleador es conocer sus necesidades y la manera de solventarlas. Cuando las necesidades del empleado son atendidas, éste permanece. Si la necesidad no es considerada lo suficientemente importante, el empleado puede decidir adaptarse a la situación o salir de la organización.

2.3.5.1.2 Efectos de la Rotación.

Para Chapman y White (2011) resaltan que más allá de los costos cuantificables que genera la salida de una persona de la organización, los costos ocultos son aquellos que más afectan a la productividad considerando

que para el reemplazo de este recurso se deberá realizar nuevamente la inversión de tiempo en inducción y adaptación del nuevo empleado a su puesto de trabajo. Otra consecuencia que acarrea la rotación es el impacto en el clima laboral ya que naturalmente la salida de un empleado afecta al equipo de trabajo, provocando incertidumbre e inestabilidad en sus integrantes. Adicionalmente los líderes no siempre están lo suficientemente capacitados para involucrar exitosamente a un nuevo recurso al equipo lo que genera fricciones y potenciales salidas de otros miembros. Jaramillo, R (2016).

La rotación es una variable dependiente de fenómenos internos y externos (Chiavenato, 2011, p. 325). En la actualidad uno de los retos más importantes es controlar que el índice de rotación no dispare los costos para la organización, puesto que cuando la rotación es generada por el desarrollo que genera la misma empresa es un evento positivo en la administración del talento, sin embargo cuando los motivos por los que se genera son otros es importante generar planes de acción, para un mejor entendimiento sobre la rotación de personal, a continuación se detallan las principales causas y efectos. Jaramillo, R (2016).

Otro aspecto fundamental dentro de la organización es la retención del personal, como hacer para que mis empleados permanezcan fieles y dispuestos a trabajar en mi empresa; e indiscutiblemente el factor de la motivación es fundamental dentro de la retención del talento humano.

2.3.5.2 La Motivación

La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la Gestión de los RRHH, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizarlas tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo. La teoría de la motivación intenta

explicar por qué los empleados están más motivados y más satisfechos con un tipo de trabajo que con otro. Para los directivos resulta esencial comprender la motivación del trabajo porque los empleados que están muy motivados están en mejor disposición de ofrecer un producto o servicio de calidad superior que aquellos otros trabajadores que carecen de motivación. Gómez, Balkin & Cardy (2008).

Otro punto indiscutible de motivación para los empleados es la remuneración o compensación salarial; y Massaro (2015) afirma que cabe destacar que, una correcta descripción de puestos constituye una base sólida para calcular las compensaciones y beneficios de los empleados, así como sus categorías salariales.

Bustos, O (2016) cita a (Godoy C., A. y Ríos G., G., 2008, p. 19); que afirma, que es vital en cualquier entidad mantener adecuadas condiciones de bienestar, salud y atención sanitaria, óptimas instalaciones que hagan agradable el ambiente de trabajo, herramientas acordes con la labor a desarrollar y un entorno de favorabilidad en materia de relaciones humanas, de patrones hacia trabajadores, del ente productor tras el grupo y de allí a la comunidad servida.

2.3.5.2.1 Motivación en el entorno laboral.

Se define “como aquel conjunto de interacciones y motivos que orientan una conducta positivamente hacia la consecución de la misión organizativa. Dichos motivos o intenciones pueden hallarse fuera del trabajador o dentro de éste” (García, 2010, p.5). Considerando lo amplio de la temática respecto a la motivación en el contexto organizacional a continuación se hace una reseña sobre algunas teorías que abordan este tópico. Jaramillo, R (2016).

2.3.5.2.2 Teorías sobre la motivación laboral.

García (2010) sobre la motivación en el entorno laboral expresa que las teorías alrededor de este tema pueden agruparse en dos grandes corrientes: las de contenido y las de proceso. Cuando se habla de aquellas centradas en

el contenido se refieren a las teorías que focalizan su análisis en los elementos que inciden en la motivación de la persona cuando va a realizar alguna actividad. Dentro de estos elementos se encuentran, las necesidades a satisfacer, las condiciones de trabajo o las remuneraciones que se pueden obtener. Jaramillo, R (2016).

Entre estas teorías más conocidas de esta corriente se puede mencionar:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Necesidades aprendidas de McClelland.

Las teorías centradas en el proceso: focalizan su análisis en los procesos que existen en el trabajo del individuo, y que hacen que éste actué de una manera u otra. “A estas teorías también se les denominan teorías instrumentales, porque establecen que la conducta del sujeto es un instrumento a través del cual se puede encontrar explicación para los comportamientos que tiene a la hora de conseguir sus metas” (García, 2010, p.82). citado por Jaramillo, R (2016).

Entre las teorías de esta corriente se puede mencionar las siguientes:

- Metas profesionales de Locke y Latham.
- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la Autodeterminación.

2.3.5.2.3 Tipos de motivación y regulación.

Según Jaramillo, R (2016); los tipos de motivación son:

Desmotivación: Es cuando la persona no se encuentra impulsada a actuar, carece de regulación.

Regulación intrínseca: Es aquella que describe el deseo natural del individuo a realizar acciones porque las considera importantes basado en sus principios, valores y creencias.

Regulación externa: se presenta cuando el comportamiento del ser humano es promovido, por una fuerza externa ya sea normativa o regulatoria.

Regulación introyectada: No se concibe como exclusivamente interna, ya que la persona actúa para satisfacer deseos o requerimientos de otros y evitar sentimientos de culpa.

Regulación identificada: se hace presente cuando la persona actúa lo considera importante para sí mismo, sin que aquello implique el agrado por la actividad que se realiza.

2.3.5.3 Propósito de la administración del capital humano.

El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsable desde un punto de vista estratégico, ético y social. Werther, Davis & Guzmán (2014).

En esta fase, la dirección de Recursos Humanos se considera centro de inversión, agente de cambio y gestor de conocimiento. La legitimidad la obtiene por su capacidad de identificar y resolver los elementos humanos capitales en los problemas importantes de la empresa que impiden el crecimiento, reducen los beneficios o disminuyen los valores de inversión de los accionistas (Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1998) y, a través de las personas, construir la estrategia competitiva con base en las competencias humanas. Peña, P.; Santos, L. L. (2016).

Según Becker y Huselid (1999), citado por Peña, P.; Santos, L. L. (2016), debe concebirse una estrategia competitiva sostenida en las personas, acompañada de una cultura gerencial que la apoye y defienda, así como unos gerentes que entiendan que las soluciones de problemas del negocio se encuentran modificando el sistema de RRHH.

Las competencias requeridas son: habilidades analíticas e interpersonales para identificar cambios requeridos y facilitar su implementación, conocimientos de diseño organizacional, credibilidad, manejo de la complejidad y la incertidumbre. El éxito radica en que a través de la acción de las personas se impacte en los resultados operacionales

(productividad, rapidez en la entrega, calidad de productos y servicios y satisfacción al cliente) como los resultados financieros. Peña, P.; Santos, L. L. (2016).

2.3.5.3.1 Objetivos fundamentales de la administración de capital humano.

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la "cultura" de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos. Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra. Werther, Davis & Guzmán (2014).

2.3.5.3.2 Objetivos corporativos.

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización. Werther, Davis & Guzmán (2014).

2.3.5.3.3 Objetivos funcionales.

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo. Werther, Davis & Guzmán (2014).

2.3.5.3.4 Objetivos sociales.

El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos. Werther, Davis & Guzmán (2014).

2.3.5.3.5 Objetivos personales.

El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes. Werther, Davis & Guzmán (2014).

2.3.6 Los recursos humanos en Colombia

Calderón, Naranjo & Álvarez (2007) en su artículo "Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia, precisan que antes de analizar las condiciones de la gestión humana en Colombia es pertinente considerar algunos factores empresariales que han sucedido en las últimas décadas y que afectan directamente el papel de las áreas de gestión humana en las organizaciones; uno de estos factores es la denominada modernización empresarial que va más allá de introducir nuevas tecnologías y reorganizar los procesos de trabajo. "Es un proceso social delicado y complicado de adaptación al orden social de las empresas, con relaciones obrero-patronales que tienen sus propias tradiciones y costumbres reglamentadas" (Dombois, 1994, p.86).

Son relativamente escasas las investigaciones sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, sin embargo, se tratará de hacer una caracterización general de las principales como: selección, formación, planes de carrera, remuneración y evaluación del desempeño. Antes de realizar este análisis discriminado es pertinente anotar que sendos estudios han mostrado que mientras en las medianas empresas hay ausencia de una integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial (Calderón et al., 2004) esta relación si existe en las empresas grandes (Calderón, 2006b).

En una muestra estudiada por los investigadores no se encontró evidencia empírica de que exista relación de dependencia entre el estilo estratégico general de las medianas empresas y las prácticas de recursos humanos seleccionadas, esto puede ser un indicativo de la falta de alineación entre la estrategia de gestión humana y la estrategia del negocio, es decir, no parece existir coherencia entre dichas estrategias; de otra parte al interior de las prácticas de recursos humanos sólo se encontró que existe asociación entre el estilo estratégico empleado en selección con el estilo

estratégico utilizado en capacitación, mas no se pudieron comprobar relaciones de dependencia entre selección remuneración, selección evaluación, capacitación remuneración, capacitación evaluación, ni entre remuneración evaluación; es decir, no parece existir congruencia interna entre las prácticas de recursos humanos. (Calderón et al., 2004, p.23).

En este trabajo de investigación realizado a la empresa CENSA en la ciudad de Montería, Colombia; nos enfocaremos en la reingeniería de procesos del departamento de talento humano como estrategia en la dirección de recursos humanos; por esto es necesario definir que es reingeniería.

2.3.7. Reingeniería

Koontz & Weihrich (2013), citan a Hammer y Champy quienes fueron los que popularizaron el termino reingeniería y la definieron como “La reflexión fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras trascendentales en las medidas contemporáneas críticas de desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez”.

Los autores afirman que:

El recorte de personal o la reducción del tamaño adecuado no es el propósito primario de la reingeniería, aunque en muchos casos propicie que se necesiten menos personas. Por desgracia la reingeniería se ha usado principalmente como reacción, cuando los administradores tratan de reducir los costos sin ocuparse de las necesidades y expectativas de sus clientes. (Koontz & Weihrich, 2013, p. 156).

Otro concepto sobre reingeniería lo encontramos con el autor Lowental (1994), quien la define como repensar y rediseñar los aspectos fundamentales de la estructura organizacional y la operación de los procesos, encaminados hacia los aspectos de mayor ventaja competitiva de la organización, para lograr mejoras espectaculares en el desempeño de la organización. Abundan los ejemplos en los que los clientes (internos y

externos) son víctimas del mal diseño de los procesos, porque los sistemas, los procedimientos y la capacitación no están pensados ni diseñados en función del cliente. Gutiérrez, H (2014).

Lowental (1994) citado por Gutiérrez, H (2014), afirma que los sistemas o estructuras administrativos generalmente están divididos (segmentados) en funciones (departamentos o áreas) en las que cada área tiene sus propios objetivos y prioridades, y en no pocas ocasiones estos objetivos se contraponen a los de otras áreas; esto genera disputas, cotos de poder e ineficiencias. Además, son abundantes los casos en los que la secuencia de tareas para completar un producto o servicio tiene la forma de línea de producción y se consume más tiempo en espera que en las actividades que realmente agregan valor.

En este sentido, la reingeniería propone repensar las estructuras administrativas (volver a diseñarlas). Para ello retoma como orientación básica de este rediseño lo que diferentes empresas y expertos han venido haciendo desde hace años: organizar la compañía por procesos o unidades de negocio, en lugar de segmentarla por funciones.

2.3.7.1. Componentes básicos de la reingeniería

Específicamente, los cuatro componentes básicos de la reingeniería son (Lowental, 1994):

- Una gran orientación de la empresa hacia los clientes (internos y externos).
- Repensar de manera fundamental (de raíz) los procesos en la organización, que lleven a mejorar la productividad y los tiempos de ciclo.
- Una reorganización de la estructura administrativa, la cual típicamente rompe con las jerarquías funcionales y las sustituye por equipos de procesos (unidades de negocio).

- Nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan tecnología de punta para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones.

2.3.7.2 ¿En qué factores se basa la reingeniería y por qué?

La misma se basa en dos factores interdependientes, los cuales son: La satisfacción absoluta del cliente, y procesos internos eficaces y eficientes. El éxito de una empresa depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez, esta capacidad depende de la eficacia de los procesos internos de la organización para satisfacer esta demanda externa. Por lo tanto, la organización triunfa desde adentro hacia fuera: el compromiso y dedicación de los empleados para cumplir las necesidades del cliente pueden convertirse en la llama autosuficiente que perpetúe el éxito. Competir desde adentro significa administrar a los empleados, no sólo para que se sientan cómodos dentro de la empresa, sino para que la firma pueda competir en el mercado. Lefcovich, M. (2009).

La reingeniería tiene que hacerse rápidamente porque los altos ejecutivos necesitan resultados en un espacio de tiempo mucho más corto que nunca antes: los programas de reingeniería fracasan inevitablemente si tardan demasiado en producir resultados. Los programas de reingeniería tienen que ser radicales, es decir, los resultados deben ser notables y hasta sorprendentes porque el proceso es difícil, y nunca conseguirá el respaldo ejecutivo necesario ni su sanción sin la promesa de resultados más que simplemente incrementales. La reingeniería exige un rediseño del proceso enfocado a identificar y realzar en él las actividades de valor agregado y tratar de eliminar todo lo demás. La reingeniería implica la fijación de metas de cambio a gran escala, acompañadas de conocimiento aplicado y pensamiento creativo. Lefcovich, M. (2009).

Las empresas que son conscientes del cambio constante y la evolución siempre están en pro de aprender y la reingeniería implica aprendizaje debido a toda la reestructuración que sufre una empresa cuando decide aplicar esta herramienta gerencial; hablemos entonces a cerca de las organizaciones que aprenden.

Garvin (1994) citado por Del Rio & Santisteban (2011) ofrece la siguiente definición: “Una organización que aprende es aquella con habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y precepciones.”

Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad.

Cabe destacar que esta era se ha caracterizado por las paradojas y la complejidad de contradicciones, entendidas y atendidas con una visión más amplia y adecuada, porque las organizaciones presentan modelos y propuestas que deben ser revisados a profundidad, para obtener nuevas respuestas, tomando en cuenta el medio donde se desenvuelve que se ha tornado más complejo e incierto, es decir, más interrelacionado, diverso y en continuo cambio. Gallardo (2009).

Para el siglo XXI las organizaciones, necesitarán capacitarse bajo visiones, estrategias y diseños que les permitan desafiar la supercompetencia, los cambios profundos de la tecnología y la revalorización de la fuerza de trabajo. En este sentido, se puede señalar que cada empresa deberá reconocer que las nuevas oportunidades surgen en el ambiente en donde predominan las redes de conocimiento y las habilidades que modifican

el sistema de relaciones, generando estructuras no verticalizadas con redes de multinivel y cadenas de valor en donde se pueden añadir o descartar funciones. Gallardo (2009).

Senge (1990) entiende el aprendizaje organizativo como el proceso mediante el cual se busca mejorar la capacidad para entender y administrar una empresa, así como también a su entorno, para así tomar decisiones que aumenten continuamente la eficacia organizativa. En otras palabras, el aprendizaje organizativo ocurre cuando la firma es capaz de expandir su facultad de crear su futuro. Este autor vincula el aprendizaje organizativo desde una perspectiva sistémica con la visión de las organizaciones que aprenden. Villar (2016).

Peter Senge sugiere 5 técnicas que ayudan a la organización a aprender:

- Pensamiento en Sistemas
- Maestría personal
- Modelos mentales
- Visión compartida
- Aprendizaje del equipo.

Explicando un poco más lo que expone Peter Senge podemos decir que: El pensar sistemáticamente es analizar la empresa como un todo, la empresa es un sistema y todo lleva una relación, si alguna parte de la cadena falla entonces todo el sistema se daña, es decir los problemas no son aislados, sino que están interrelacionados, si hay un problema de pronto es ocasionado por una falla dentro de las partes del mismo sistema.

En cuanto a la maestría personal se refiere a que todos debemos volvernos unos maestros en la actividad que desarrollamos en la empresa, es necesario y de vital importancia la preparación y capacitación constante, tenemos que especializarnos en lo que hacemos, cuando lo logramos somos más competitivos y generamos la diferencia con los demás.

Por su parte los modelos mentales, para Huber (1991) el aprendizaje organizativo es un proceso dinámico relacionado con el flujo de información que va desarrollándose en el tiempo a través de una serie de fases o etapas. Este autor divide este proceso dinámico en cuatro fases, que son: captura o adquisición, distribución, interpretación de conocimiento hasta la memoria organizativa. Huber relaciona el aprendizaje organizativo con la capacidad de adquirir información y de hacer que esta se encuentre disponible para ser usada por todos los integrantes de la entidad. Villar (2016).

2.3.7.3 Tipos de Reingeniería

Existen tres tipos de reingeniería de procesos que una empresa puede emprender:

- Tipo 1 Mejorar costos
- Tipo 2 Lograr la paridad, o ser el mejor de su clase
- Tipo 3 Realizar un punto de innovación radical

En realidad, como podrá observarse, estos diferentes tipos de reingeniería se definen por su motivación. Así para el primer tipo tenemos que la mejora de un proceso puede conducir mediante su rediseño a importante reducción de costes, más allá de los que pueden lograrse con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos.

El tipo 2 busca claramente ser el mejor de su clase, al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las

normas y pusieron las reglas. En este tipo de reingeniería cobra fundamental importancia la aplicación del benchmarking.

Por último, el tercer tipo de reingeniería intenta encontrar y realizar puntos de innovación radicales, cambiando las reglas y crear la nueva definición del mejor de la clase para todos los que estén tratando de llegar a serlo.

2.3.7.4 Procesos en la Reingeniería

Los negocios no se deben ver en términos de funciones, de divisiones o de productos, sino en términos de procesos clave. La consecución de niveles de mejora magnitudinales en estos procesos supone rediseñarlos de principio a fin, empleando las tecnologías innovadoras y los recursos de la organización que estén disponibles. El enfoque propuesto combina la adopción de una visión del negocio por procesos con la aplicación de innovaciones en los procesos clave. Lo que es nuevo y distinto en esta combinación es su enorme potencial para ayudar a cualquier organización a conseguir reducciones importantes en materia de costes o en tiempo de proceso, o mejoras importantes en niveles de calidad, flexibilidad, servicios y otros objetivos del negocio. Lefcovich, M (2009).

2.3.7.5 Principales fases para realizar la reingeniería

2.3.7.5.1 Fase 1: Preparación del cambio

La fase 1 implica por un lado educar a la dirección sobre el proceso de reingeniería y la necesidad imperiosa de cambiar, creando a posteriori un comité de dirección destinado a hacerse cargo del proyecto de reingeniería. Por otro lado, en ésta misma fase se deberá preparar a la fuerza de trabajo para el compromiso y el cambio. Lefcovich, M (2009).

2.3.7.5.2 Fase 2: Planeación del cambio

Crear una visión, una misión y principios rectores. Desarrollar un plan estratégico de tres a Cinco años. Desarrollar planes anuales de operaciones. Lefcovich, M (2009).

2.3.7.5.3 Fase 3: Diseño del cambio

En la Fase 3 se identifican los procesos actuales de la empresa, estableciéndose el alcance del proceso y el respectivo proyecto de diagramación. Luego se procede a la descripción del o los procesos objetos de reingeniería. Se crea el proceso ideal, desarrollando pruebas pilotos, y una vez lograda la aprobación y consenso de los responsables llevar a cabo una prueba piloto del nuevo proceso, evaluándose los resultados con el obtenidos, para finalmente desarrollar un plan de acción para su implantación y puesta en servicio. Lefcovich, M (2009).

2.3.7.5.4 Fase 4: Evaluación del cambio

En esta última fase se evalúa los logros conseguidos y se somete al Comité de Dirección los resultados a los efectos de realizar los ajustes que correspondan. Esta estructura corresponde a organizaciones que incurran en la Reingeniería como un proyecto de gran alcance o bien como un proceso de reingenierías continuas sobre diversos procesos de la empresa. Sin embargo, un modelo más común de aplicación comprendería un total de cinco etapas, siendo éstas las siguientes:

1. Estrategia y procesos de la empresa: Identificar y/o validar las ventajas competitivas actuales y definir una estrategia corporativa para alcanzar la posición deseada. Comprender los distintos niveles de procesos de gestión actuales. Seleccionar el proceso a rediseñar y fijar el alcance de la Reingeniería. Programar el proyecto. Lefcovich, M (2009).

2. Objetivos del futuro proceso rediseñado: Identificar y analizar las expectativas del cliente. Elaborar la misión (¿qué queremos satisfacer?) y fijar los objetivos (¿qué queremos conseguir?) que debe tener el proceso. Lefcovich, M (2009).

3. Entender el proceso actual: Elaborar el diagrama de flujo del proceso. Identificar los paradigmas que rigen el comportamiento de los usuarios del proceso (¿por qué hacemos el trabajo de esta manera?). Medir el rendimiento del proceso actual y la proximidad de sus resultados con el fin perseguido. Analizar las causas de la distancia entre los resultados y los fines. Lefcovich, M (2009).

4. Rediseño del proceso: Creación de grupos de trabajo dirigidos por miembros con un gran conocimiento de la organización y los procesos. Rediseñar el proceso partiendo de las necesidades del cliente (en sentido inverso al de su funcionamiento). Prever todas las alternativas posibles y estudiarlas teniendo en cuenta los factores costo, riesgo, tiempo de implantación, viabilidad, etc. Lefcovich, M (2009).

5. infraestructuras necesarias: Implantación del nuevo proceso: nuevo staff, equipos informáticos, espacio, gestionar el cambio desde el proceso actual al nuevo y comprobar el cambio de paradigmas. Es aconsejable prever planes de contingencia.

a. Medir los resultados para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos. Analizar las causas de posibles desviaciones.

b. Cuando lo que se pretende es una ruptura total y radical con los anteriores procesos entonces deberá tenerse presente el siguiente esquema: Fijar un objetivo muy ambicioso que nos permita desarrollar unas ideas de ruptura con los anteriores esquemas.

c. Orientar el proceso actual a la adición de valor al cliente prescindiendo de productos o departamentos existentes.

d. Concebir el proceso ideal (la mejor práctica) partiendo de una tabla rasa o de una metodología de benchmarking.

e. Comparar el proceso ideal con el actual.

f. Implantar el proceso ideal y gestionar todo lo necesario para el cambio.

Como puede apreciarse las líneas conductoras son esencialmente las mismas, razón por la que podemos simplificar la estructura básica de la metodología a emplear en el siguiente esquema: Identificación de los procesos que hay que innovar, identificación de los posibilitadores de cambio, desarrollo de la visión de proceso, comprensión de los procesos actuales, diseño y prototipo del nuevo proceso. Lefcovich, M (2009).

2.3.8 Reglas de oro y mandamientos para diseñar procesos.

En el mismo libro “Calidad y productividad” de Gutiérrez, H (2014), se habla de los principios básicos de la reingeniería, teniendo como meta eliminar los re-trabajos, las actividades de soporte que no agregan valor al producto o al servicio, los procesos deficientes de retroalimentación, las demoras y los pasos laterales, etc. Los principios de la reingeniería se sintetizan en las “reglas de oro” y los “mandamientos” para el diseño de procesos que proponen Rump y Russell (1994). Las reglas son:

1. Organizar los procesos por productos. Especializarse en productos más que en funciones permite una estructura en la cual un grupo puede trabajar un producto o un servicio desde el principio hasta el final, y de esta manera reducir la fragmentación y la falta de flexibilidad.
2. Minimizar el número de grupos e individuos que se requieren para fabricar el producto o proporcionar el servicio.
3. Rediseñar al mismo tiempo el flujo del proceso, la estructura de trabajo en equipo y las responsabilidades individuales. Los tres factores tienen que funcionar conjuntamente y, por lo tanto, rediseñarse, es decir, no se debe rediseñar solamente algunos de ellos.

Esto se complementa con los mandamientos del diseño de procesos que afirma Gutiérrez, H (2014):

1. Diseñar en torno a las actividades principales.
2. Diseñar para lograr un flujo continuo del trabajo.
3. Evitar las actividades de requisito o de formalidad.

4. Combinar etapas. Integrar etapas de bajo valor agregado o sobreponerlas dentro de etapas de valor agregado.
5. Evitar compartir responsabilidades y dependencias intra-organizacionales.
6. No diseñar por línea de ensamble.
7. Diseñar actividades para que se ejecuten en trayectorias paralelas.
8. No mezclar diferentes tipos de procesos.
9. Diseñar una organización modular que esté compuesta de varias partes, las cuales puedan redirigirse cuando sea necesario (procesos con múltiples versiones).
10. Ubicar a los individuos dentro de un conglomerado o célula, de tal forma que estén cercanos físicamente entre sí.
11. Diseñar grupos de trabajo (módulos) para que sean temporales.
12. Crear más trabajadores multi habilidades. Incrementar el campo de cada labor.
13. Ubicar especialistas dentro de la línea organizacional.
14. Dar a los empleados acceso a toda la información que ellos necesiten para completar un producto.
15. Si hay grupos de apoyo indirecto fuera de la línea de conglomerados o células, éstos no deben tener un control cotidiano sobre los procesos que afectan a los conglomerados.
16. Dar a los trabajadores la mayor autoridad para tomar decisiones.

2.3.9 Las 5 S (Cinco eses)

Según Gutiérrez, H (2014), es una metodología que, con la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios ordenados, agradables y seguros. El enfoque primordial de esta metodología desarrollada en Japón es que para que haya calidad se requiere antes que todo orden, limpieza y disciplina. Con esto se pretende atender problemáticas en oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria, donde las mudas (desperdicio) son relativamente frecuentes y se generan por el desorden en el que están útiles y herramientas de trabajo, equipos, documentos, etc., debido a que se

encuentran en los lugares incorrectos y entremezclados con basura y otras cosas innecesarias. Imagine las dificultades y el tiempo perdido para encontrar en ese lugar una herramienta, los tropiezos, la cantidad de cosas que no deberían estar ahí, las que son útiles, etc. Obviamente, bajo estas condiciones la productividad del trabajo disminuye y los procesos se vuelven más lentos y burocráticos. Por lo tanto, bajo este escenario es preciso aplicar la metodología de las 5 S, cuyo nombre proviene de los siguientes términos japoneses:

1. Seiri (seleccionar). Seleccionar lo necesario y eliminar del espacio de trabajo lo que no sea útil.
2. Seiton (ordenar). Cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa. Organizar el espacio de trabajo.
3. Seiso (limpiar). Esmerarse en la limpieza del lugar y de las cosas.
4. Seiketsu (estandarizar). Cómo mantener y controlar las tres primeras S. Prevenir la aparición de desorden.
5. Shitsuke (autodisciplinarse). Convertir las 4 S en una forma natural de actuar.

2.3.9 Metodología de las 9 S

Gutiérrez, H (2014), dice que, con el fin de desarrollar planes de mejoramiento más integrales del ambiente de trabajo, a las 5S se las fortalece agregando algunos conceptos. Así, se integran nueve conceptos fundamentales en torno a los cuales los empleados y la organización pueden lograr las condiciones adecuadas para producir con calidad bienes y servicios.

1. Seiri: (Seleccionar): Mantener solo lo necesario.
2. Seiton (Ordenar): Mantener todo en orden.
3. Seiso (Limpiar): Mantener todo limpio.
4. Seiketsu (Bienestar personal): Cuidar la salud física y mental.
5. Shitsuke (Disciplina): Mantener un comportamiento confiable.
6. Shikari: (Constancia): Perseverar en los buenos hábitos.

7. Shitsukoku: (Compromiso) Ir hasta el final en tareas y decisiones.
8. Seishoo: (Coordinación): Actuar en equipo con los compañeros.
9. Seido: (Estandarización): Unificar a través de normas.

Para tener más clara la idea de los procesos que se deben llevar a cabo en el departamento de talento humano de una empresa, tomamos como ejemplo la caracterización del proceso de gestión del talento humano del ministerio de trabajo de la república de Colombia y de la universidad del Atlántico.

MinTrabajo	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO GESTION DEL TALENTO HUMANO	Código: PR -GTH Versión: 1.0 Fecha: 31/10/2012 Página 1 de 5

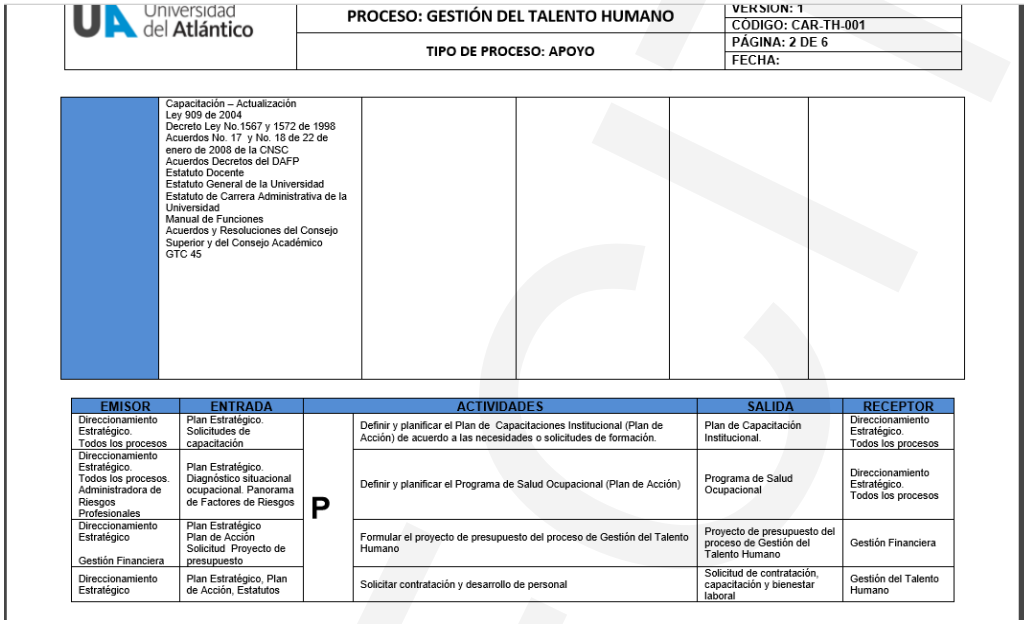
TIPO DE PROCESO	Estratégico _____ Misional _____ Apoyo ____X___ Evaluación y Control _____
RESPONSABLE	Subdirector de Gestión del Talento Humano
OBJETIVO	Desarrollar integralmente el Talento Humano vinculado al Ministerio del Trabajo, en pro del mejoramiento continuo, la satisfacción personal y el desarrollo institucional que permitan contar con el personal idóneo y competente para atender la misión y funciones de la Entidad.
ALCANCE	Inicia con la definición de las Políticas de Gestión del Talento Humano y termina con la ejecución de los requerimientos que sobre esta materia efectúan los funcionarios del Ministerio del Trabajo y su respectiva evaluación.

ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDAS	
PROVEEDOR	INSUMOS		PRODUCTOS	CLIENTE
Gobierno Nacional Todos los Procesos del SIG	Normas Necesidades de capacitación, bienestar y de estímulo Necesidades de provisión de cargos Necesidades y novedades de personal	PLANEAR Establecer las Políticas de Gestión del Talento humano Realizar el diagnóstico de necesidades para fortalecer y desarrollar el talento humano. Elaborar los planes y programas de capacitación y bienestar. Establecer Acuerdos de Gestión del Nivel Directivo (ley 909 de 2004 y acuerdo 1227 de 2005)	Políticas de Gestión del Talento humano Plan de acción para la Gestión del Talento Humano. Programas de capacitación, salud y bienestar social Acuerdos de Gestión	Todos los procesos del SIG.

Cuadro 2: Caracterización del proceso gestión del talento humano. Mintrabajo.
Fuente: Ministerio del trabajo (2012). Colombia.

UA Universidad del Atlántico	PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: CAR-TH-001
	TIPO DE PROCESO: APOYO	PÁGINA: 1 DE 6
		FECHA:

RESPONSABLE:	Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano	OBJETIVO:	ALCANCE:	RECURSOS:	
				HUMANOS	FISICOS
	REQUISITOS:	Proveer y mantener el Talento Humano competente requerido por cada uno de los procesos para lograr la misión y la visión de la Universidad.	Desde la selección, vinculación, desarrollo, bienestar laboral, evaluación del desempeño hasta la desvinculación laboral.	1 Jefe del Departamento, 4 Profesionales Universitarios, 7 Técnicos Administrativos, Contratistas	Dotación básica escritorios, archivadores, equipos de cómputo, impresoras, muebles y equipos de oficina, suministros de papelería.
NTC GP 1000:2009 MECI 1000:2005	4.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 5.2, 5.3, 5.4.1, 5.4.2, 5.5.1, 5.5.3, 6.2.1, 6.2.2, 6.3, 6.4, 8.2.3, 8.4, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3 1.1, 2.1.4, 2.2, 2.2.2, 2.3.3, 3.3, 3.3.2, 5.4				
LEGALES:	Constitución política Ley 30 de 1992 Ley 734 de 2002 Decreto 01 de 1984 Decreto 1045 de 1978 Ley 100 de 1993 Ley 797 de 2003 Código Sustantivo del Trabajo Régimen del Empleado Oficial Código Contencioso Administrativo Estatuto Tributario Nacional y Departamental Código Único Disciplinario, Ley 734 de 2002 Ley 909 de 2004 Decreto 614 de 1984 y Resolución 1016 de 1989 Decreto 1045 de 1978 Decreto 1042 de 1978 Decreto 2539 del 22 de julio de 2005 Ley 443 de 1998 Decreto 1279 de 2002 Decreto 682 de 2001 y Resolución 425 de 2003 del DAFP Decreto 1279 de 2002 Decreto 1713 de 2002 Decreto Ley 1295 de Junio 22 de 1994 Resolución 0156 de 2005, Ministerio de la Protección Social Decreto Ley 1295 de Junio 22 de 1994 Decreto- Ley 1567 de 1998, Sistema Nacional de Capacitación. Decreto 682 de 2001, Plan Nacional de Formación y Capacitación				



Universidad del Atlántico	PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: CAR-TH-001
	TIPO DE PROCESO: APOYO	PÁGINA: 2 DE 6
		FECHA:

	Capacitación – Actualización Ley 909 de 2004 Decreto Ley No.1567 y 1572 de 1998 Acuerdos No. 17 y No. 18 de 22 de enero de 2008 de la CNSC Acuerdos Decretos del DAFP Estatuto Docente Estatuto General de la Universidad Estatuto de Carrera Administrativa de la Universidad Manual de Funciones Acuerdos y Resoluciones del Consejo Superior y del Consejo Académico GTC 45				

EMISOR	ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA	RECEPTOR
Direccionamiento Estratégico. Todos los procesos	Plan Estratégico. Solicitudes de capacitación	P	Definir y planificar el Plan de Capacitaciones Institucional (Plan de Acción) de acuerdo a las necesidades o solicitudes de formación.	Plan de Capacitación Institucional.	Direccionamiento Estratégico. Todos los procesos
Direccionamiento Estratégico. Todos los procesos. Administradora de Riesgos Profesionales	Plan Estratégico. Diagnóstico situacional ocupacional. Panorama de Factores de Riesgos		Definir y planificar el Programa de Salud Ocupacional (Plan de Acción)	Programa de Salud Ocupacional	Direccionamiento Estratégico. Todos los procesos
Direccionamiento Estratégico Gestión Financiera	Plan Estratégico Plan de Acción Solicitud Proyecto de presupuesto		Formular el proyecto de presupuesto del proceso de Gestión del Talento Humano	Proyecto de presupuesto del proceso de Gestión del Talento Humano	Gestión Financiera
Direccionamiento Estratégico	Plan Estratégico, Plan de Acción, Estatutos		Solicitar contratación y desarrollo de personal	Solicitud de contratación, capacitación y bienestar laboral	Gestión del Talento Humano

Cuadro 3: Proceso de gestión del talento humano Universidad del Atlántico.
Fuente: Universidad del Atlántico (2012)

2.4 Sistema de hipótesis

2.4.1 Hipótesis

Diseñar una propuesta orientada a la reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en la empresa CENSA sede Montería, solucionará muchos problemas en la empresa, ya que esta ha crecido mucho en los últimos 15 años y en la sede Montería no se siguen los procesos definidos por el departamento de gestión humana el cual está centralizado en la sede principal de la ciudad de Medellín, por lo tanto hay deficiencias en atender las necesidades de su talento humano; esto mejorará la calidad en la educación prestada, ya que los procesos de reclutamiento, selección, contratación y retención del personal estarán estandarizados y acordes a las condiciones del entorno de la ciudad, vinculando personal idóneo para satisfacer y generar el impacto esperado,

además de contribuir a tener empleados fidelizados con la empresa, lo que se reflejará en un excelente servicio a los estudiantes.

2.4.2 Variables

Las variables que se estudiarán en este proyecto son:

- Reingeniería de procesos: Es la reformulación integral y rediseño de procesos de una organización para obtener mejoras decisivas en los costos, calidad, servicio y rapidez. Hammer y Champy (1994).
- Procesos: Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Zaratiegui (1999).
- Subprocesos: La empresa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios. Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento. Zaratiegui (1999).
- Actividades: conjunto de tareas y acciones realizadas por un individuo o un equipo que emplean un conjunto homogéneo de conocimientos que tienen un comportamiento coherente desde el punto de vista de los costes y de la eficiencia (y, por tanto, que pueden ser objeto de medidas globales pertinentes) que pueden caracterizarse globalmente por entradas y una salida bien identificadas y que tienen de manera efectiva o potencial, una importancia significativa para la eficiencia económica de la entidad analizada. Lorino, P (1993).
- Instrumentos de registro y control: Son métodos para evaluar si las actividades y los procesos se están ejecutando de la mejor manera en la empresa. Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado

que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación. Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. Chiavenato, I (2002).

UNEC

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO.

Pastrán y Pinzón (2015) plantean que, al desarrollar procesos de investigación, desde la metodología es necesario asumir una postura paradigmática, y en especial un paradigma disciplinar o epistémico, que parta de supuestos, premisas y postulados definidos.

Desde esta mirada, el marco metodológico permite comprender fenómenos sociales o problemáticas presentadas en diferentes contextos.

3.1 Naturaleza de la investigación

Esta investigación está enmarcada dentro de un enfoque cuantitativo, ya que como lo explica Hernández, Fernández & Baptista (2010) en el libro Metodología de la investigación 5ª edición; el modelo cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías; debido a que las dos personas que desarrollamos esta investigación hemos tenido la oportunidad de trabajar en la institución, surge entonces el deseo de realizar esta investigación en torno a la reingeniería de procesos del departamento de talento humano y partiendo de ésta necesitamos recopilar información cuantitativa y hacer un análisis estadístico para llegar a una conclusión, y hacer una propuesta de mejora.

3.2 Tipo y diseño de investigación

Se realiza investigación exploratoria; este tipo de investigación según Hernández & Coello (2006) se realiza cuando existe una problemática y no se tiene una idea clara del asunto en cuestión, su principal objetivo es familiarizar al investigador con el tema objeto de estudio, la situación en que se encuentra y los métodos y técnicas a utilizar en su ejecución; en este caso se necesita recopilar información para organizar el marco teórico de la investigación, el tema estudiado es la reingeniería de procesos, por lo tanto se parte de la investigación exploratoria y a partir de ésta a la investigación descriptiva; cuyo principal objetivo es describir el fenómeno y reflejar lo esencial, en este tipo de investigación es de principal importancia la profundidad teórica del planteamiento investigativo. Hernández & Coello (2006); por lo que se estudia el problema que ocurre, se describe y mide a través de un instrumento de recolección de información, para realizar un análisis de los datos y poder hacer una proposición que permita la mejora en los procesos dentro del departamento de talento humano de la empresa objeto de esta investigación.

3.3 Población y muestra

La población es un total de 62 personas que corresponden al número de empleados que tiene la sede de CENSA en la ciudad de Montería, entre los cuales están personal administrativo, docentes y directivos, específicamente un director general de la sede, el administrador, la coordinadora académica, la coordinadora de prácticas empresariales, la coordinadora de bienestar universitario, la coordinadora de emprendimiento quien también cumple con las actividades de extensión, la coordinadora de calidad, que en total son 7 cargos directivos; 8 docentes fijos, 29 docentes contratados por prestación de servicios y los demás son de apoyo administrativo en total 18, para una suma total de 62 empleados.

Para la investigación la muestra se tomará con las personas que manejan directamente la gestión de talento humano, en la sede Montería como no está definido el departamento como tal, sino que se siguen las directrices desde la ciudad de Medellín, las actividades las manejan de la siguiente forma:

La secretaria académica hace la nómina, el director general la revisa y la aprueba, el administrador es quien paga, la secretaria académica hace entrevistas del personal para el área administrativa; cuando el director general no está, la prueba psicológica la hace la coordinadora de bienestar, las entrevistas a los docentes las hace la coordinadora académica y el director general, la recepción de hojas de vida de docentes la coordinadora académica y el personal administrativo las recepciona la secretaria académica; por lo tanto estas cinco personas son las directamente implicadas con los procesos del departamento de talento humano en la sede por eso serán seleccionadas y además contaremos con otras personas entre administrativos y docentes para completar una muestra de 20 personas y poder obtener información desde el punto de vista del personal de talento humano y del resto de colaboradores; según los criterios del autor Martínez, C (2012) sobre el muestreo subjetivo por decisión razonada que significa que las unidades de la muestra se eligen en función de algunas de sus características de manera racional y no casual. Una variante de esta técnica es el muestreo compensado o equilibrado, en el que se seleccionan las unidades de tal forma que la media de la muestra para determinadas variables se acerque a la media de la población. La cual funciona sobre la base de referencias o por recomendación, después se reconoce por medio de la estadística.

3.4 Instrumentos y técnicas de recolección de datos

En este trabajo de investigación se utilizará la técnica de la encuesta cuya metodología se sigue definiendo ante todo por dos aspectos

señalados: Utilización de cuestionarios estructurados como instrumento básico de captura de la información y la utilización de muestras que pretenden representar a la población objeto de estudio. El desarrollo de la técnica de encuestas se ha centrado en los últimos años ante todo en el trabajo de campo. Alvira, F (2011). La encuesta que se anexa al trabajo se aplicará a la muestra entre administrativos y docentes de tiempo completo y por prestación de servicios.

La estructura de la encuesta a utilizar se realiza con base a un formato establecido en el libro "La encuesta: una perspectiva general metodológica" de Alvira, F (2011) y se explica a continuación:

1. Objetivo**:** Recopilar información necesaria que permita identificar que procesos y subprocesos se realizan en la gestión del talento humano de CENSA sede Montería, falencias que se presentan y como hacer una propuesta de mejora haciendo reingeniería de estos procesos.
2. Campo**:** Se determina que las encuestas se realizarán en forma personal a cada uno de los empleados seleccionados en la muestra en la sede de la organización.
3. Muestra**:** La muestra seleccionada son 31 personas, empleados administrativos, docentes de tiempo completo y por prestación de servicio.
4. Cuestionario**:** Se realizará un cuestionario sencillo, de máximo 25 preguntas, que no sea un proceso tedioso para las personas que las van a contestar, utilizando un lenguaje sencillo y donde se pregunta específicamente por los procesos relacionados con la gestión del talento humano, en una plantilla diseñada de forma individual. La información solicitada está al alcance de los empleados porque toda es referente a su proceso de selección, contratación, capacitación, manual de funciones de sus cargos y como se gestionan sus pagos entre otros aspectos relacionados con su trabajo. Las personas encargadas de diseñar las preguntas y aplicar el cuestionario son las investigadoras de este trabajo Biviana Humanez y Celene Romero.

5. Supervisión, Codificación y depuración: La supervisión, codificación y tabulación también estará a cargo de las investigadoras.

6. Análisis y conclusiones: Luego de aplicar la herramienta y recolectar la información se realizará el análisis y determinarán las conclusiones que llevarán a la elaboración de la propuesta de reingeniería de los procesos dentro del departamento de gestión humana de CENSA.

3.5 Validez y confiabilidad del instrumento

Cuando se habla de calidad en la investigación, estamos haciendo referencia al rigor del proceso. Razonar sobre la calidad supone preguntarse sobre la veracidad de los resultados y sobre la credibilidad del trabajo desarrollado. En este sentido la calidad será mayor cuanta menos distancia haya entre la eficacia (resultados óptimos alcanzables) y la efectividad (resultados que realmente se alcanzan). Sería deseable disponer de unos criterios comunes a cualquier tipo de investigación, pero esto es casi imposible si nos fijamos en las exigencias específicas de los enfoques metodológicos que configuran el paradigma cualitativo. No obstante, toda investigación finalizada tiene que ser sometida a algún tipo de evaluación, que exprese hasta qué punto ha logrado sus objetivos iniciales. Sánchez, M (2012).

Si se trata de confiabilidad se habla de una interna y otra externa; la interna; se puede decir que, según Hidalgo, L. (2016), este tipo de confiabilidad se evidencia cuando varios investigadores, estudiando la misma situación, concuerdan en sus conclusiones. El nivel de consenso entre diferentes observadores de la misma realidad eleva la credibilidad que merecen las estructuras significativas descubiertas en un determinado ambiente, así como la seguridad de que el nivel de congruencia de los

fenómenos en estudio es consistente. Para ello se emplean como técnicas e instrumentos de recolección de información: las narraciones y relatos concretos, equipo de evaluadores u observadores, revisión de los hallazgos por parte de otros evaluadores u observadores, entrevistas, observaciones participantes y no participantes, registros, videos, films, fotografías, cuestionarios, entre otros.

La confiabilidad externa se logra cuando al replicar un estudio, diferentes investigadores llegan a los mismos resultados. Los autores consideran que el evaluador puede aumentar esta confiabilidad siempre y cuando recurra a estrategias como las siguientes según Hidalgo, L. (2016):

1. Precisar el nivel de participación y la posición asumida por el investigador o evaluador en el grupo estudiado.

2. Identificar claramente a los informantes.

3. Especificar el contexto físico, social e interpersonal en los que se recogen los datos.

4. Precisar los métodos de recolección de la información y de su análisis, de tal manera que otros investigadores puedan servirse del reporte original como un manual de operación para repetir el estudio.

Teniendo en cuenta lo sustentado anteriormente, destacamos la confiabilidad interna del proyecto ya que la situación es investigada en este caso por dos profesionales docentes; quienes hacen uso de herramientas como las encuestas a la muestra poblacional; por otra parte se ha contado con la asesoría del Doctor y Magister en Educación Francisco Pinzón Herrera y con el candidato a Doctor en educación y Magister en Administración de empresas Jones Llanos Ayola quienes han verificado y validado la encuesta utilizada como instrumento de recolección de

información; a continuación se explica el procedimiento de validación de la herramienta de la siguiente forma:

Problemática:

¿Cómo diseñar una propuesta que permita hacer reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano para la generación y codificación de subprocesos y actividades en cada uno de ellos y los instrumentos necesarios para el manejo de dicha información?

Objetivos:

Objetivo General.

Diseñar una propuesta orientada a la reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en el Centro de Sistemas de Antioquia (CENSA) sede Montería.

Objetivos Específicos.

• Diagnosticar los procesos que se llevan a cabo en el departamento de talento humano en CENSA (Centro Sistemas de Antioquia) Sede Montería.

• Redefinir los procesos que se llevan a cabo en el departamento de talento humano en CENSA (Centro Sistemas de Antioquia) Sede Montería.

• Definir los subprocesos que se llevan a cabo en el departamento de talento humano en CENSA (Centro Sistemas de Antioquia) Sede Montería.

• Identificar las actividades que se deben llevar a cabo para realizar la reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en el Centro de Sistemas de Antioquia (CENSA) sede Montería.

Variables:

• Reingeniería de procesos: Es la reformulación integral y rediseño de procesos de una organización para obtener mejoras decisivas en los costos, calidad, servicio y rapidez. Hammer y Champy (1994).

• Procesos: Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Zaratiegui (1999).

• Subprocesos: La empresa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios. Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento. Zaratiegui (1999).

• Actividades: conjunto de tareas y acciones realizadas por un individuo o un equipo que emplean un conjunto homogéneo de conocimientos que tienen un comportamiento coherente desde el punto de vista de los costes y de la eficiencia (y, por tanto, que pueden ser objeto de medidas globales pertinentes) que pueden caracterizarse globalmente por entradas y una salida bien identificadas y que tienen de manera efectiva o potencial, una importancia significativa para la eficiencia económica de la entidad analizada. Lorino, P (1993).

• Instrumentos de registro y control: Son métodos para evaluar si las actividades y los procesos se están ejecutando de la mejor manera en la empresa. Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado

que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación. Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. Chiavenato, I (2002).

Matriz de validación

Pregunta	Criterios de validez y confiabilidad				
	Variable	**Pertinencia**	**Coherencia**	**Consistencia**	**Observaciones**
1. Edad	N/A	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante
2. Sexo	N/A	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante
3. Tipo de vinculación: Provisional, periodo de prueba, propiedad o carrera administrativa	N/A	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante
4. Tiempo que lleva prestando sus servicios en la empresa	N/A	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante
5. ¿cuál o	Talento	SI	SI	SI	N/A

cuáles de los siguientes procesos se ejecutan en el departamento de talento humano de CENSA en la sede Montería? Reclutamiento, selección, contratación, capacitación, retención de personal, todas las anteriores.	Humano.				
6. ¿Hay personas con funciones definidas para cada uno de los procesos	Talento Humano.	SI	SI	SI	N/A

descritos anteriormente? Si o No.					
7. ¿Están claramente definidos los perfiles de trabajo para cada uno de los procesos, subprocesos y actividades? Si o No.	Talento Humano.	SI	SI	SI	N/A
8. ¿Cuál o cuáles de los siguientes medios es utilizado en el proceso de reclutamiento: ¿Internet, periódico, radio, Tv, volantes, todos?	Procesos	SI	SI	SI	N/A
9. ¿Cuándo	Procesos	SI	SI	SI	Esta

se recluta personal se especifica el perfil requerido y se explican las condiciones laborales de acuerdo con los procesos? Siempre, casi siempre, algunas veces, nunca.					pregunta solo tenía dos opciones de respuesta SI o No, pero el validador aconsejó que las opciones fueran: Siempre, casi siempre, algunas veces y nunca, ya que se podría presentar el caso de que se cumpliera una de las dos condiciones.
10. El tiempo transcurrido entre cada uno de los procesos del departamento de T.H es?	Procesos	SI	SI	SI	Aquí las opciones de respuesta eran muy rápido, rápido, lento y muy lento; pero el validador afirma que eran respuestas

					subjetivas y se sugirió cambiar a tiempos concretos: 1-2 meses, 3-4 o 5 en adelante
11. Al momento de ingresar a CENSA cumplió con cuál o cuáles de los siguientes requisitos, marque con X la o las opciones: Hoja de vida, entrevistas, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, todas.	Procesos	SI	SI	SI	N/A
12. ¿En el momento en que usted ingreso al actual	Procesos	SI	SI	SI	N/A

cargo recibió la inducción adecuada para desempeñar correctamente sus funciones de acuerdo con los procesos que ejecutará? Si o No.					
13. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? Si o No.	Procesos	SI	SI	SI	N/A
14. ¿Cómo considera el proceso de capacitación que la empresa CENSA ofrece a los emplead	Procesos	SI	SI	SI	N/A

UNICIT

os al ser contratados? Excelente, bueno, regular, malo, no existe.					
15. ¿Cuándo implementan capacitaciones éstas son específicas en las competencias que usted necesita para su desempeño laboral? Si o no.	Procesos	SI	SI	SI	N/A
16. ¿Recibe usted reconocimiento especial por logros alcanzados en los procesos que ejecuta en CENSA? Siempre,	Procesos	SI	SI	SI	N/A

UNEXT

Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca, nunca.					
17. ¿Los procesos en CENSA se encuentran divididos en subprocesos para facilitar la determinación de responsabilidades y funciones del personal? Si o No.	Sub-procesos	SI	SI	SI	N/A
18. ¿Quién determina los subprocesos en CENSA? Junta directiva, Psicóloga,	Sub-procesos	SI	SI	SI	N/A

UNICIT

Coordinador de calidad, ¿Otros quién? ¿Junta directiva, Psicóloga, Coordinador de calidad, Otros quién?					
19. ¿La comunicación dada para la ejecución de subprocesos es? Muy buena, Buena Regular Mala, No existe.	Sub-procesos	SI	SI	SI	N/A
20. ¿La subdivisión de procesos facilita la ejecución de subprocesos? Si o no.	Sub-procesos	SI	SI	SI	N/A
21. ¿El trabajo	Actividades	SI	SI	SI	N/A

en su área está bien organizado y tiene actividades claramente definidas? Si o no.					
22. ¿Recibe la información necesaria sobre ejecución de actividades para desarrollar correctamente su trabajo? Si o no.	Actividades	SI	SI	SI	N/A
23. ¿Las actividades definidas en su área de trabajo aseguran la calidad del servicio? Siempre, Casi siempre,	Actividades	SI	SI	SI	N/A

UNICIT

Algunas veces, Casi nunca, nunca.					
24. ¿Considera que las actividades definidas en el departamento de talento humano para contribuir al éxito de la empresa son: ¿Suficientes, aceptables, regulares, malas?	Actividades	SI	SI	SI	N/A
25. ¿Existen instrumentos de registro y control para cada uno de los procesos? Si o no.	Instrumentos de registro y control.	SI	SI	SI	N/A
26. ¿Existen instrumentos de registro y	Instrumentos de registro y control.	SI	SI	SI	N/A

UNEOT

control para cada uno de los sub-procesos ? Si o no.					
27. ¿Existen instrumentos de registro y control para cada una de las actividades? Si o No.	Instrumentos de registro y control.	SI	SI	SI	N/A
28. ¿Cuentan con manuales o guías para diligenciar estos instrumentos? Si o no	Instrumentos de registro y control.	SI	SI	SI	Esta pregunta fue cambiada ya que la original decía: ¿Estos instrumentos son fáciles de diligenciar?
29. ¿Existen herramientas de comunicación internas que faciliten el manejo, registro y	Instrumentos de registro y control.	SI	SI	SI	N/A

control de la información para la toma de decisiones? Si o no					
30. ¿Debería tener CENSA claramente definido su departamento de talento humano en la sede Montería ? Si o no.	Reingeniería	SI	SI	SI	N/A
31. ¿Estaría dispuesto (a) a recibir capacitación sobre el nuevo funcionamiento del departamento de talento humano en la empresa CENSA sede	Reingeniería	SI	SI	SI	N/A

UNICOT

Montería ? SI o NO					
32. ¿Considera que la actualización del departamento de talento humano trae beneficios a las empresas? SI o NO	Reingeniería	SI	SI	SI	N/A
33. ¿Considera que hay procesos que se deben mejorar? SI o NO	Reingeniería	SI	SI	SI	N/A
34. ¿Considera usted que hay puestos de trabajo o actividades que se deban eliminar o redefinir? SI o NO.	Reingeniería	SI	SI	SI	N/A
35. ¿Considera usted que hay	Reingeniería	SI	SI	SI	N/A

procesos, subprocesos o actividades que se puedan fusionar? SI o NO.					
36. ¿Considera usted que hay necesidad de replantear, crear o eliminar procesos, en el departamento de talento humano en CENSA sede Montería? SI o NO.	Reingeniería	SI	SI	SI	N/A
37. ¿Considera usted que hay necesidad de replantear, crear o eliminar subprocesos, en el departam	Reingeniería	SI	SI	SI	N/A

UNICOT

ento de talento humano en CENSA sede Montería ? SI o NO.					
38. ¿Considera usted que hay necesidad de replantear, crear o eliminar actividades en el departamento de talento humano en CENSA? SI o NO.	Reingeniería	SI	SI	SI	N/A
39. ¿Considera usted que hay necesidad de replantear, crear o eliminar instrumentos de registro y control, en el departamento de talento	Reingeniería	SI	SI	SI	N/A

UNICOT

humano en CENSA? SI o NO.					

De igual forma se eliminaron algunas preguntas, por sugerencia del validador externo y del asesor del proyecto.

Perfil del experto

Nombre: Jones Rafael Llanos Ayola
Profesión: Ingeniero Agroindustrial.
Posgrados: Cursando doctorado en Ciencias de la Educación en la Universidad Metropolitana de educación, ciencia y Tecnología de Panamá; Magister en Administración de Empresas Universidad del Norte de Colombia, Especialista en Gerencia de Proyecto.

En cuanto a la confiabilidad externa vemos que en el trabajo de tesis de Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Victoria Massaro (2015), titulado “El aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad de la empresa, desde una lógica de mejora de procesos o desde una lógica de selección y retención de talentos”. El cuál hace alusión a procesos de mejora y cambios en el área de gestión del talento humano, que es básicamente lo que trata nuestro trabajo sobre reingeniería de procesos; la investigadora en el trabajo de campo, utilizó entre otras herramientas la aplicación de un test, con el fin de recopilar toda la información necesaria para contrastar las hipótesis de investigación; en este caso esta herramienta es cuantitativa y por ende es similar a la que se va a

utilizar en este proyecto, la cual es una encuesta, por lo que su confiabilidad se puede decir es válida para este tipo de investigaciones.

UNECIT

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. Procesamiento de los datos

1. Edades de la muestra poblacional.

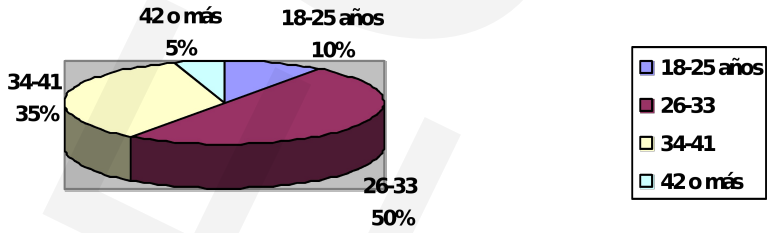


Gráfico 3: Edades de la muestra poblacional de CENSA.
Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que la población que labora en CENSA la mayoría es muy joven, si sumamos las edades entre los 18 a 33 años nos da un 60%, lo que puede ser beneficioso teniendo en cuenta que estas personas tienen más vitalidad para realizar sus labores con mayor entusiasmo, aunque son rápidos en la toma de decisiones y en ocasiones esto no es muy conveniente, esta generación dentro de la fuerza laboral en la empresa se llama generación Y o Millenials, se tiene de la generación X un 35%, estos se caracterizan por ser reflexivos y lentos al momento de tomar decisiones y esto puede que en ocasiones sea contraproducente frente al mundo actual

que se encuentra girando alrededor de la velocidad de las tecnologías y Baby Boomers con el 5%; quienes tendrían más experiencia y pueden aportar mucho en su trabajo, pero tienen más problemas con el uso de la nuevas tecnologías; lo que denota una convivencia multigeneracional, por lo que es necesario lograr alinear a los trabajadores a los objetivos del negocio y la cultura empresarial, el departamento de talento humano tiene esta tarea para que valores, ambiciones, visiones, estados mentales, demográficos y generaciones no entren en conflicto y afecten el buen desempeño de la empresa.

2. Sexo

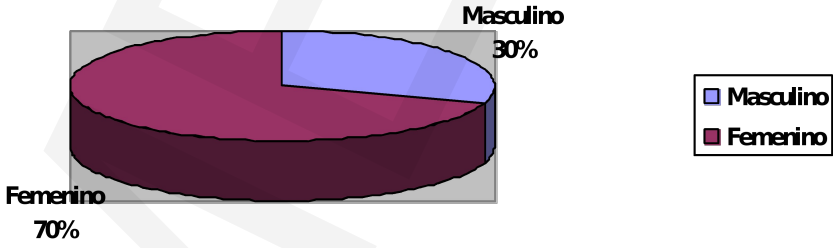


Gráfico 4: Identificación de sexos de la muestra poblacional.
Fuente: Elaboración Propia.

El grafico muestra que la población en CENSA es mayormente femenina, sólo el 30% son hombres, esto evidencia lo que está ocurriendo en Colombia donde las mujeres cada día ganan más espacio en el mercado laboral, según cifras del DANE actualizadas, en el trimestre móvil febrero – abril de 2017 la tasa global de participación para las mujeres en el total nacional fue 54,4%;

en el mismo trimestre móvil del 2016 fue 54,3%, evidenciando que son más las mujeres las que están ubicadas en un puesto de trabajo.

Las mujeres del Caribe colombiano, como las del resto del país y del mundo, han participado significativamente en los procesos de construcción de sus sociedades, porque además de su presencia comprobada en la producción material y espiritual, e inicialmente en la toma de decisiones en todas las civilizaciones y culturas, han sido gestoras del funcionamiento de las estructuras familiares, las relaciones personales y el cuidado de la vida. Gerda Lerner (1990) citado por Solano, Y. (2009), en su estudio sobre la creación del patriarcado, sustenta que las mujeres son y han sido agentes y actoras en la formación de la sociedad y la construcción de la civilización, consecuentemente, las mujeres han sido protagonistas de múltiples procesos que han llevado a la conformación de lo que hoy reconocemos como Caribe colombiano, participando en los procesos adaptativos de sus primeros habitantes; contribuyendo a la creación de las culturas nativas que se establecieron en la región; a la consolidación de las grandes civilizaciones aborígenes como la Tayrona y la Sinú a la cual pertenece la población de CENSA sede Montería. Solano, Y (2009).

3. Tipo de vinculación

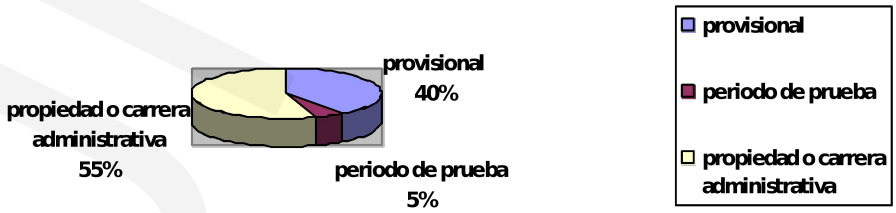


Gráfico 5: Tipo de vinculación con la empresa.
Fuente: Elaboración Propia.

En CENSA sólo la mitad de la población tiene un empleo en propiedad o carrera administrativa, la otra mitad tiene empleo provisional o está en periodo de prueba, esto puede ser por la alta rotación de colaboradores, y puede incidir en el desempeño de éstos en sus labores, ya que no tienen una estabilidad en la empresa y puede que esto no les permita empoderarse y tener mayor sentido de pertenencia, lo que aumentaría su productividad laboral.

4. Tiempo que lleva prestando sus servicios en la empresa

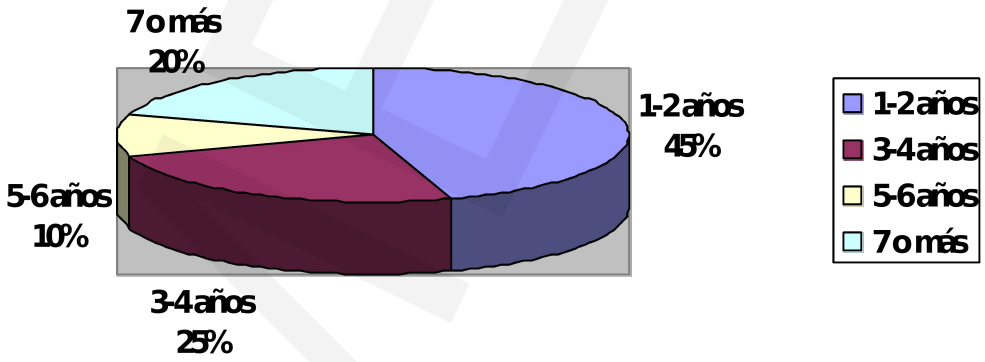


Gráfico 6: Tiempo de servicio en CENSA
Fuente: Elaboración Propia.

El 70% de los empleados sólo tiene de 1 a 4 años trabajando en CENSA, esta cifra concuerda con el análisis del gráfico anterior donde vemos que existe un alto porcentaje de personal que están trabajando provisionalmente, por lo que la continuidad en la empresa es poca, solo el 10% tiene hasta 6 años y el 20% de 7 años en adelante, lo que puede generar un poco de

inestabilidad, e incluso desgaste de recursos al estar cambiando de personal, lo cual indica pérdidas de tiempo en los procesos dentro del departamento de talento humano, aparte de no lograr sinergizar los objetivos personales con los empresariales, lo que puede interferir con la visión de la empresa.

5. ¿Marque con una X cuál o cuáles de los siguientes procesos se ejecutan en el departamento de talento humano de CENSA en la sede Montería?

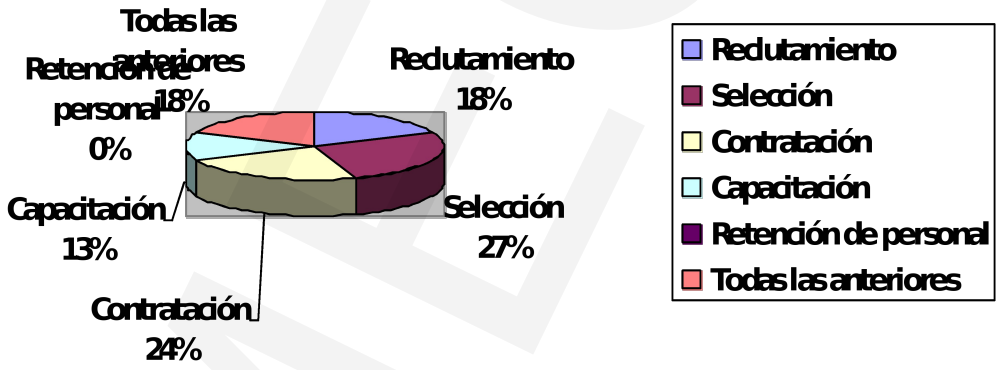


Gráfico 7: Procesos en el departamento de talento humano CENSA
Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico muestra unos resultados que nos llevan a concluir que los procesos no están claros en el departamento de talento humano, o no se están ejecutando todos de la forma adecuada, porque por ejemplo vemos que sólo el 18% de la población afirma que todos los procesos si se dan en la empresa, es decir que el 82% restante no pasó por todos los procesos o simplemente los desconoce, aparte vemos inconsistencias en cuanto al proceso de contratación, pues se presume que todos los encuestados

pasaron por este proceso y sin embargo solo el 24% afirma que existe este proceso, también vemos que el indicador de capacitación es muy bajo solo un 13% recibió capacitación y esto es fundamental en cualquier empresa para su funcionamiento y por último y muy preocupante vemos que el indicador de retención de personal es 0%, lo que indica claramente que este proceso no se está realizando en la empresa y tiene coherencia con las preguntas anteriores sobre el tipo de vinculación y tiempo de servicio en la empresa, lo que denota que el personal no dura mucho tiempo laborando en la empresa, derivando esto de muchos factores; entre los que podrían ser la baja motivación, factores salariales, mal clima laboral entre otros.

6. ¿Hay personas con funciones definidas para cada uno de los procesos descritos anteriormente?

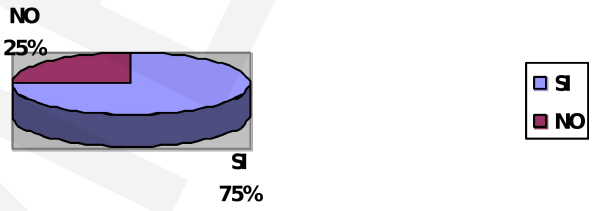


Gráfico 8: Determinación de personas con funciones para cada proceso.
Fuente: Elaboración Propia.

El 75% de la población afirma que hay personas con funciones definidas a cada proceso, aunque es un alto porcentaje significa que el resto desconoce quienes realizan estas funciones o simplemente que no todos los procesos están bien organizados y no tienen una persona encargada y con

funciones claras para ejecutarlos; es necesario revisar que procesos no tienen definido una persona encargada para realizarlo.

7. Están claramente definidos los perfiles de trabajo para cada uno de los procesos, subprocesos y actividades.

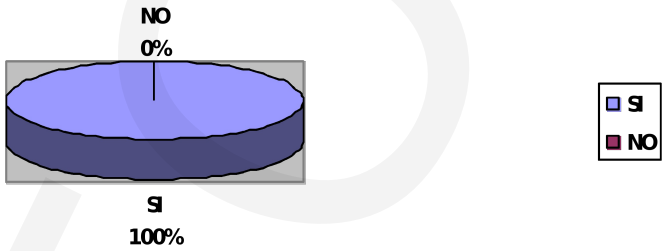


Gráfico 9: Definición de los perfiles de trabajo.
Fuente: Elaboración Propia.

El 100% afirma que están definidos los perfiles de trabajo para cada uno de los procesos, subprocesos y actividades; sin embargo, la cuestión es que no están ocupados estos puestos de trabajo con los colaboradores que realicen estos procesos de acuerdo con los perfiles.

8. Marque con una X cuál o cuáles de los siguientes medios es utilizado en el proceso de reclutamiento: Internet, periódico, radio, Tv, volantes, todos.

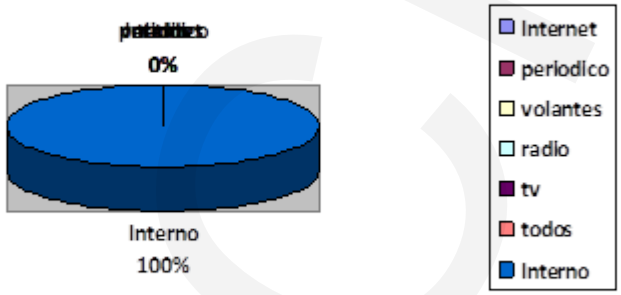


Gráfico 10: Medios utilizados para el reclutamiento.
Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de reclutamiento en la empresa se realiza 100% de forma interna, vemos que no utilizan ningún medio masivo de comunicación, esto es muy desfavorable, ya que el proceso de reclutamiento deja de ser transparente y evita la recepción de hojas de vida con perfiles y experiencia adecuados para ocupar las vacantes, porque pueden llegar a la empresa personas con poca experiencia, e incluso perfiles inadecuados gracias a recomendaciones personales.

9. ¿Cuándo se recluta personal se especifica el perfil requerido y se explican las condiciones laborales de acuerdo con los procesos?

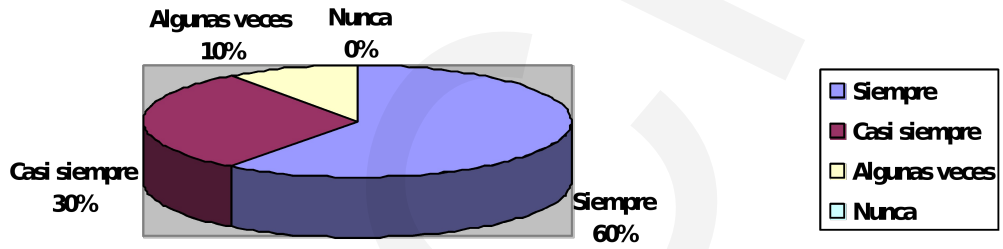


Gráfico 11: Acciones dentro del proceso de reclutamiento.
Fuente: Elaboración Propia.

Es claro que la mayoría de la población reconoce que si se especifican los perfiles requeridos y las condiciones laborales cuando se realiza el proceso de reclutamiento en la empresa, esto es favorable para CENSA ya que se evita recepcionar hojas de vida que no cumplan con los requisitos mínimos para su estudio y además no genera falsas expectativas entre los aspirantes a trabajar en la empresa porque después de largos procesos las personas desisten de trabajar por las condiciones laborales que no se les explican con anterioridad y se pierde mucho tiempo y recursos en entrevistas o pruebas como generalmente ocurre.

10. El tiempo transcurrido entre cada uno de los procesos del departamento de T.H está entre:

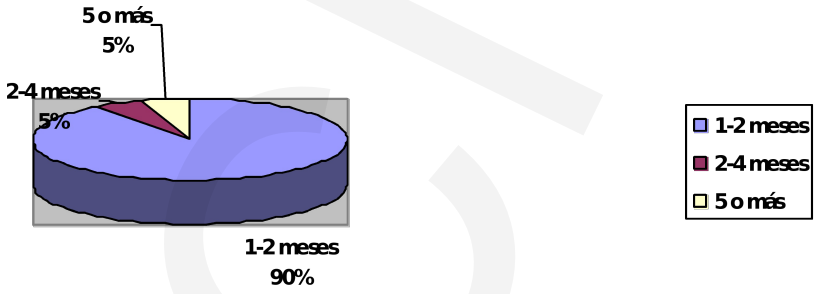


Gráfico 12: Tiempo transcurrido entre procesos del departamento de T.H.
Fuente: Elaboración Propia.

Se evidencia que el tiempo que demora CENSA en sus procesos dentro del departamento de talento humano es relativamente corto, ya que el 90% afirma que el tiempo transcurrido entre cada uno de los procesos del departamento está entre 1 a 2 meses, que sería lo normal dentro de cualquier organización, pero es importante anotar que se necesita ser rápido al momento de seleccionar personal, sobre todo en el área de la docencia, donde es vital que el profesor seleccionado por su perfil y experiencias reciba su contrato a tiempo, porque en algunos casos por demoras el docente recibe otra oferta y el calendario academico que por ende ya debe estár definido no puede parar; entonces se genera un problema al tratar de cubrir ese docente para no alterar los tiempos dentro de la actividad principal de la empresa, que es la academia.

11. Al momento de ingresar a CENSA cumplió con cuál o cuáles de los siguientes requisitos, marque con X la o las opciones:

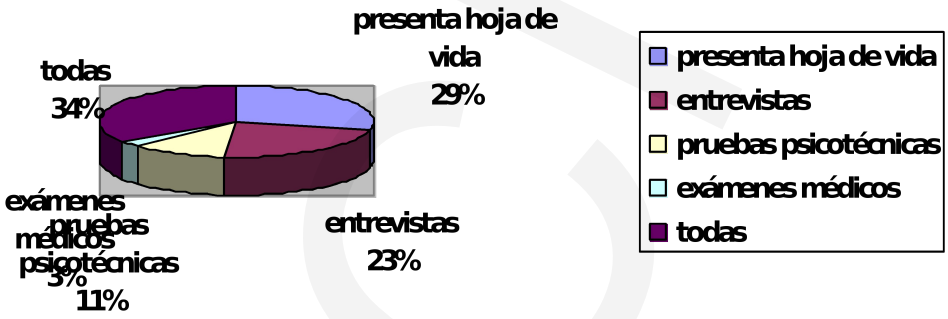


Gráfico 13: Requisitos de ingreso a CENSA
Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que todos los procesos no se realizan con todas las personas, esto debería realizarse sin excepción, salvo el caso que la contratación fuera interna, todos deberían realizar los procesos; es apremiante ver que solo el 3% realizó exámenes médicos y esto es fundamental que se exija en cualquier empresa antes de contratar a un empleado para saber si sus condiciones son óptimas al desempeñar su labor o si la empresa está en capacidad de brindar empleo a personas con diferentes condiciones tanto físicas como mentales para evitar posibles enfermedades laborales o demandas por malas condiciones brindadas a los empleados; en este caso se debe tener en cuenta condiciones de infraestructura física de la empresa, por ejemplo alguien con enfermedades de la columna que no pueda subir escaleras y que no lo informe con un exámen médico podría después incurrir en demandas contra la empresa sino cuenta con un ascensor por ejemplo como es el caso de la empresa estudiada.

12. ¿En el momento en que usted ingreso al actual cargo recibió la inducción adecuada para desempeñar correctamente sus funciones de acuerdo con los procesos que ejecutará?

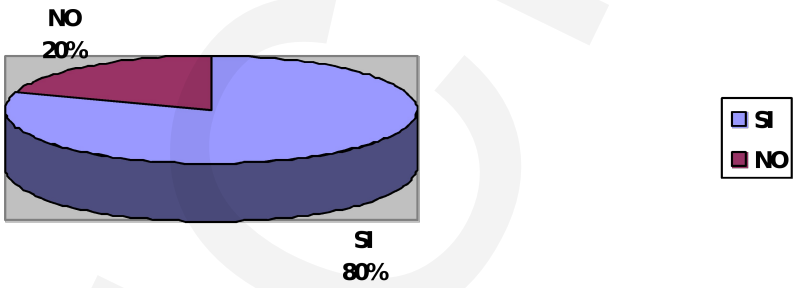


Gráfico 14: Inducción al cargo.
Fuente: Elaboración Propia.

Aunque la mayoría contestó afirmativamente a la pregunta anterior, existen falencias ya que el 20% dice que no recibió inducción adecuada para desempeñar sus funciones, y este proceso debe ser contante y ejecutarse al 100% ya que es la única forma de garantizar que el colaborador cumpla a cabalidad sus funciones y no se excuse para no realizar sus actividades en el hecho de que no recibió una capacitación adecuada al ingresar a la empresa.

13. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Gráfico 15: Funciones y responsabilidades definidas.
Fuente: Elaboración Propia.

El 100% de la población afirma tener clara sus funciones y responsabilidades, lo que indica que existe un manual de funciones que ayuda a la consecución de los objetivos misionales de la empresa y evita entre otras cosas el desgaste de recursos, duplicidad de funciones entre otros aspectos, que disminuyen la productividad.

14. ¿Cómo considera el proceso de capacitación que la empresa CENSA ofrece a los empleados al ser contratados?

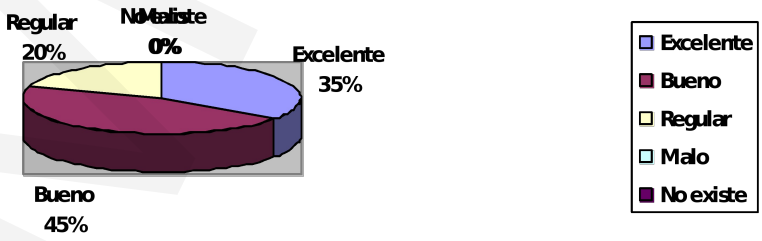


Gráfico 16: Proceso de capacitación a los contratados.
Fuente: Elaboración Propia.

Esta pregunta confirma la pregunta No.12 donde el 20% afirmo no recibir una inducción adecuada y aquí ratifican el mismo 20% que afirma que la

capacitación que se da al momento de la contratación es regular, además el 45% dice que es buena, lo cual confirma que se deben hacer mejoras dentro de este proceso que, es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa.

15. ¿Cuándo implementan capacitaciones éstas son específicas en las competencias que usted necesita para su desempeño laboral?

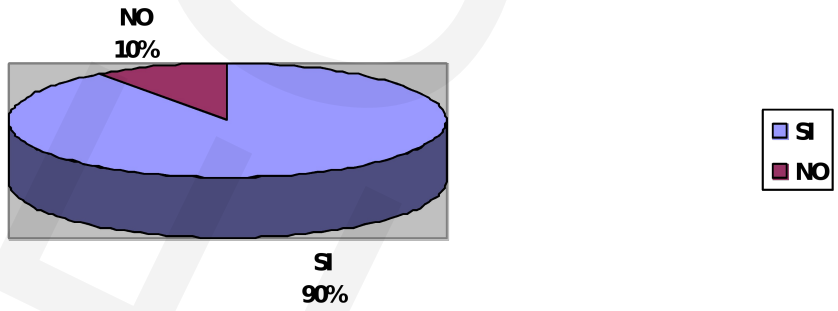


Gráfico 17: Tipo de capacitaciones.
Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de las capacitaciones que se realizan en la empresa, el 90% afirma que si son especificas en las competencias necesarias para el desempeño laboral, es contradictorio con el resultado de las preguntas anteriores lo que quiere decir que la falla está en las capacitaciones al momento de ingresar a la empresa, en cuanto al proceso de inducción, pero después las personas reciben capacitaciones en áreas específicas y estas son adecuadas para su buen desempeño y cumplimiento de los objetivos del cargo; sin embargo las capacitaciones son importantes y deben hacerse en todo momento, sobre todo en la etapa de adaptación a la empresa.

16. ¿Recibe usted reconocimiento especial por logros alcanzados en los procesos que ejecuta en CENSA?

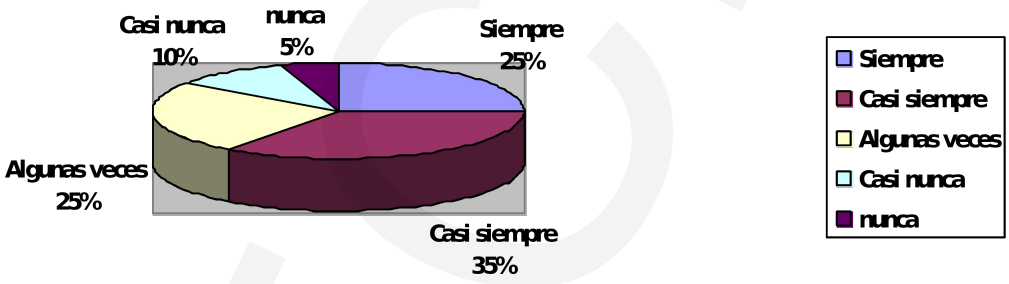


Gráfico 18: Reconocimiento a los empleados en CENSA.
Fuente: Elaboración Propia.

Encontramos que si se realizan actividades de motivación al empleado ya que el 60% de la población afirma que casi siempre y siempre reciben reconocimientos por sus logros, sin embargo el 40% restante no tiene la misma percepción y han recibido muy poco o nunca un estímulo, lo que concuerda con la pregunta 5 donde se evidencia que el proceso de retención de personal es nulo, ya que uno de los factores que ayudan a retener personal en las empresa son los incentivos sean monetarios, sociales, simbólicos etc; es importante analizar este ítem porque de él depende mucho la productividad.

17. ¿Los procesos en CENSA se encuentran divididos en subprocesos para facilitar la determinación de responsabilidades y funciones del personal?

Gráfico 19: Determinación si existen subprocesos.
Fuente: Elaboración Propia.

La mayoria de la población afirma que, si hay subprocesos que ayudan al cumplimiento de las responsabilidades y funciones del personal, sin embargo, existen falencias ya que el 10% no está de acuerdo, es decir, se necesita redefinir algunos subprocesos que pueden estár ocacionando fallas al interior de la empresa.

18. ¿Quién determina los subprocesos en CENSA?

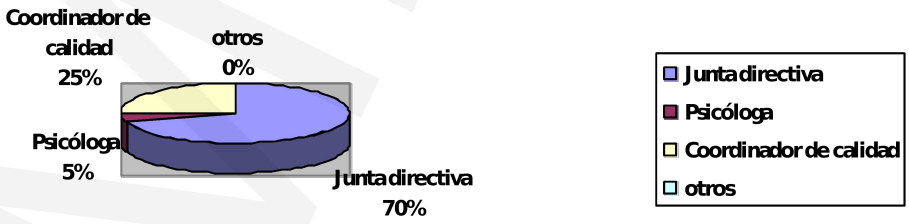


Gráfico 20: Quien determina los subprocesos.
Fuente: Elaboración Propia.

Se aprecia que la mayoria de los subprocesos se determinan en la junta directiva, sin embargo existen otras personas que también intervienen en dicho proceso como la psicóloga y la coordinadora de calidad, se hace

necesario entonces redefinir esta situación y que todos los subprocesos se determinen en un solo departamento, en este caso en el departamento de talento humano , para que existan unos lineamientos fijos y no estructurados por varias personas; además la junta directiva debe diseñar la planeación estratégica y a partir de allí el departamento de talento humano definir los subprocesos, no debe ser tarea de la junta directiva el diseño de estos, ya que resta tiempo valioso para las diferentes actividades en que se debe ocupar las directivas de la empresa.

19. ¿La comunicación dada para la ejecución de subprocesos es?

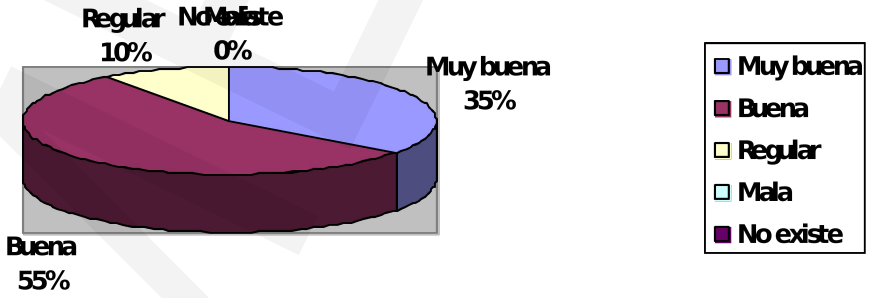


Gráfico 21: Comunicación para ejecución de subprocesos.
Fuente: Elaboración Propia.

Es evidente que los procesos de comunicación al interior de la empresa son muy eficientes, el 90% afirma que son buenos y muy buenos, por lo que es poco lo que se debe mejorar, sin embargo se pueden hacer cambios y recomendaciones para que sea el 100% efectivo, recordemos que la comunicación es parte fundamental en el logro de los objetivos misionales,

se pueden evitar muchos problemas gracias a unos buenos canales de comunicación, sobre todo en empresas donde el principal activo son las personas, seres comunicativos y sociables por naturaleza.

20. ¿La subdivisión de procesos facilita la ejecución de subprocesos?

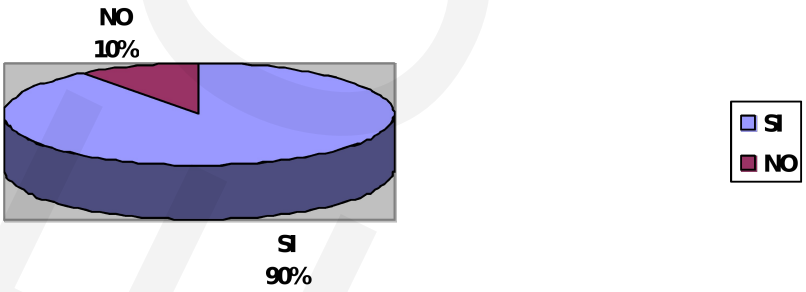


Gráfico 22: Facilidad en la ejecución de subprocesos.
Fuente: Elaboración Propia.

El 90% de la población afirma que La subdivisión de procesos facilita la ejecución de subprocesos, por lo tanto es indispensable redefinir los subprocesos al interior del departamento de talento humano para aumentar la productividad y la mejora en la calidad de vida del trabajador en cuanto se le facilita la realización de sus actividades, disminuyendo el riesgo de generar enfermedades de tipo profesional, que en ocaciones aparecen por la dificultad en la realización de los procesos dentro de su labor.

21. ¿El trabajo en su área está bien organizado y tiene actividades claramente definidas?

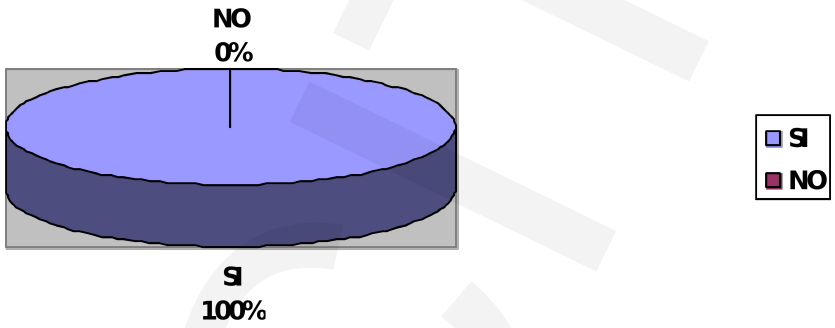


Gráfico 23: Organización de las áreas de trabajo.
Fuente: Elaboración Propia.

El 100% afirma tener organizado el trabajo en su área y sus actividades bien definidas, esto indica mayor facilidad para cumplir con las metas establecidas y que no existe necesidad de definir actividades porque todos las tienen claras, el problema está en el orden de procesos y subprocesos donde si se debe hacer algunas mejoras.

22. ¿Recibe la información necesaria sobre ejecución de actividades para desarrollar correctamente su trabajo?

UNICIT

Gráfico 24: Información necesaria para el desarrollo de actividades dentro del trabajo.
Fuente: Elaboración Propia.

Toda la población afirma recibir la información necesaria para la ejecución de sus actividades, lo que concuerda con la pregunta 19 donde el 90% de la población afirma que la comunicación es muy buena, por lo tanto, este factor se convierte en una de las mayores fortalezas de CENSA sede Montería.

23. ¿Las actividades definidas en su área de trabajo aseguran la calidad del servicio?

Gráfico 25: Las actividades aseguran la calidad del servicio.
Fuente: Elaboración Propia.

Se puede considerar que la mayoría de las actividades están bien definidas y aseguran la calidad del servicio, reiterando lo analizado anteriormente en cuanto a que no se tiene que redefinir actividades sino

procesos y subprocesos o en su defecto son muy pocas las actividades que se deban mejorar.

24. ¿Considera que las actividades definidas en el departamento de talento humano para contribuir al éxito de la empresa son:

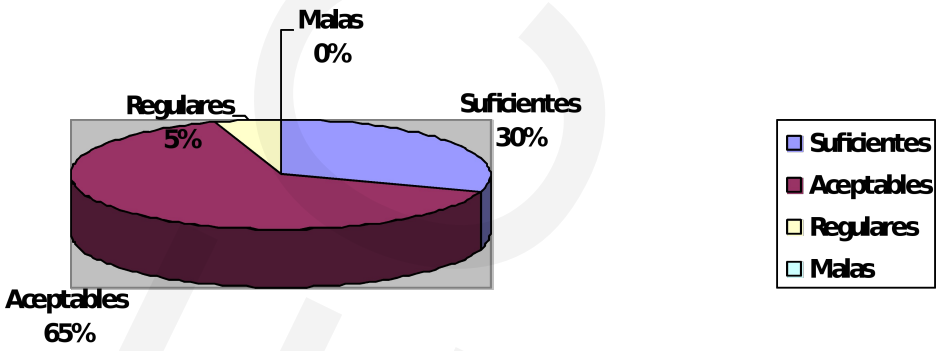


Gráfico 26: Contribución al éxito de la empresa a través de las actividades del departamento de T.H
Fuente: Elaboración Propia.

Las actividades son suficientes y aceptables en su mayoría, sin embargo, el 5% afirma que son regulares, se puede considerar que todas las actividades están bien definidas y aseguran la calidad del servicio, reiterando lo analizado anteriormente en cuanto a que no se tiene que redefinir actividades o al menos no un número significativo, se encuentra esta área con mayores fortalezas que debilidades.

25. ¿Existen instrumentos de registro y control para cada uno de los procesos?

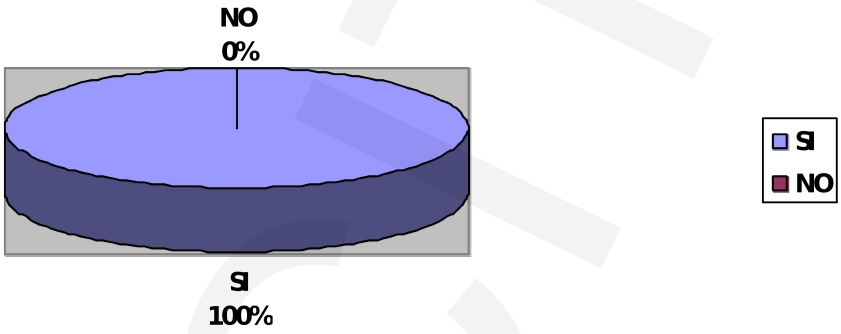


Gráfico 27: Existencia de instrumentos de registro y control para cada uno de los procesos.
Fuente: Elaboración Propia.

Toda la población afirma que hay instrumentos de registro y control para los procesos, lo que indica que se están haciendo evaluaciones de mejora en la empresa y que éstas se realizan con formalidad, de acuerdo a lo expuesto en el capítulo I donde se explica que CENSA en su proceso de planeación estratégica, definió estructurar su sistema de Gestión de la Calidad según los requerimientos de la norma ISO 9001: 2008, por lo cual está en constante evaluación para cumplir con las exigencias de calidad.

26. ¿Existen instrumentos de registro y control para cada uno de los sub-procesos?

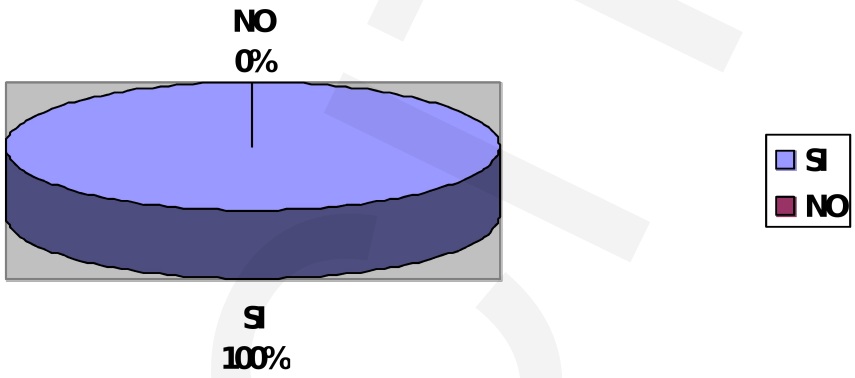


Gráfico 28: Existencia de instrumentos de registro y control para cada uno de los sub-procesos.
Fuente: Elaboración Propia.

Toda la población afirma que hay instrumentos de registro y control para los subprocesos, lo que indica que se están haciendo evaluaciones de mejora en la empresa y que éstas se realizan con formalidad, de acuerdo a lo expuesto en el capítulo I donde se explica que CENSA en su proceso de planeación estratégica, definió estructurar su sistema de Gestión de la Calidad según los requerimientos de la norma ISO 9001: 2008, por lo cual está en constante evaluación para cumplir con las exigencias de calidad.

27. ¿Existen instrumentos de registro y control para cada una de las actividades?

Gráfico 29: Existencia de instrumentos de registro y control para cada una de las actividades.
Fuente: Elaboración Propia.

Toda la población afirma que hay instrumentos de registro y control para cada una de las actividades, lo que indica que se están haciendo evaluaciones para mejora en la empresa y que éstas se realizan con formalidad, de acuerdo a lo expuesto en el capítulo I donde se explica que CENSA en su proceso de planeación estratégica, definió estructurar su sistema de Gestión de la Calidad según los requerimientos de la norma ISO 9001: 2008, por lo cual está en constante evaluación para cumplir con las exigencias de calidad.

28. ¿Cuentan con manuales o guías para diligenciar estos instrumentos?

Gráfico 30: Existencia de manuales para el diligenciamiento de instrumentos.
Fuente: Elaboración Propia.

Si observamos toda la población no coincide al responder que cuentan con manuales o guías, hay un 15% que desconoce estas herramientas para

diligenciar estos instrumentos de registro y control, por lo tanto, hace falta revisar y si ya existen, estos deben ser socializados con todas las personas responsables de realizar las funciones de evaluación.

29. ¿Existen herramientas de comunicación internas que faciliten el manejo, registro y control de la información para la toma de decisiones?

Gráfico 31: Existencia de herramientas de comunicación internas.
Fuente: Elaboración Propia.

Nuevamente notamos que las herramientas de comunicación en todas las áreas son suficientes y en este caso si facilitan el manejo, registro y control de la información, sin embargo falta mejorar si relacionamos la pregunta anterior, vemos que se presentan pequeñas fallas porque por ejemplo el 15% de la población desconoce que existan manuales para manejar las herramientas de registro y control y en esta pregunta se ratifica el hecho que el 10% de las personas dice que no hay herramientas de comunicación interna, por lo tanto se debe hacer una mejora en este aspecto.

30. ¿Debería tener CENSA claramente definido su departamento de talento humano en la sede Montería?

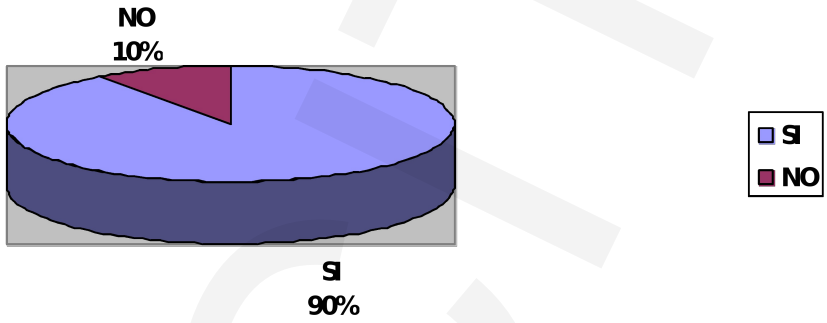


Gráfico 32: Necesidad del departamento de T.H en CENSA Montería.
Fuente: Elaboración Propia.

La mayoria de la población dice que es necesario que la sede CENSA Montería tenga definido su departamento de talento humano, teniendo en cuenta que todos los procesos se manejan desde diferentes áreas, las directrices las toman en el departamento de talento humano en la sede Medellín y acá en Montería las ejecutan colaboradores desde el área de coordinación académica, la dirección, coordinación de bienestar, nómina, en fin, no hay un área bien definida para realizar los procesos, por lo tanto se hace necesario redefinir este departamento en la sede Montería para optimizar y mejorar la productividad de la empresa.

31. ¿Estaría dispuesto (a) a recibir capacitación sobre el nuevo funcionamiento del departamento de talento humano en la empresa CENSA sede Montería?

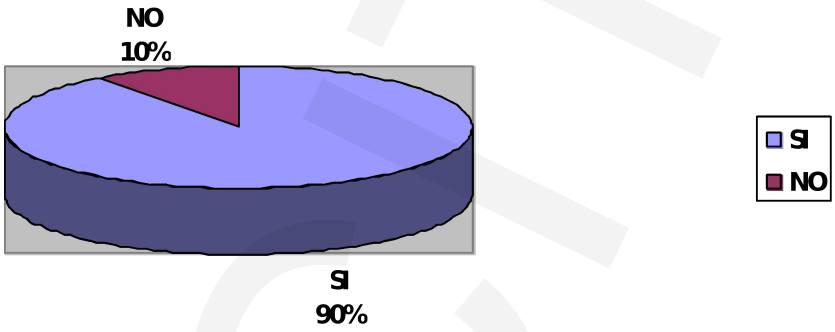


Gráfico 33: Disposición a recibir capacitación sobre el funcionamiento del departamento de T.H en CENSA sede Montería.
Fuente: Elaboración Propia.

La mayoria de los empleados están dispuestos a recibir capacitaciones y entrenamiento para el buen funcionamiento del departamento de talento humano, en caso de que la empresa decida hacer la reingeniería de los procesos, subprocesos y actividades y de redefinir el departamento en la sede Montería, que es precisamente el objetivo de este proyecto.

32. ¿Considera que la actualización del departamento de talento humano trae beneficios a las empresas?

UNICT

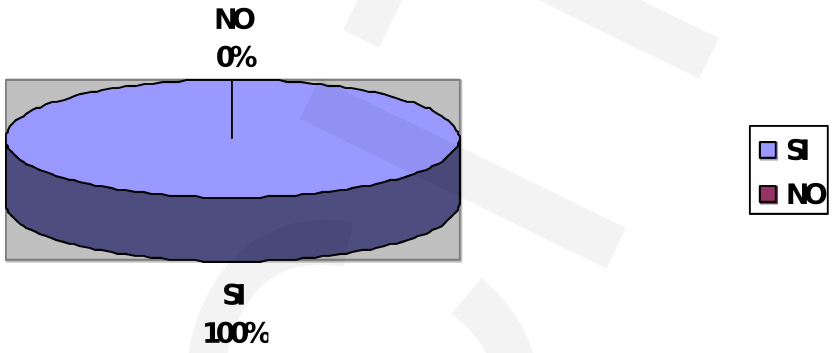


Gráfico 34: Consideración sobre los beneficios que trae la actualización del departamento de T.H
Fuente: Elaboración Propia.

Todos los empleados consideran que la actualización del departamento de talento humano trae beneficios a las empresas; por lo tanto, están de acuerdo con que se hagan las mejoras necesarias para esta área de la empresa, siendo conscientes que dichas mejoras traerán beneficios a ellos mismos, mejorando sus condiciones laborales, el ambiente de trabajo y su bienestar en general.

33. ¿Considera que hay procesos que se deben mejorar?

UNIOT

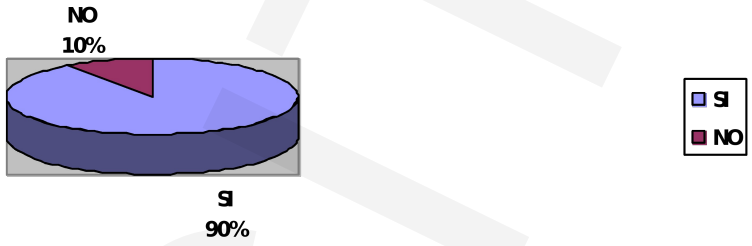


Gráfico 35: Consideración a cerca de procesos que se deben mejorar
Fuente: Elaboración Propia.

El 90% de los empleados consideran que hay procesos que se deben mejorar, por lo tanto, es viable nuestra propuesta de hacer la reingeniería de procesos en el departamento de talento humano de la empresa.

34. ¿Considera usted que hay puestos de trabajo o actividades que se deban eliminar o redefinir?

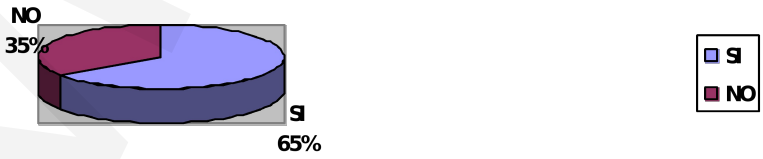


Gráfico 36: Consideración sobre puestos de trabajo o actividades que se deban eliminar o redefinir.
Fuente: Elaboración Propia.

La mayoria de la población está de acuerdo con que hay que hacer mejoras, redefinir o eliminar ciertas áreas o puestos de trabajo y actividades, sin embargo un porcentaje considerable del 35% opina lo contrario, esto puede ser de pronto al temor que sienten frente al cambio, recordemos que

todas las personas no reaccionan igual cuando hay variaciones y hacen resistencia a la transformación, pero con un proceso de comunicación acertiva esto puede mejorar y crear un ambiente de confianza, además algunos pensarán que sus puestos de trabajo están bajo amenaza de desaparecer y esto puede llevarlos a actuar en contra de la propuesta.

35. ¿Considera usted que hay procesos, subprocesos o actividades que se puedan fusionar?

Gráfico 37: Consideración a cerca de procesos, subprocesos o actividades que se puedan fusionar.
Fuente: Elaboración Propia.

La mayoria de la población está de acuerdo con que hay que hay procesos, subprocesos o actividades que se puedan fusionar, sin embargo, un porcentaje del 25% opina lo contrario, tomando la explicación del análisis anterior, esto puede ser debido al temor por el cambio, teniendo en cuenta que todo cambio trae trastornos al interior de las organizaciones.

36. ¿Considera usted que hay necesidad de replantear, crear o eliminar procesos, en el departamento de talento humano en CENSA sede Montería?

Gráfico 38: Necesidad de replantear, crear o eliminar procesos, en el departamento de T.H
Fuente: Elaboración Propia.

Confirmando lo analizado en la pregunta 33 donde el 90% de los empleados consideran que hay procesos que se deben mejorar, en esta pregunta el 80% coincide nuevamente con que se pueden replantear crear o incluso eliminar procesos para una mejora significativa dentro del departamento de talento humano de la empresa.

37. ¿Considera usted que hay necesidad de replantear, crear o eliminar subprocesos, en el departamento de talento humano en CENSA sede Montería?

Gráfico 39: Necesidad de replantear, crear o eliminar subprocesos, en el departamento de T.H
Fuente: Elaboración Propia.

El 80% de la población coincide nuevamente con que se pueden replantear crear o incluso eliminar subprocesos para una mejora significativa dentro del departamento de talento humano de la empresa.

38. ¿Considera usted que hay necesidad de replantear, crear o eliminar actividades en el departamento de talento humano en CENSA?

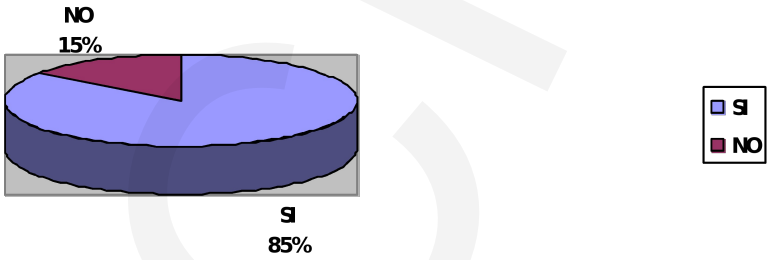


Gráfico 40: Necesidad de replantear, crear o eliminar actividades en el departamento de T.H
Fuente: Elaboración Propia.

En la pregunta 24 la población afirma que las actividades son suficientes y aceptables en su mayoría, sin embargo, el 5% afirmó que son regulares, se puede considerar que todas las actividades están bien definidas y aseguran la calidad del servicio, reiterando lo analizado anteriormente en cuanto a que no se tiene que redefinir actividades o al menos no un número significativo; sin embargo en esta pregunta encontramos que el 85% considera que si hay necesidad de replantear, crear o eliminar actividades en el departamento de talento humano en CENSA, en este caso la población se contradice, lo que indica que no está clara y segura con las actividades que se están ejecutando en el departamento, si bien es cierto existen, deben mejorar porque hay conflicto cuando la población no tiene un criterio claramente definido.

39. ¿Considera usted que hay necesidad de replantear, crear o eliminar instrumentos de registro y control, en el departamento de talento humano en CENSA?

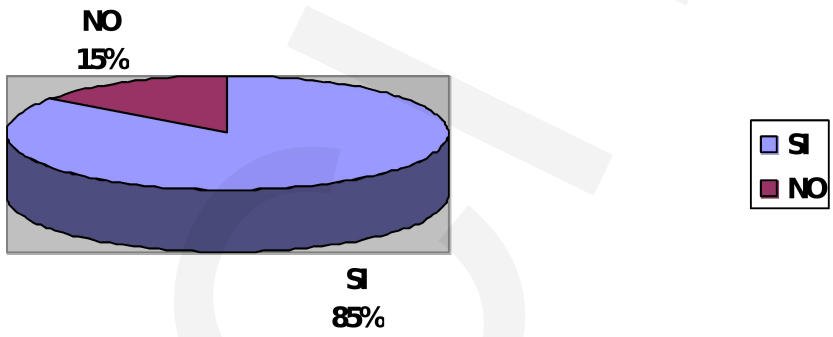


Gráfico 41: Necesidad de replantear, crear o eliminar instrumentos de registro y control, en el departamento de T.H
Fuente: Elaboración Propia.

En la pregunta 27 toda la población afirma que hay instrumentos de registro y control para cada una de las actividades, lo que indica que se están haciendo evaluaciones para mejora en la empresa y que éstas se realizan con formalidad, de acuerdo con esto en esta pregunta el 85% considera que hay necesidad de replantear, crear o eliminar estos instrumentos de registro y control, en el departamento de talento humano, es decir, aunque si existen es necesario un proceso de mejora.

4.2 Triangulación de la información

(Donolo, 2009) citado por Betrián, Galitó, García, Jové & Macarulla (2013), afirman que la triangulación de la información es un procedimiento

de control implementado para garantizar la confiabilidad entre los resultados de cualquier investigación. Los resultados que han sido objeto de estrategias de triangulación pueden mostrar más fuerza en su interpretación y construcción que otros que han estado sometidos a un único método.

En este trabajo utilizaremos la triangulación teórica que hace referencia a la utilización de distintas teorías para tener una interpretación más completa y comprensiva, y así dar respuesta al objeto de estudio. Aguilar & Barroso (2015).

Tenemos entonces el análisis de varias preguntas: En la pregunta 1 se observa que la población que labora en CENSA el 60% es joven, con edades entre los 18 a 33 años, lo que puede ser beneficioso teniendo en cuenta que estas personas tienen más vitalidad para realizar sus labores con mayor entusiasmo, aunque son rápidos en la toma de decisiones y en ocasiones esto no es muy conveniente, esta generación dentro de la fuerza laboral en la empresa se llama generación Y o Millenials, se tiene de la generación X un 35%, estos se caracterizan por ser reflexivos y lentos al momento de tomar decisiones y esto puede que en ocasiones sea contraproducente frente al mundo actual que se encuentra girando alrededor de la velocidad de las tecnologías y Baby Boomers con el 5%; quienes tendrían más experiencia y pueden aportar mucho en su trabajo, pero tienen más problemas con el uso de la nuevas tecnologías; lo que denota una convivencia multigeneracional. Este análisis está relacionado y confirma lo encontrado en el marco teórico de la tesis de maestría titulada: “Propuesta de retención de talento humano para la población de agencias banco internacional en la ciudad de Quito” de Rene Jaramillo (2016), donde explica el tema de las generaciones dentro de la fuerza laboral.

En las preguntas 3 y 4 donde concuerdan que existe un alto porcentaje de personal que están trabajando provisionalmente, por lo que la continuidad en la empresa es poca, lo que genera inestabilidad, e incluso desgaste de recursos al estar haciendo rotación constante de personal y en la pregunta 5 donde el 82% afirma que no pasó por todos los procesos o simplemente los desconoce, muestra que hay inconsistencias en muchos procesos entre los cuales está por ejemplo el indicador de capacitación que es muy bajo solo un 13% recibió capacitación y el indicador de retención de personal es 0%, lo que indica claramente que este proceso no se está realizando en la empresa. Este análisis es contrastado con lo que dice Calderón, Naranjo y Álvarez. (2007), dentro del marco teórico donde hace un análisis y afirma los procesos que se deben tener dentro del departamento de recursos humanos y nos hace un recuento a través de la historia comenzando con la década del 50 en donde el departamento de recursos humanos, llevó a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración (Cabuya, 1999) citado por Calderón, et.al (2007) y luego en los años 80 se comienzan a dar otras prácticas como la formación y los planes de carrera; ya en la década de los 90 tuvo amplia incidencia sobre la gestión humana donde se da importancia al capital humano para el logro de la competitividad de las empresas lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades, más exigencias de la alta gerencia que espera, mejores resultados de la selección y la capacitación y que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones; también la teoría de los dos factores de la motivación, desarrollada por Frederick

Herzberg, nos ayuda a sustentar este análisis y todo esto nos deja claro la importancia de cada uno de los procesos dentro del departamento de gestión humana en una organización.

En la tesis “El aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad de la empresa, desde una lógica de mejora de procesos o desde una lógica de selección y retención de talentos” de Massaro, V (2015); donde expone en su marco teórico las razones por las que el personal clave regresaría a trabajar a la misma empresa; encontramos que las condiciones de los empleados para volver a trabajar a una misma empresa, abarcan aspectos de reconocimiento de sus méritos, el sentirse orgullosos de su trabajo, el continuo aprendizaje y más que todo, el sentirse que pueden participar de los procesos decisorios que le competen a su área, y no dependan de un largo proceso burocrático para llegar a una decisión. Todo esto lo podemos relacionar con la pregunta 16 donde encontramos que si se realizan actividades de motivación al empleado, pero vemos que el 40% de los encuestados han recibido muy poco o nunca un estímulo, lo que concuerda con la pregunta 5 donde se evidencia que el proceso de retención de personal es nulo, además con las preguntas 12 y 14 donde afirman no recibir una inducción adecuada y que la capacitación que se da al momento de la contratación es regular, explicando entonces la importancia de redefinir estos procesos dentro del departamento de talento humano de la empresa.

Las preguntas 19, 22 y 29 que están relacionadas con la comunicación y muestran que este es uno de los factores que tiene mayor fortaleza dentro de la empresa, la triangulamos con el marco teórico utilizado en la tesis “La gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad – postmodernidad” de Rosales, C (2007), donde habla sobre la teoría de los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert; aquí el autor explica el sistema

“Participativo” como el sistema democrático por excelencia, que es el más abierto de todos los sistemas señalados por Likert y se caracteriza por que las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización hace inversiones en sistemas de información, los cuales son fundamentales para su flexibilidad y eficiencia.

Por último, tenemos que desde la pregunta 30 hasta la 39 La mayoria de la población dice que es necesario que la sede CENSA Montería tenga definido su departamento de talento humano, ya que no hay un área bien definida para realizar los procesos, además que se hace necesario redefinir, quitar o agregar procesos, subprocesos y actividades dentro de éste para con base en una planeación estratégica optimizar y mejorar la productividad de la empresa. Este análisis se contrasta con el Artículo publicado: **“**El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos” de García, Martín & Sánchez (2014).

Estos autores hablan sobre los primeros trabajos en el campo de la DERH abordaron el problema del ajuste vertical o ajuste externo, proponiendo modelos basados en el proceso de planificación estratégica (Baird, Meshoulam y Degive, 1983). En esta línea, el trabajo de Devanna, Fombrum y Tichy (1984), en el que analizaron ciertos factores internos y externos que podrían afectar a las organizaciones desde una perspectiva contingente, concluyeron que para alcanzar los objetivos organizativos era necesario alinear la estructura formal y el SDRH. Con un argumento similar, Miles y Snow (1984) proponen que la estrategia de recursos humanos deberá ajustarse al tipo de estrategia genérica perseguida por la organización.

Schuler y Jackson (1987) también inciden en el argumento que las políticas y prácticas de recursos humanos deberán ser diferentes en función de la estrategia de la compañía. En definitiva, todos estos trabajos iniciales han demostrado la necesidad de establecer conexiones entre los objetivos de la organización y la orientación de la dirección de recursos humanos (DRH) (Delery y Doty, 1996, McMahan et al., 1999 and Allen y Wright, 2007).

UNECIT

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El talento humano es el activo más importante de la empresa.
- De la buena gestión del talento humano en la empresa depende gran parte del éxito de la misma.
- La empresa CENSA se encuentra en un mercado en crecimiento y expansión.
- El 60% de la población de la empresa pertenece a la generación “Y” estos se caracterizan por ser rápidos en la toma de decisiones.
- El 70% de la población es femenina.
- Solo el 55% de la población tiene un contrato en propiedad en la empresa.
- Solo el 30% de la población tiene más de 6 años trabajando en la empresa, lo que indica una alta rotación de personal.
- La empresa tiene un departamento de talento humano centralizado en otra ciudad y con sólo dos procesos claramente definidos, que se hacen insuficientes para gestionar el personal de la empresa.
- Se observa que todos los procesos no se realizan cuando se hace una contratación de personal.

- Un porcentaje considerable del 20% de los encuestados dice que no recibió inducción adecuada para desempeñar sus funciones al momento de la contratación.

- Casi la mitad de la población afirma no haber recibido ningún tipo de estímulos por su buen desempeño en la empresa.

- Existen instrumentos de registro y control para los procesos, lo que indica que se están haciendo evaluaciones de mejora en la empresa y que éstas se realizan con formalidad.

- Uno de los factores que influye en la alta rotación de personal es el factor salarial, puesto que los sueldos están por debajo de otras instituciones educativas de la ciudad.

- El proceso de reclutamiento del personal se hace 100% de manera interna, no se utilizan medios de comunicación masiva para las convocatorias lo que puede generar contrataciones a personas inadecuadas o con perfiles no aptos para los puestos de trabajo.

- Los procesos y subprocesos internos se deben mejorar aún más para así alcanzar la excelencia.

- La comunicación dentro de la empresa es muy buena, genera armonía y contribuye al desarrollo de actividades dentro de la misma.

- Se debe hacer la reingeniería en el departamento de talento humano en CENSA Montería ya que permite tener más autonomía en la toma de decisiones y los procesos serían más rápidos y el empleado tendría contacto más directo con esta área para resolver todos los inconvenientes que se puedan presentar.

- Los empleados cuentan con una buena disposición para recibir capacitación sobre el departamento de talento humano, ya que con la creación de este obtendrían buenos beneficios laborales y un buen ambiente de trabajo.

5.2 Recomendaciones

- Eliminar dentro del organigrama de CENSA, una sub-área de la dirección ejecutiva, que se llama asesor jurídico, ya que las asesorías jurídicas están ubicadas en la línea de staff, por lo tanto, sobra tener esa área debajo de la dirección ejecutiva.

- Se recomienda el rediseño de la estructura del departamento de talento humano comprendiendo cuatro procesos principales a saber: Reclutamiento y Selección, Administración y liquidación de haberes, Gestión del Talento Humano y Relaciones Laborales, cada uno con sus subprocesos y actividades que se especifican en la propuesta de esta investigación.

- Se recomienda seguir un flujograma de procesos dentro del departamento de talento humano para un mejor funcionamiento, este flujograma se realiza en la propuesta de esta investigación.

- Tener en cuenta las características de la población, ya que en su mayoría es joven, pero también existen otras generaciones como la X y Baby Boomers; presentado una convergencia multi generacional para generar estrategias al interior del departamento y lograr la sinergia entre los empleados.

- Para mejorar el clima laboral en la empresa deben darse incentivos a los empleados para motivarlos ya sean en dinero, especie o simbólicos.

- Tener en cuenta el personal que viene laborando con la empresa para suplir las vacantes siempre y cuando se cumpla con el perfil requerido.

- El proceso de reclutamiento de personal, además de hacerse de forma interna, debe hacerse por convocatorias públicas para tener más opciones al momento de la selección de acuerdo con el perfil del cargo.

- El talento humano debe ser remunerado de acuerdo con el nivel de estudio y experiencia.

- Se deben generar capacitaciones constantes logrando con esto que el personal conozca todas las funciones que tiene que desempeñar en su cargo.

UNEC

CAPITULO VI

PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

6.1 Introducción

La presente es una propuesta que permita hacer la reingeniería de procesos del Departamento de Talento Humano en el Centro de Sistemas de Antioquia (CENSA) sede Montería; la empresa actualmente cuenta con un departamento de talento humano que está centralizado en la sede de la ciudad de Medellín, por lo tanto, en la sede de montería, aunque se siguen directrices a nivel nacional, a veces no es suficiente y se presentan fallas en cuanto al manejo del personal. En estos 14 años la Institución Educativa se ha posicionado en el mercado de la ciudad de Montería ampliando así su portafolio de servicios, lo que ha generado la contratación de nuevos recursos humanos; es por este motivo que se plantea hacer la reestructuración del departamento de talento humano y su manejo con todas las sedes de la empresa y en este caso con la que se encuentra en la ciudad de Montería.

6.2 Presentación o planteamiento de la propuesta

La propuesta consiste en definir todos los procesos que se deben llevar a cabo dentro del departamento de talento humano, como son reclutamiento, selección, contratación, capacitación y retención del personal y actualmente la empresa solo define dos estancias, nómina y talento humano, pero no tiene especificado que procesos, subprocesos o actividades se desarrollan en este departamento, y dada la importancia que esto tiene para el éxito de la empresa, teniendo en cuenta lo analizado en las teorías y antecedentes descritos en esta investigación, que explican como el recurso más valioso en la empresa es el talento humano, que se ha convertido en el activo principal de las organizaciones, se hace necesario que CENSA que se encuentran en un proceso de crecimiento tenga bien estructurado esta área para aumentar la productividad frente a su competencia.

6.3 Justificación

Dentro del organigrama que actualmente tiene la empresa no están especificados los procesos que se desarrollan en el departamento de talento humano, solo se ven dos coordinaciones uno de nómina y otro del talento humano, y en la sede Montería los procesos se manejan de forma aislada, hay una persona encargada de la nómina, pero sólo si el personal tiene contrato fijo, cuando son contratos por prestación de servicios se les paga desde la oficina de Medellín, tampoco hay una coordinación para reclutamiento, selección, capacitación y retención del personal, éstas labores las realizan otras dependencias como bienestar universitario, donde está una psicóloga que se encarga de realizar las entrevistas a los posibles candidatos para trabajar en la empresa; si son candidatos a docente

entonces lo entrevista la coordinadora académica y la psicóloga, en fin no hay una estructura definida en la sede Montería para solucionar todo lo relacionado con la gestión del talento humano en la empresa.

6.4 Problema a resolver

Falta redefinir los procesos, subprocesos y actividades dentro del departamento de talento humano de la empresa, ya que esto ha traído como consecuencia, una alta rotación de personal, fallas en el proceso de inducción puesto que no se está brindando una buena capacitación al momento de contratar el personal, en el proceso de contratación se encontró falencias en cuanto a la exigencia de un exámen médico que es requisito indispensable para ingresar a la empresa, también se encontró que no tienen un proceso definido en lo que tiene que ver con la retención del personal, por lo tanto es propio que estén teniendo fugas de personal con un buen perfil y experticia que contribuya a brindar un servicio de alta calidad por no saber cómo tener fidelizado a su cliente interno, además como están en procesos de certificación, necesitan mejorar todas sus áreas y el departamento de talento humano debería ser una de sus prioridades.

6.5 Objetivo General y Específicos

Objetivo general:

Rediseñar la estructura orgánica del departamento de talento humano de la empresa CENSA sede Montería, estructurando los procesos, subprocesos y actividades en cada área.

Objetivos específicos:

- Hacer el diseño del nuevo organigrama que se pretende proponer.
- Especificar cada uno de los procesos, subprocesos y actividades para las áreas del departamento de talento humano.
- Socializar la propuesta con las directivas para su revisión.

6.6 Población beneficiada

La población beneficiada son en este caso 62 empleados, entre directivos, administrativos y docentes y por ende la población estudiantil que asciende a 2.667 estudiantes.

6.7 Teorías que sustentan la propuesta

Las teorías que sustentan esta propuesta son: las teorías de DERH de (Baird, Meshoulam y Degive, 1983), Devanna, Fombrum y Tichy (1984), Miles y Snow (1984) Schuler y Jackson (1987) y la organización y la orientación de la dirección de recursos humanos (DRH) (Delery y Doty, 1996, McMahan et al., 1999 and Allen y Wright, 2007); la teoría de los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert, La teoría de los dos factores de la motivación, desarrollada por Frederick Herzberg, el desarrollo organizacional desde el punto de vista de Idalberto Chiavenato y la teoría de la reingeniería de Hammer y Champy y los conceptos de reingeniería del autor Lowental (1994) principalmente.

6.8 Sistematización y operatividad de la propuesta

La propuesta de reingeniería de procesos del departamento de talento humano de CENSA, se basa específicamente en los 4 componentes básicos de la reingeniería según (Lowental, 1994):

- Beneficio principal para los empleados y estudiantes que son los clientes (internos y externos).
- Mejorar la productividad y los tiempos de ciclo a través del rediseño de procesos.
- Rediseño de la estructura administrativa del Departamento de T.H
- Inclusión de una sub-área de comunicación interna para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones.

Por lo tanto, la propuesta comprende los siguientes pasos:

1. Preparación del cambio: Este paso consiste en la presentación de la propuesta de reingeniería a la dirección de la empresa y explicar la necesidad de cambiar algunos procesos, sub-procesos y actividades, en pro del beneficio de la empresa y si esto es aprobado se debe crear un comité de dirección destinado a hacerse cargo del proyecto de reingeniería.

2. Planeación del cambio: Desarrollar un plan estratégico para llevar a cabo el proceso de reingeniería.

3. Diseño del cambio: A continuación, se presenta el gráfico No. 42, en donde se hace el diseño propuesto para el nuevo organigrama de la empresa, en color verde se muestran las áreas que ya estaban en el

departamento y en color amarillo están los procesos y subprocesos que se anexan como parte de esta propuesta.

4. Evaluación del cambio: En esta última fase se evalúa los logros conseguidos si se llega a implementar el proceso de reingeniería y se somete al Comité de Dirección los resultados obtenidos para realizar los ajustes que correspondan.

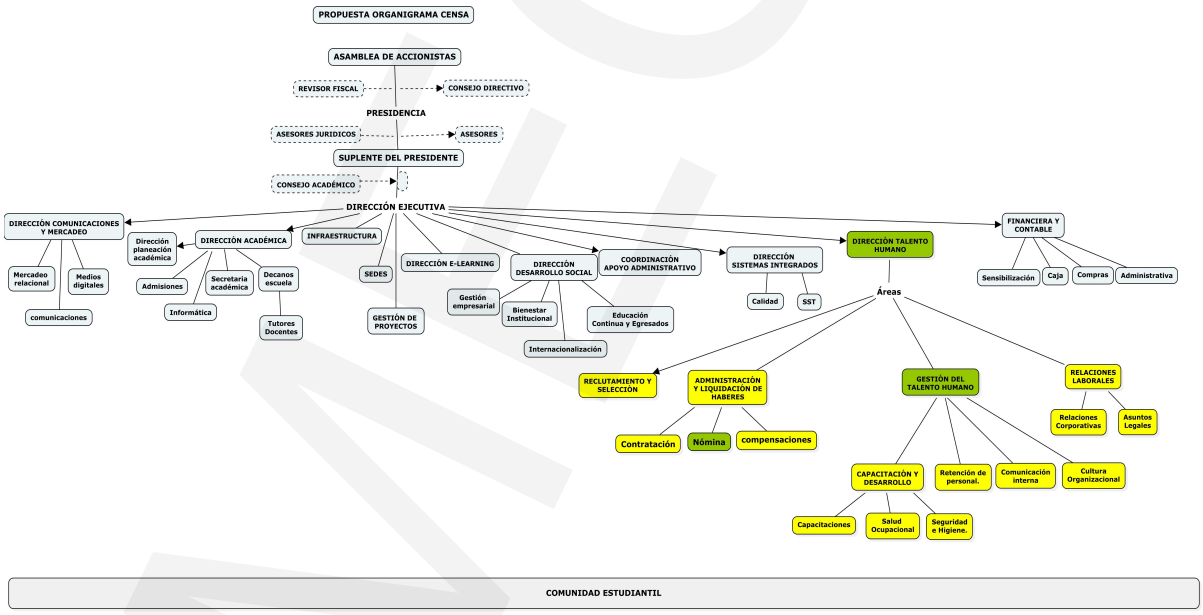


Gráfico 42: Propuesta de Organigrama con el rediseño del departamento de T.H de CENSA Montería.
Fuente: Elaboración propia.

Rediseñar el organigrama: En el organigrama actual aparece la dirección de talento humano sólo con dos sub-áreas llamadas talento humano y nómina; las cuales se hacen insuficientes para cubrir las necesidades del personal en la empresa; nuestra propuesta consiste en ampliar las áreas

para su mejor funcionamiento y determinar los procesos, subprocesos y actividades que dan al interior de cada una de ellas; por lo que la nueva conformación del departamento quedaría de la siguiente forma:

Sub-área: Reclutamiento y Selección.

Sub-área: Administración y liquidación de haberes.

Sub-área: Gestión del Talento Humano.

Sub-área: Relaciones Laborales.

6.9 Propuesta de esquema de procesos, sub-procesos y actividades de cada área.

A continuación, se hace la propuesta de los procesos, sub-procesos y actividades discriminadas para cada área del departamento de talento humano en CENSA sede Montería.

6.9.1 Sub-área de Reclutamiento y Selección

Reclutamiento: El responsable será el jefe del departamento de talento humano y auxiliares de apoyo del D.T.H.

OBJETIVO: Reclutar talento humano idóneo para un cargo de forma externa o interna.

Los subprocesos que se manejan en esta sub área son: Requisición de personal y Generación de convocatorias.

En requisición de personal, las actividades son diligenciar una solicitud al jefe del departamento de talento humano, explicando la pertinencia de la solicitud.

En generación de convocatorias hay varias actividades: Primero se divulga la convocatoria internamente y, si es posible, cubrir la vacante con un empleado interno, sino es posible se realiza una convocatoria externa, para divulgar la vacante en forma externa se realiza a través de medios masivos de comunicación como internet, radio, prensa y tv; además sitios públicos de empleo, especificar el perfil requerido, experiencia, tipo de contrato y condiciones salariales con claridad y recibir las hojas de vida y brindar información si los solicitantes lo requieren.

CENSA DESARROLLO SOCIAL	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	CÓDIGO:	VERSIÓN:
			1
		PÁGINA: 1 DE 2	
TIPO DE PROCESO: RECLUTAMIENTO			
RESPONSABLE: Jefe del departamento de talento humano y auxiliares de apoyo del D.T.H	OBJETIVO: Reclutar talento humano idóneo para un cargo de forma externa o interna.		

SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	PRODUCTO
Requisición de personal	Se debe diligenciar una solicitud al Jefe del departamento de talento humano, explicando la pertinencia de la solicitud	Documento de requisición de talento humano.
Generar una convocatoria	1. Primero se divulga la convocatoria internamente y si es posible cubrir la vacante con un empleado interno, sino es posible se realiza una convocatoria externa.	Hojas de vida del talento interno de la empresa.
	2. Para divulgar la vacante en forma externa se realiza a través de medios masivos de comunicación como internet, radio, prensa y tv; además sitios públicos de empleo.	Anuncio publicitario de la vacante.
	3. Especificar el perfil requerido, experiencia, tipo de contrato y condiciones salariales con claridad.	Información clara y precisa para el público.
	4. Recibir las hojas de vida y brindar información si los solicitantes lo requieren.	Hojas de vida con los perfiles requeridos.

Cuadro 4: Propuesta para el proceso de reclutamiento.
Fuente: Elaboración propia.

Selección: Responsable es el jefe del departamento de talento humano, jefe puesto vacante, gerencia y auxiliares de apoyo del D.T.H

OBJETIVO: Estudiar las hojas de vida reclutadas para seleccionar las más aptas para el cargo.

Dentro de los subprocesos están: Revisión de las hojas de vida, entrevistas, pruebas, validación de la información y exámenes médicos.

Revisión de las hojas de vida: Primero se deben depurar las hojas de vida, analizando los perfiles y experiencia requeridos y revisar los anexos que deben contener: Diplomas, fotocopia de cédula, certificados laborales, certificado judicial, de contraloría y procuraduría.

Entrevistas: Después de la revisión se remiten al menos 5 hojas de vida al jefe o encargado del puesto vacante para que entreviste a los candidatos y después de la entrevista con el jefe del puesto vacante, la persona debe ser entrevistada por el jefe de talento humano y por último con el gerente.

Pruebas: Pruebas de conocimiento elaboradas por el jefe del puesto vacante y pruebas psicotécnicas elaboradas por el psicólogo.

Validación de la información: Llamar para verificar la información suministrada y los antecedentes en las páginas de la contraloría, procuraduría etc y visitas domiciliarias si fuera necesario.

Exámenes médicos: Se deben realizar exámenes médicos para determinar el estado físico del candidato.

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	CÓDIGO:	VERSIÓN:
			1
		PÁGINA: 2 DE 2	
TIPO DE PROCESO: SELECCIÓN			
RESPONSABLE: Jefe del departamento de talento humano, jefe puesto vacante, gerencia y auxiliares de apoyo del D.T.H	OBJETIVO: Estudiar las hojas de vida reclutadas para seleccionar las más aptas para el cargo.		

SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	PRODUCTO
Revisión de las hojas de vida	1. Se deben depurar las hojas de vida, analizando los perfiles y experiencia requeridos.	Hojas de vida revisadas.
	2. Revisar los anexos que deben contener: Diplomas, fotocopia de cédula, certificados laborales, certificado judicial, de contraloría y procuraduría.	Hojas de vida depuradas.
Entrevistas	3. Después de la revisión se remiten al menos 5 hojas de vida al jefe o encargado del puesto vacante para que entreviste a los candidatos.	Visto bueno del jefe del puesto vacante.
	4. Después de la entrevista con el jefe del puesto vacante, la persona debe ser entrevistada por el jefe de talento humano y por ultimo con el gerente.	Visto bueno del jefe de T.H y Gerencia.
Pruebas	5. Pruebas de conocimiento elaboradas por el jefe del puesto vacante.	Resultados de las pruebas de conocimiento.
	6. Pruebas Psicotécnicas elaboradas por el psicólogo.	Resultados de las pruebas psicotécnicas.
Validación de la información	7. Llamar para verificar la información suministrada y los antecedentes en las páginas de la contraloría, procuraduría etc.	Información verificada.
	8. Visitas domiciliarias si fuera necesario.	Información domiciliaria verificada.
Exámenes médicos	9. Se deben realizar examenes medicos para determinar el estado fisico del candidato	Resultado de exámenes médicos.

Cuadro 5: Propuesta para el proceso de selección
Fuente: Elaboración propia.

6.9.2 Sub área Administración y Liquidacion de Haberes

Responsable: Jefe del departamento de talento humano, asesor jurídico, auxiliares de G.T.H

Objetivo: Realizar las contrataciones y liquidaciones de nómina.

Dentro de los subprocesos están: Contratación, Nómina y Compensación Laboral.

En la contratación están las siguientes actividades: Elaborar el contrato de trabajo y realizar las afiliaciones a ARL, EPS, PENSIÓN, Cajas de compensación familiar.

En nómina se realizan las liquidaciones de nómina mensual y hacer el trámite ante las incapacidades de los empleados y los permisos remunerados y no remunerados.

En compensación laboral las actividades son: Realizar un plan estratégico para las compensaciones de acuerdo con las actividades de los empleados y realizar el pago efectivo de las compensaciones.

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	CÓDIGO:	VERSIÓN:
			1
		PÁGINA: 3 DE 3	
TIPO DE PROCESO: Administración y liquidación de haberes.			
RESPONSABLE: Jefe del departamento de talento humano, asesor jurídico, auxiliares de G.T.H	OBJETIVO: Realizar las contrataciones y liquidaciones de nómina.		

SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	PRODUCTO
Contratación	1. Elaborar el contrato de trabajo.	Contratos de trabajo
	2. Realizar las afiliaciones a ARL, EPS, PENSIÓN, Cajas de compensación familiar.	Seguridad social del empleado.
Nómina	3. Realizar las liquidaciones de nómina mensual.	Colillas de pago
	4. Hacer el tramite ante las incapacidades de los empleados y los permisos remunerados y no remunerados.	Formatos diligenciados de incapacidades, licencias, permisos.
Compensación laboral	5. Realizar un plan estrategico para las compensaciones de acuerdo a las actividades de los empleados.	Plan de compensaciones.
	6. Realizar el pago efectivo de las compensaciones.	Soportes de pago de compensaciones.

Cuadro 6: Propuesta para el proceso de administración y liquidación de haberes.
Fuente: Elaboración propia.

6.9.3 Sub área de Gestión del Talento Humano

El responsable es el jefe de talento humano, capacitadores y auxiliares de G.TH.

Objetivo: Realizar actividades de capacitación, motivación, salud ocupacional y seguridad industrial para disminuir la rotación de personal, mejorar el clima laboral y la cultura.

Dentro de los subprocesos están: Capacitación y desarrollo, retención de personal, comunicación interna y cultura organizacional.

Capacitación y desarrollo: se realizan las siguientes actividades: Realizar inducción a los nuevos contratados, capacitaciones a nivel general y específicas para cada puesto de trabajo y realizar actividades en torno a salud ocupacional y seguridad industrial.

Retención de personal: Realizar actividades de motivación para fidelizar al personal, capacitar a los empleados prospectos para seguir haciendo carrera dentro de la empresa y realizar evaluaciones de desempeño.

Comunicación Interna: Manejar sistemas de comunicación interno, enviar las comunicaciones de todos los cambios, sucesos o eventos que sean relevantes para los empleados y mantener actualizados la documentación y las hojas de vida del personal.

Cultura Organizacional: Realizar actividades en torno al trabajo en equipo, para que los empleados conozcan mejor todos los aspectos de la empresa y puedan interactuar y generar una excelente cultura organizacional.

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	CÓDIGO:	VERSIÓN:
			1
		PÁGINA: 4 DE 4	
	TIPO DE PROCESO: Gestión del Talento Humano.		
RESPONSABLE: Jefe del departamento de talento humano, capacitadores, auxiliares de G.T.H	OBJETIVO: Realizar actividades de capacitación, motivación, salud ocupacional y seguridad industrial para disminuir la rotación de personal, mejorar el clima laboral y la cultura organizacional.		

SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	PRODUCTO
Capacitación y desarrollo	1. Realizar inducción a los nuevos contratados.	Inducción a nuevos empleados
	2. Realizar capacitaciones a nivel general y especificas para cada puesto de trabajo.	Optimización de puestos de trabajo
	3. Realizar actividades en torno a salud ocupacional y seguridad industrial.	Mejoramiento de las condiciones laborales, prevención y disminución de accidentes de trabajo.
Retención de personal	5. Realizar actividades de motivación para fidelizar al personal.	Empleados motivados- Aumento de la productividad
	6. Capacitar a los empleados prospectos para seguir haciendo carrera dentro de la empresa.	Empleados fidelizados
	7. Realizar evaluaciones de desempeño.	Mejoramiento de la calidad en cada puesto.
Comunicación interna	7. Manejar sistemas de comunicación interno.	Información veraz y aumento de la productividad.
	8. Enviar las comunicaciones de todos los cambios, sucesos o eventos que sean relevantes para los empleados.	Cumplimiento de actividades.
	9. Mantener actualizados la documentación y las hojas de vida del personal.	Información laboral actualizada.
Cultura Organizacional	10. Realizar actividades en torno al trabajo en equipo, para que los empleados conozcan mejor todos los aspectos de la empresa y puedan interactuar y generar una excelente cultura organizacional.	Excelentes clima laboral y mejoramiento de la cultura organizacional.

Cuadro 7: Propuesta del proceso de gestión del talento humano.
Fuente: Elaboración propia.

6.9.4 Sub área de Relaciones Laborales

Responsable: Jefe del departamento de talento humano, asesores jurídicos y auxiliares de apoyo del D.T.H.

Objetivo: Gestionar y solucionar problemas relacionados con los sindicatos, federaciones y cámaras empresariales.

Dentro de los subprocesos están Relaciones Corporativas y Asuntos Legales.

Relaciones corporativas comprende dos actividades: Promover la comunicación entre la empresa y sus empleados y mantener comunicación y buenas relaciones con el ministerio del trabajo.

En asuntos legales están: Preparar contratos o documentos legales para que firmen los trabajadores, negociar los convenios colectivos de trabajo, negociar los aumentos salariales y condiciones laborales con los sindicatos, negociar durante huelgas o paros, asistir a mediaciones o audiencias laborales en tribunales, estar al tanto de la legislación laboral vigente y mediar con empleados que son despedidos y negociar su salida de la empresa.

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	CÓDIGO:	VERSIÓN:
			1
		PÁGINA: 5 DE 5	
TIPO DE PROCESO: Relaciones Laborales			
RESPONSABLE: Jefe del departamento de talento humano, asesores jurídicos y auxiliares de apoyo del D.T.H	OBJETIVO: Gestionar y solucionar problemas relacionados con los sindicatos, federaciones y cámaras empresariales.		

SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	PRODUCTO
Relaciones corporativas	1. Promover la comunicación entre la empresa y sus empleados	Relaciones sanas empleador-empleado.
	2. Mantener comunicación y buenas relaciones con el ministerio del trabajo.	Ayuda del ministerio del trabajo.
Asuntos legales	3. Preparar contratos o documentos legales para que firmen los trabajadores.	Documentos ajustados a la ley.
	4. Negociar los convenios colectivos de trabajo.	Convenios favorables.
	5. Negociar los aumentos salariales y condiciones laborales con los sindicatos.	Condiciones salariales justas.
	6. Negociar durante huelgas o paros.	Tiempo y recursos aprovechados
	7. Asistir a mediaciones o audiencias laborales en tribunales	Procesos judiciales favorables para la empresa.
	8. Estar al tanto de la legislación laboral vigente	Cero infracciones a la ley.
	9. Mediar con empleados que son despedidos y negociar su salida de la empresa.	Negociaciones ajustadas a la ley.

Cuadro 8: Propuesta del proceso de relaciones laborales
Fuente: Elaboración propia.

En cada cuadro se explica detalladamente cada subproceso, sus actividades y el producto resultante.

6.10 Propuesta de Flujograma de procesos en el Departamento de T.H

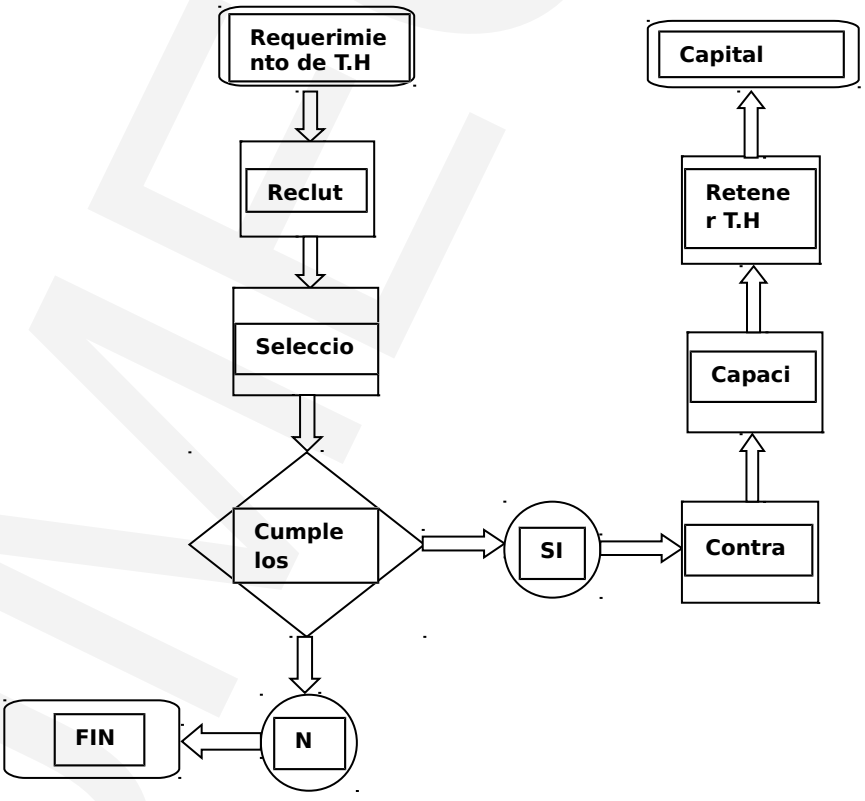


Gráfico 43: Propuesta flujograma de procesos en el departamento de T.H
Fuente: Elaboración propia.

El anterior flujograma de procesos se propone como una estructura base para los pasos que debe dar una persona dentro del departamento de talento humano, cuando esté en procesos de ser reclutada y posteriormente contratada en la empresa, con el fin de evitar errores, desperdicios de tiempo y una mala selección de personal, lo que implicaría altos costos en la empresa.

6.11 Factibilidad de la propuesta.

La propuesta es factible, ya que CENSA cuenta con personal capacitado para ocupar cada uno de los puestos de trabajo que se generarían en el rediseño del departamento de talento humano, aunque es probable se incurran en otros gastos de personal y de infraestructura, teniendo en cuenta que todo proceso de reingeniería implica cambios y ello genera gastos, solo se tendría como limitante que las directivas de la empresa no reconozcan su importancia para el adecuado manejo de la institución y decidan no implementarlo.

UNICA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Aguilar Gavira, Sonia; Barroso Osuna, Julio; (2015). LA TRIANGULACIÓN DE DATOS COMO ESTRATEGIA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, Julio-Sin mes, 73-88.

Alles, M. (2008). Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Buenos Aires Argentina: Granica.

Alles, M. (2003). Elija al mejor, Cómo entrevistar por Competencias. Buenos Aires: Granica.

Alvira, F. (2011). La encuesta: una perspectiva general metodológica (2a. ed.). Madrid, ES: CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas. Recuperado de: http://www.ebrary.com

Aon Consulting. (2002). Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia. Bogotá: Autor.

Arango, L. G. & López C. M. (1999). Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.

Baird, Meshoulam & Degive (1983). Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach personnel, 60 (5) (1983), pp. 14-25

Becker y Gerhart (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects Academy of Management Journal, 39 (4) (1996), pp. 779-801

Betrián, Galitó, García, Jové & Macarulla (2013). LA TRIANGULACIÓN MÚLTIPLE COMO ESTRATEGIA METODOLÓGICA. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.Vol.11(4), pp.5-24. ISSN: 1696-4713

Bohlander, George; Snell, Scott: Administración de Recursos Humanos. Ed. Cengage Learning, 14ª Ed. 2008.

Bowen y Ostroff (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system Academy of Management Review, 29 (2) (2004), pp. 203-221

Bravo Carrasco, J. (2011). Gestión de Procesos. Santiago de Chile: EVOLUCION S.A.

Bravo, R. Á. M. (2012). Planeación de recursos humanos. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de: http://www.ebrary.com

Brewster (1999). Strategic human resource management: The value of different paradigms management international Review, 39 (3) (1999), pp. 45-64

Bustos, O (2016). La alta gerencia y su incidencia en las relaciones laborales. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Especialista en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.

Calderón, G., Montes, A. & Tobón, M. P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: La experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. Revista EAFIT, 40 (136), 9 – 25.

Calderón, Naranjo y Álvarez (2007). Artículo “LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA PRÁCTICA Y DE LA INVESTIGACIÓN”. Artículo realizado de la investigación “Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia”. Universidad nacional de Colombia, Manizales. Revista de estudios gerenciales. Vol. 23 No 103.

Caldwell, 2008 .HR business partner competency models: Re-contextualizing effectiveness Human Resource Management Journal, 18 (3) (2008), pp. 275-294

Cárdenas, M. E. (1999). Colombia: un sindicalismo errante tantea su futuro. En: Arango, L. G. y López C. M. Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.

Castañeda y Zuluaga (2014). “Gestión del talento humano en las instituciones educativas y calidad de la educación”. Trabajo de especialización en gerencia educativa. Universidad Católica de Manizales.

Castello, Gabancho, Scafidi & Pérez van Morlegan (2010). Capital Humano. Una Mirada crítica sobre un futuro complejo. Ed. Edicon, Fondo Editorial Consejo.

Castro Anillar, D. (1999). Más acá de la razón. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social, Año 4(7).

Chapman, G.; White, P. (2011). Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo. Michigan: Editorial Portavoz.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Novena Edición. México-México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill. 7.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2003). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I (2002). Gestión del Talento Humano. México. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. (3ra. ed.). México: McGraw-Hill.

Chow et al., 2008. Strategic human resource management in China: Configurations and competitive advantage Human Resource Management, 47 (4) (2008), pp. 687-706

Corpes, (1995). Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano. Pereira: Corpes

Cuesta, S. A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Recuperado de: http://www.ebrary.com

Davenport, T. (2006), “Capital Humano Creando Nuevas Ventajas Competitivas a través de las Personas”, Ediciones Gestión 2000 SA

Delmotte et al., (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation The International Journal of Human Resource Management, 23 (7) (2012), pp. 1481-1506

Del Río Cortina, Jorge; Santisteban Roja, Diego Fernando; (2011). PERSPECTIVAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADOR DE ESCENARIOS COMPETITIVOS. Revista Ciencias Estratégicas, Julio-diciembre, 247-266.

Delery y Doty (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions Academy of Management Journal, 39 (4) (1996), pp. 802-835

Dessleer, G (2009). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México. Pearson educación. 11ª ed.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Decima primera edición. México, México: Prentice-Hall.

Dombois, R. (1994). Modernización empresarial: reto para las relaciones industriales en América Latina. Revista Colombiana de Psicología (3).

Edwards, L.; Philips, J. (2009). Managing Talent Retention. California: Jhon Wiley &Sons Inc.

Fayol, H. (1996), “La disciplina”. Disponible en: http://www.managershelp.com/ladisciplina.htm (Consultado el 28 de abril del 2010)

Fernández López, Javier: “People Excellence. Coaching, Desempeño, Competencias y Talento.” Ed. Prentice-Hall, 2009.-

Fernández, J. (2005). Gestión por Competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos. Madrid: Granica.

Fernández, J (2009). People Excellence. Coaching, desempeño, competencias y talento. España. Prentice Hall.

Filipezak, B.; Raines, R.; Zemke, R. (2013). Generations at work: managing the clash of: boomers, Gen Xers, and Gen Yers. 2a Ed. United States of America: Prentice Hall.

Follari, R. (2000) Estudios sobre postmodernidad y estudios culturales. Sinónimos: Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados, 10.

Gallardo, V. A. (2009). El diseño organizacional y la organización que aprende. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de: http://www.ebrary.com

García, C. (2010). Motivación en el trabajo: teoría y práctica. México-México: Ediciones Granica.

García, Martín & Sánchez (2014). Artículo: “El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 23, Issue 3, July–September 2014, Pages 137–146. Recuperado de: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683814000377

Gibb (2001). The state of human resource management: Evidence from employees' views of HRM systems and staff employee relations, 23 (4-5) (2001), pp. 318-336

Gil, C (2010). La retribución justa: un enfoque estratégico de la administración de las remuneraciones. 1ª ed. Ed. El autor.

Golden y Ramanujam (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning process Human Resource Management, 24 (4), pp. 429-452

Gómez, Balkin & Cardy (2008). Gestión de recursos humanos. Madrid. Pearson educación. 5ª ed.

Gratton et al. (1999). Linking individual performance business strategy: The people process model Human Resource Management, 38 (1), pp. 17-31

Green et al., (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance The International Journal of Human Resource Management, 17 (4), pp. 559-579

Guest (1997). Human resources management and performance: A review and research agenda The International Journal of Human Resource Management, 8 (3) (1997), pp. 263-276

Gutiérrez, H (2014). Calidad y Productividad. México. McGraw Hill education. 4ª ed.

Hammer, M., & Champy, J. (2005). Reingeniería. Bogotá, Colombia. Ed. Norma.

Hammer, M. (2000). Más allá del fin de la gestión empresarial. En R. Gibson (Coord.), Preparando el futuro (2a. ed.) (pp. 81-94). Barcelona. España: Gestión 2000.

Hellriegel & Slocum (2010). “Comportamiento organizacional.” 12a. Ed. Cengage Learning.

Hendry y Pettigrew (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s’ The International Journal of Human Resource Management, 1 (1) pp. 17-44

Hernández, Fernández & Baptista (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. México. McGraw-Hill. 5ª ed.

Herrera Restrepo, D. (1998) Postmodernidad ¿Ruptura con la modernidad? Análisis Revista Colombiana de Humanidades. Universidad Santo Tomás No 63 (Enero-Junio).

Hidalgo, L. (2016). Confiabilidad y Validez en el Contexto de la Investigación y Evaluación Cualitativas. SINOPSIS EDUCATIVA. Revista venezolana de investigación, 5(1-2), 225-243. Recuperado de: http://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/article/view/3583

INEC, I. N. (2000). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Obtenido de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-de-laconstruccion/

Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby, P. (1997). Gestión, calidad y competitividad. Madrid: McGraw-Hill.

Jackson y Schuler (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment Annual Review of Psychology, 46, pp. 237-264

J. R. Zaratiegui. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía industrial. No 330, pp 81-88. 1999. Recuperado de: ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase%206/12jrza~1.pdf

Kaplan, R. and Norton, D. (1996). “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan y Norton (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes Harvard Business School Press, Boston, MA.

Krishnan y Singh (2011). Strategic HRM: Three-stage process and its influencing factors South Asian Journal of Management, 18 (1), pp. 60-83

Kuvaas y Dysvik (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes Human Resource Management Journal, 20 (2), pp. 138-156

Kuvaas (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes Journal of Management Studies, 45 (1), pp. 1-25

Koontz, H & Weihrich (2013). Elementos de Administración: Un enfoque internacional y de innovación. México. McGraw-Hill Education.

Lefcovich, M. (2009). Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de: http://www.ebrary.com

Levine E., Abdellah F.G., (1994). “Preparing Nursing Research for the 21st Century. Evolution. Methodologies, Chalges”. New York, Estados Unidos

Lorino, P. (1993). El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. Alfaomega Marcombo. México, 1-5. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Philippe_Lorino/publication/268355419_El_control_de_gestion_estrategico/links/55156b0b0cf2f7d80a32e410/El-control-de-gestion-estrategico.pdf

Losey, M.; Meisinger, S.; Ulrich, D. (2005). Future of the human resource management. Canadá: Jhon Wiley & Sons Inc.

Lundy (1994). From personnel management to strategic human resource management. The International Journal of Human Resource Management, 5 (3), pp. 687-720

Malaver, F. (1998). La formación del recurso humano y la competitividad empresarial en Colombia. En: Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios. Bogotá. 5-17.

Marchington et al. (2011). Alignment, integration, and consistency in HRM across multi-employer networks Human Resource Management, 53 (3), pp. 313-339

Martínez Bencardino, Ciro (2012). Estadística y Muestreo. Bogotá: Ecoe.

Massaro, Victoria (2015). “El aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad de la empresa, desde una lógica de mejora de procesos o desde una lógica de selección y retención de talentos”. Tesis de maestría en

dirección estratégica de recursos humanos. Universidad de buenos aires, argentina.

McGregor, D. (1960): “El lado Humano de las Empresas”, Madrid, España. Editorial: MCGRAW HILL.

Miles y Snow (1984). Designing strategic human resource systems Organizational Dynamics, 13 (1), pp. 36-52

Morton S. (1971) “Management decision systems: Computer based support for decision Making. Cambridge, Massachusetts: Universidad de Harvard.

Morin, E. (1998). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona, España: Gedisa.

Münich, L. (2005). Organización, Diseño de Organizaciones de alto rendimiento. México: Thillas.

Página Web Censa (S.F). Organigrama del Centro de Sistemas de Antioquia. Recuperado de: http://www.censa.edu.co/portal/sitio/contenidos_mo_centro.php?c=267. Consulta: 11/05/17.

Página Web Censa (S.F). Certificaciones y reconocimientos. Recuperado de: http://www.censa.edu.co/portal/sitio/contenidos_mo_centro.php?c=266

Consulta 20/06/17.

Página Web DANE (2017). Mercado laboral según sexo. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo

Parker et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review Journal of Organizational Behavior, 24 (4), pp. 89-416

Pastrán, J. y Pinzón, F. (2015). “Software libre: Una estrategia para aprender a factorizar”. Visión Electrónica, algo más que un estado sólido, Vol. 9, No. 1, 139-148, enero-junio. Recuperado de: http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/visele/article/view/11024/11911

Pérez van Morlegan, Luis; Ayala, Juan Carlos et. Cols (2011). El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones. Ed. Prentice-Hall – Pearson Education.

Pérez van Morlegan, Luis; Ayala, Juan Carlos et. Cols.: La Gestión Moderna en Recursos Humanos. Ed. Eudeba, 2012.-

Perdomo, C. (1999). La Condición Postmoderna. Fin de todo. Revista Faces, Año 8(17)

Peña, P.; Santos, L. L. (2016). "Identificación de necesidades de capital humano para el desarrollo de la apuesta productiva cacao del departamento del Caquetá en el año 2019", en Sotavento MBA, No. 27, pp. 66-84. DOI: http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n27.05.

Revista Dinero (2015). La exitosa transformación de Alpina. Sección negocios. Recuperado de: http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/alpina-como-ejemplo-transformacion-rentabilizacion-negocio/209858. Consulta: 19/05/17

Revista Semana (2007). “El milagro de Avianca”. Documento en línea. Recuperado de: http://www.semana.com/economia/articulo/el-milagro-avianca/83650-3. Consulta: 19/05/17.

Richard et al. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context Strategic Management Journal, 28 (12), pp. 1213-1233

Ripalda, J. M. (1996) De Angelis: Filosofía, mercado y postmodernidad. Madrid: Editorial Trotta.

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. (8a. ed.). México: Prentice Hall.

Rusque, A. (1999). De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa. Caracas: Faces/UCV y Vadell Hermanos Editores.

Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo. GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS. Estudios Gerenciales, [S.l.], p. 137-162, jun. 2008. ISSN 01235923. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262

Samnani y Singh (2013). Exploring the fit perspective: An ethnographic approach Human Resource Management, 52 (1), pp. 23-144

Senge, P. (2000). A través del ojo de la aguja. En R. Gibson (Coord.), Preparando el futuro (2a. ed.) (pp. 81-94). Barcelona. España: Gestión 2000.

Sikora y Ferris (2011). Critical factors in human resource practice implementation: Implications of cross-cultural contextual issues International Journal of Human Resource Development Management, 11 (24), pp. 112-140

Solano, Y. (2009). Participación de las mujeres en la construcción social del territorio y el proceso de regionalización del Caribe colombiano. Revista Territorios. Bogotá, CO: D - Universidad de los Andes Colombia, pp. 71-90; No. 16-17 ISSN 0123-8418. Recuperado de: http://www.ebrary.com

Schuler y Jackson (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices Academy of Management Executive, 1 (3), pp. 207-219

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. (1ra. ed. en español). Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

Suárez, E. (2001). Nuevos modelos de gestión. Nuevos modelos organizativos. ¿Organizaciones posmodernas? En R. Lanz (Comp.), Organizaciones transcomplejas (pp. 81-94). Caracas: IMPOSMO/CONICIT

Turban–Aronson (2001). “Decision Support Systems and Intelligent Systems” 6ta ed., Editorial Pearson - Prentice Hall.

Ulrich, D (2010). “HR Champions.” Harvard Business Review.

Valero, E. (1999). Subcontratación, reestructuración empresarial y efectos laborales en la industria. En: Arango, L. G. y López C. M. Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.

Villar, V. M. F. (2016). Estilos de liderar para el aprendizaje organizativo. Santiago de Chile, CL: RIL editores. Recuperado de: http://www.ebrary.com

Wang y Shyu (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? International Journal of Manpower, 29 (2), pp. 92-110

Werther, Davis & Guzmán (2014). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. México. Mc Graw Hill. 7ª ed.

Willian Werher, Keith Davis. (1992). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

Wright y Snell (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management Human Resource Management Review, 1 (3), pp. 203-225

UNIOT

ANEXOS

Glosario de siglas

1. APO: Administración por Objetivos
2. BSC: Balance Score Card.
3. CENSA: Centro de Sistemas de Antioquia.
4. CIA: Compañia.
5. CMI: Cuadro de Mando Integral.
6. DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
7. DERH: Dirección estratégica de los recursos humanos.
8. DNC: Diagnostico de necesidades de capacitación.
9. DSS: Sistemas de Soporte a la Decisión.
10. FODA: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
11. INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Ecuador.
12. LTDA: Limitada.
13. IT: investigación tecnologica
14. PIB: Producto interno bruto
15. R.R.H.H: Recursos humanos.
16. S.A: Sociedad Anónima.
17. SDRH: Sistema de dirección de recursos humanos.
18. TAD: Teoría de la Autodeterminación.
19. TIC: Tecnologías de la información y comunicación.
20. UWES: Encuesta de bienestar y trabajo. Significado en español.

UNICIT

Validación del instrumento

UNECIT

ENCUESTA

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA (UMECIT)

Programa: Maestría MBA con énfasis en R.R.H.H

Investigadores: Biviana Humánez Petro y Celene Romero Haddad

PROPUESTA PARA HACER LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA CENSA (CENTRO DE SISTEMAS DE ANTIOQUIA) SEDE MONTERÍA.

Lugar: Cra 5 Calles 23 y 24 ciudad de Montería, sede CENSA.

Fecha: _____ Hora de aplicación_____

Las docentes Biviana Humánez Petro y Celene Romero Haddad , como estudiantes de Maestría MBA con énfasis en R.R.H.H de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología (UMECIT) de Panamá están realizando un estudio sobre la Reingeniería de procesos del departamento de talento humano en la empresa CENSA (Centro de Sistemas de Antioquia) sede Montería; éste pretende, diagnosticar los procesos que se llevan a cabo en el departamento de talento humano en CENSA Sede Montería, redefinir éstos procesos, identificar los subprocesos y las actividades que se deben llevar a cabo para realizar la reingeniería de procesos y presentar una propuesta que facilite a la institución, una herramienta para mejorar el reclutamiento, selección, contratación y retención del mejor talento humano calificado, organizado y comprometido

con el objeto social de la institución, y que permita aportar a la misión y visión de la empresa.

Por lo anterior, se solicita la mayor veracidad y objetividad en la información suministrada, de igual manera, se garantiza confidencialidad de sus respuestas las cuales servirán para incentivar la reingeniería del departamento de talento humano de la empresa CENSA sede Montería.

ASPECTOS GENERALES

Por favor marque con una X la opción que corresponda según su criterio

1. Edad_____ años

2. sexo ( ) Masculino ( ) Femenino

3. Tipo de vinculación

( ) Provisional ( ) Periodo de prueba ( ) Propiedad o carrera administrativa

4. Tiempo que lleva prestando sus servicios en la empresa

( ) 1 a 2 años ( ) 3- 4 años ( ) 5-6 años. ( ) 7 a mas

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

5. ¿Marque con una X cuál o cuáles de los siguientes procesos se ejecutan en el departamento de talento humano de CENSA en la sede Montería?

Reclutamiento___

Selección___

Contratación___

Capacitación___

Retención del personal___

Todas las anteriores___

UNICA

6. ¿Hay personas con funciones definidas para cada uno de los procesos descritos anteriormente?

SI_____ NO_____

7. Están claramente definidos los perfiles de trabajo para cada uno de los procesos, subprocesos y actividades.

SI_____ NO_____

PROCESOS

8. Marque con una X cuál o cuáles de los siguientes medios es utilizado en el proceso de reclutamiento:

Internet____ Periódico____ Radio ____ Tv____ Volantes____ Todos___ Interno____

9. ¿Cuándo se recluta personal se especifica el perfil requerido y se explican las condiciones laborales de acuerdo con los procesos?

Siempre___ Casi Siempre___ Algunas veces___ Nunca___

10. El tiempo transcurrido entre cada uno de los procesos del departamento de T.H está entre:

1-2 meses____ 2-4 meses____ 5 meses en adelante____

11. Al momento de ingresar a CENSA cumplió con cuál o cuáles los siguientes requisitos, marque con X la o las opciones:

( ) Presentación de la hoja de vida ( ) Entrevistas ( ) Pruebas psicotécnicas ( ) Exámenes médicos ( ) Todas las anteriores.

12. ¿En el momento en que usted ingreso al actual cargo recibió la inducción adecuada para desempeñar correctamente sus funciones de acuerdo con los procesos que ejecutará?

( ) SI ( ) NO

13. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

( ) SI ( ) NO

14. ¿Cómo considera el proceso de capacitación que la empresa CENSA ofrece a los empleados al ser contratados?:

( ) Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) No existe.

15. ¿Cuándo implementan capacitaciones estas son especificas en las competencias que usted necesita para su desempeño laboral?

( ) SI ( ) NO

16. ¿Recibe usted reconocimiento especial por logros alcanzados en los procesos que ejecuta en CENSA?

( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

SUBPROCESOS

17. ¿Los procesos en CENSA se encuentran divididos en subprocesos para facilitar la determinación de responsabilidades y funciones del personal?

( ) SI ( ) NO

18. ¿Quién determina los subprocesos en CENSA?

Junta directiva. ( ) Psicóloga. ( ) Coordinador de calidad. ( ) Otros quien_____

19. ¿La comunicación dada para la ejecución de subprocesos es?:

( ) Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) No existe

20. ¿La subdivisión de procesos facilita la ejecución de subprocesos?

( ) SI ( ) NO

ACTIVIDADES

21. **¿**El trabajo en su área está bien organizado y tiene actividades claramente definidas?

( ) SI ( ) NO

22. ¿Recibe la información necesaria sobre ejecución de actividades para desarrollar correctamente su trabajo?

( ) SI ( ) NO

23. ¿Las actividades definidas en su área de trabajo aseguran la calidad del servicio?

( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

24. ¿Considera que las actividades definidas en el departamento de talento humano para contribuir al éxito de la empresa son:

Suficientes___ Aceptables____ Regulares____ Malas____

INSTRUMENTOS DE REGISTRO Y CONTROL

25. ¿Existen instrumentos de registro y control para cada uno de los procesos?

SI_____ NO_____

26. ¿Existen instrumentos de registro y control para cada uno de los sub-procesos?

SI_____ NO_____

27. ¿Existen instrumentos de registro y control para cada una de las actividades?

SI____ NO_____

28. ¿Cuentan con manuales o guías para diligenciar estos instrumentos?

SI_____ NO_____

29. ¿Existen herramientas de comunicación internas que faciliten el manejo, registro y control de la información para la toma de decisiones?

SI_____ NO_____

REINGENIERÍA

30. ¿Debería tener CENSA claramente definido su departamento de talento humano en la sede Montería?

( ) SI ( ) NO

31. ¿Estaría dispuesto (a) a recibir capacitación sobre el nuevo funcionamiento del departamento de talento humano en la empresa CENSA sede Montería?

SI_____ NO_____

32. ¿Considera que la actualización del departamento de talento humano trae beneficios a las empresas?

SI_____ NO_____

33. ¿Considera que hay procesos que se deben mejorar?

SI_____ NO_____

34. ¿Considera usted que hay puestos de trabajo o actividades que se deban eliminar o redefinir?

SI_____ NO_____

35. ¿Considera usted que hay procesos, subprocesos o actividades que se puedan fusionar?

SI_____ NO_____

36. ¿Considera usted que hay necesidad de replantear, crear o eliminar procesos, en el departamento de talento humano en CENSA sede Montería?

SI_____ NO_____

37. ¿Considera usted que hay necesidad de replantear, crear o eliminar subprocesos, en el departamento de talento humano en CENSA sede Montería?

SI_____ NO_____

38. ¿Considera usted que hay necesidad de replantear, crear o eliminar actividades en el departamento de talento humano en CENSA?

SI_____ NO_____

39. ¿Considera usted que hay necesidad de replantear, crear o eliminar instrumentos de registro y control, en el departamento de talento humano en CENSA?

SI_____ NO_____

UNIDA

Evidencia fotográfica sobre la aplicación de la encuesta en la sede CENSA Montería.

Personal Administrativo y Académico 2017
CENSA
EDUCACIÓN
TÉCNICA

UNECIT