

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO  
EN LA EMPRESA PROVEEDORA DEL ORIENTE

SALLY DEL CARMEN PERNETH GUZMÁN

Administradora Pública

ROBERT BENÍTEZ SÁNCHEZ

Contador

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL  
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
CARTAGENA DC. Y C.

2018

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO  
EN LA EMPRESA PROVEEDORA DEL ORIENTE

SALLY DEL CARMEN PERNETH GUZMÁN

Administradora Pública

ROBERT BENÍTEZ SÁNCHEZ

Contador

Especialización En Gestión Gerencial

Trabajo Monográfico para optar el título de Especialista en Gestión Gerencial

**Asesor**

Harold Steven Lora Guzmán

Ing. Consultor Empresarial

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL

CARTAGENA DE INDIAS DC. Y C.

2018

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Cartagena de Indias D.C y C., Octubre de 2018

## AGRADECIMIENTOS

A Dios gracias por darnos fortaleza para llevar a fin este proyecto. Estuvo siempre con nosotros y con su ayuda logramos superar las dificultades presentadas. A Él le dedicamos este gran logro por brindarnos las capacidades y sabiduría necesaria para finalizar con éxito.

A nuestros padres que siempre estuvieron presentes apoyándonos en todos los sentidos, fueron el motor y motivación necesaria para alcanzar la meta que juntos nos propusimos alcanzar, brindándonos su amor incondicional. Gracias a su esfuerzo y dedicación hemos llegado hasta este punto y con orgullo les podemos decir que hemos cumplido. A nuestros hermanos por sus buenos consejos y por su apoyo incondicional.

A nuestros asesores de monografía Jesús Pájaro, Harold Lora, por su apoyo en la realización de este trabajo, como también a los diferentes tutores de la Especialización en Gestión Gerencial, quienes nos brindaron sus conocimientos y consejos que nos ayudaran a la búsqueda de ser unos excelentes profesionales, infinitas gracias.

## RESUMEN

Se analiza el enfoque que la empresa Proveedora del Oriente a dado al área de gestión del talento humano y de qué manera está ha contribuido al logro de sus objetivos estratégicos. Para ello se tiene en cuenta las consideraciones del jefe del área y la documentación presente en la empresa. Este propósito es generado por la necesidad de trabajar estratégicamente para maximizar el potencial de su personal, de tal forma que se logre mantener en el mercado y ser competitiva. No obstante para lograrlo se requiere de cambios importantes al interior de la organización, implica trabajar temas de desarrollo organizacional e incursionar en planes estratégicos que promuevan el cambio. De manera que el desarrollo de esta investigación inicia con la propuesta de un plan estratégico, acorde a las necesidades de la empresa y finalmente se concluye con el reconocimiento de los factores que han contribuido a su estado actual y las recomendaciones para tratarlas.

*Palabras claves:* Gestión del talento humano, Objetivos estratégicos, Desarrollo organizacional, Plan estratégico.

## INTRODUCCIÓN

En la economía actual contar con un equipo de empleados calificados y motivados es un elemento vital para el éxito de cualquier organización, lo que ha llevado a que la gestión del talento humano sea reconocida como una parte inherente de la administración. A lo largo de los años, la visión de los departamentos de recursos humanos ha cambiado drásticamente. Hoy el rendimiento y el desarrollo de habilidades del personal ha adquirido mayor importancia, que las conocidas funciones de contratación, nóminas y beneficios; las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Para las empresas, el área de Recursos Humanos puede ser el todo y una de las áreas más estratégicas e importantes, ya que tiene un enfoque sobre el recurso más importante de la empresa: sus miembros. Por ello, los principales objetivos de la gestión o administración de talento humano deben tener una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa.

Una manera de lograr una gestión de talento humano efectiva es a través de la elaboración de planes estratégicos. Una estrategia de gestión de talento humano, logra que la organización sea aún más eficiente. Además a largo plazo contar con el personal idóneo garantiza que la organización tenga éxito constantemente.

Pero lograr transformar al personal de toda la organización se requiere de procedimientos que implican cambios estructurales y técnicos, lo cual corresponde a los procesos llamados de desarrollo organizacional.

Estos procesos se centran en el hombre y el trabajo que realiza, ya sea para mejorar la efectividad organizacional (compromiso de los colaboradores), o para potenciar las relaciones humanas (estrategias de aprendizaje y adaptación). La importancia de aplicar procesos de desarrollo organizacional, radica en la consolidación de la institución como una estructura flexible, capaz de asimilar cambios rápidamente y capitalizar oportunidades hacia el crecimiento y competitividad.

De acuerdo con los aspectos mencionados anteriormente, se puede decir que las empresas cuentan hoy con herramientas muy dinámicas; ya sea por los factores que la integran o por el contexto en el que se desarrollan. Dichas herramientas deben ser gestionadas y aprovechadas, para alcanzar el máximo beneficio de la empresa.

El plan estratégico que se propone en esta investigación, está dirigido a fortalecer el área de gestión humana de la empresa Provedora del Oriente, cuyo propósito es hacerla estratégica, de modo que se optimice su gestión y contribuya al logro de la planeación estratégica de la empresa.

En primera instancia se va a realizar un análisis diagnóstico de la situación actual de la empresa, el cual va a ser descrito y detallado en la presente monografía, el objetivo general será crear un plan estratégico, en el que se especifiquen las estrategias y los objetivos que se pretende lograr con cada una de ellas, sus respectivas metas, actividades e indicadores de control.

**Tabla de Contenido**

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1.	Descripción del problema	12
1.2.	Formulación del problema	15
2.	JUSTIFICACIÓN	16
2.1.	Justificación Teórica	16
2.2.	Justificación práctica	17
2.3.	Justificación Metodológica	18
3.	MARCO DE REFERENCIA	19
3.1.	Antecedentes	19
3.2.	Marco Teórico	25
3.2.1.	Administración de recursos humanos.	25
3.2.2.	Gestión del talento humano	28
3.2.3.	Gestión de recursos humanos y competencia laboral	32
3.2.4.	Objetivos de la gestión del talento humano.	33
3.2.5.	Procesos de gestión del talento humano.	36
3.2.6.	Tendencias de la investigación en gestión humana	55
3.2.7.	Gestión de competencias.	57
3.2.8.	Implementación de un sistema de gestión de competencias.	61
3.2.9.	Ventajas de la implementación de un sistema de gestión por competencias.	64
3.2.10.	Planeación estratégica.	64
3.2.11.	Modelo de planeación estratégica.	66
3.2.12.	Matriz DOFA.	67
4.	OBJETIVOS	69
4.1.	Objetivo general	69
4.2.	Objetivos específicos	69
5.	DELIMITACIÓN	70
6.	METODOLOGÍA PROPUESTA	71
6.1.	Enfoque y Tipo de investigación	71



	ix
6.2. Fuentes de Información	72
6.2.1. Fuentes de información primarias.	72
6.2.2. Fuentes de información secundarias.	72
6.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	72
6.2.3.1. Entrevista	72
6.2.3.2. Revisión documental	73
6.2.3.3. Matriz DOFA	73
7. DIAGNÓSTICO	74
7.1. Matriz de evaluación de factor externo (MEFE) - Provedora del Oriente	74
7.2. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI) - Provedora del Oriente	77
7.3. Matriz DOFA - Provedora del Oriente	78
7.4. Matriz de riesgo - Provedora del Oriente	83
8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ÁREA DE RECURSOS DE PROVEEDORA DEL ORIENTE	89
9. PLAN ESTRATÉGICO PARA ARH EN LA EMPRESA PROVEEDORA DEL ORIENTE	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	106

## Lista de tablas

Tabla 1 <i>Matriz EFE</i> .....	76
Tabla 2 <i>Matriz EFI</i> .....	77
Tabla 3 <i>Matriz DOFA</i> .....	82
Tabla 4 <i>Identificación del riesgo</i> .....	83
Tabla 5 <i>Análisis y Evaluación del riesgo</i> .....	85
Tabla 6 <i>Control del Riesgo</i> .....	86
Tabla 7 <i>Tratamiento del Riesgo</i> .....	88
Tabla 8 <i>Objetivos Estratégicos ARH Provedora del Oriente</i> .....	90
Tabla 9 <i>Plan Estratégico N°1</i> .....	92
Tabla 10 <i>Plan Estratégico N° 2</i> .....	93
Tabla 11 <i>Plan Estratégico N° 3</i> .....	93
Tabla 12 <i>Plan Estratégico N° 4</i> .....	94

## Lista de figuras

<i>Figura 1</i> Etapas de la transformación del área de recursos humanos.....	28
<i>Figura 2</i> Síntesis de los cambios globales en las organizaciones y las relaciones .....	30
<i>Figura 3</i> Catorce criterios de los nuevos recursos humanos.....	31
<i>Figura 4</i> Resumen del proceso de gestión del talento humano .....	53
<i>Figura 5</i> Subsistemas Organizacionales .....	54
<i>Figura 6</i> Calificación MEFE .....	75
<i>Figura 7</i> Calificación MEFI.....	75
<i>Figura 8</i> Parámetros análisis y evaluación de riesgos .....	85
<i>Figura 9</i> Mapa del riesgo.....	87
<i>Figura 10</i> Resumen Tratamiento del Riesgo .....	88
<i>Figura 11</i> Relación entre eficiencia y eficacia.....	90

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Descripción del problema

Proveedora el Oriente es una empresa creada en Cereté, propiedad del señor José Miguel Ramírez Gómez, tiene como objeto social la comercialización de víveres y abarrotes, cuya cobertura abarca los departamentos de Córdoba, Sucre y algunas poblaciones de Bolívar, Magdalena, Cesar y el Urabá Antioqueño.

La estructura interna que identifica a la empresa está diseñada bajo un esquema de relación formal lineal, sin embargo la organización informal ha consolidado una cultura organizacional tal que no existe claridad en los roles y perfiles asociados a un cargo específico.

Abarrotes Proveedora el Oriente lleva en el mercado 34 años, de los cuales solo hasta hace cuatro creó el cargo de Jefe de talento humano, sin duda las consecuencias se ven reflejadas en el fortalecimiento de una cultura organizacional, enmarcada por situaciones y aspectos espontáneos, naturales no planeados por la organización formal y sin control alguno; lo que se percibe, es que las interacciones y relaciones sociales entre los empleados situados en ciertas posiciones de la organización formal afectan el normal funcionamiento de los procesos. De manera que un empleado encargado de atención al cliente facture y el de facturación despache, o el de bodega despache y el de compras reciba pedidos.

El organigrama está definido, pero una hipótesis entregada por la jefa de talento humano pone en duda su reconocimiento dentro de la organización. Pues los empleados no tienen claridad de su posición en él. Para ella ésta es una tarea urgente y clave para el desarrollo de la empresa.

Así mismo, la empresa cuenta con el diseño de perfiles (descripción de puesto y perfil), pero está desactualizado, no cuenta con manual de procedimiento, y tampoco manual de funciones. La reciente creación del área ha influido a que las labores de la jefa estén enfocadas en tareas administrativas y del quehacer diario, impidiendo avanzar en los procesos estratégicos del mismo.

La reciente implementación de herramientas informáticas y software aún está siendo asimilado por todo el personal, esto ha llevado a que las responsabilidades al igual que los tiempos de operación demanden mayor concentración y dedicación. Por observación directa de la jefa de talento humano evidencia demoras en ciertos procesos a causa de dudas e inconvenientes con los programas implementados.

Sin embargo se reconocen logros importantes en los procesos de capacitación y desarrollo de personas, la implementación de herramientas tecnológicas han influenciado en ello. Se ha convertido en un motivador de superación de los empleados, pues el deseo de profesionalización ha aumentado, al igual que las solicitudes de apoyo de estudios. No obstante, aún falta profundizar en este punto, para el máximo aprovechamiento de los recursos tecnológicos recientemente implementados. Es posible inferir que aunque se ha invertido, ha sido insuficiente ante los nuevos retos que enfrenta la empresa.

Se requiere que las capacitaciones se traduzcan en la mejora de los procesos y que a su vez impulse la calidad y productividad en cada uno de ellos, de lo contrario tanto el tiempo como recursos invertidos serán vanos, toda vez que no se den bajo las mismas condiciones de calidad como se exige en los resultados.

En cuanto a la gestión del conocimiento, también se requiere atención, puesto que en esta empresa hay empleados que llevan laborando más de diez años, y es mucho lo que el capital humano puede aportar y la información que se puede generar para el desarrollo de competencias, planificación, coordinación y control de los flujos de conocimiento que se producen acerca de su funcionamiento.

Al indagar sobre la estructura organizacional de la empresa, se nos dio a conocer que a finales del año anterior Inversiones SurtiOriente S.A.S. es quien dirige actualmente a Proveedora, y quienes encabezan el organigrama es la junta directiva; llegaron con el propósito de reorientar los procesos y ejecutar una reestructuración organizacional. Uno de los principales objetivos de esta dirección es la transformación de la organización informal gestionada desde el área de talento humano como estrategia para mejorar el rendimiento del capital humano y su contribución en la ventaja competitiva de la organización.

Por su parte la jefa de talento humano, convencida de las potencialidades de sus empleados teme que dichos cambios repercutan en el buen clima organizacional; hay que resaltar que el 70 % de los empleados son del área operativa y además de destacarse por su buen desempeño y alto grado de sentido de pertenencia hacia la organización, transmiten buena actitud, disposición, compañerismo frente a largas jornadas de trabajo.

Este escenario, nos brinda la posibilidad de aplicar nuestros conocimientos y aportar un diseño de un plan estratégico que ayude al área de talento humano a cumplir con los objetivos propuestos por la organización de avanzar en materia de desarrollo organizacional.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en la empresa Provedora del Oriente para optimizar su gestión y que contribuya al logro de la planeación estratégica de la empresa?

## 2. JUSTIFICACIÓN

### 2.1. Justificación Teórica

Actualmente, el área de recursos humanos se ha convertido en una herramienta para el desarrollo óptimo de las organizaciones, maximización de los recursos y rentabilidad de las mismas. El trabajo investigativo a desarrollar es de gran importancia ya que pretende analizar la problemática administrativa y operativa de la empresa Proveedora del Oriente, desde un enfoque teórico basado en un estudio estratégico que a final, logre ser (convertirse) un respaldo para el mejoramiento de los diferentes métodos y productos usados en la gestión del talento humano como lo son: manual de funciones, selección de personal, reglamentos de trabajo, entre otros.

Entendiendo la realidad de Proveedora el Oriente, como una empresa que atraviesa por momentos de importantes cambios; propicios para ser competitivos ante un mundo empresarial cada vez más exigente, pero a la vez impactantes en toda su fuerza laboral, motivó nuestro interés en desarrollar un trabajo de investigación, cuyos mecanismos de operación serán regidos por las bases de la administración de recursos humanos.

Como referentes de análisis nos apoyaremos en el modelo de Idalberto Chiavenato y en el modelo de gestión por competencias; la primera, por considerar que los procedimientos actuales de la empresa se equiparan a los objetivos metodológicos del diseño del plan propuesto por el autor. El segundo porque facilita la integración efectiva del talento humano a la organización.



La gestión orientada por subsistemas interdependientes de Chiavenato, implica la consideración de factores altamente variables y procesos con carácter situacionales, además de la creación de políticas en cada subsistema que condicionan los objetivos de la organización; Proveedora tiene terreno adelantado pero se podría maximizar el potencial de su talento humano con solo dirigir estratégicamente su personal. Las actividades de este diseño propone enriquecer la labor del jefe de talento humano, específicamente en materia de coordinación y articulación a la ventaja competitiva de la organización.

Por otro lado, el modelo de gestión por competencias contribuye a que la empresa logre establecer procesos de mejora continua a través de calidad en la asignación de los recursos humanos, pues al determinar cuáles son las competencias adecuadas de un cargo también se está asegurando de escoger lo que realmente necesita la empresa.

Con el objeto de ejemplificar la aplicación teórica de los modelos de recursos humanos en una empresa se propone dar inicio a esta investigación, que además podría ser un elemento de consulta para estudiantes, otros investigadores e incluso profesionales del área.

## **2.2. Justificación práctica**

El ámbito laboral es el escenario propicio para la aplicación teórica de todos los conocimientos adquiridos en un centro de formación académica, pero una vez ingresado a la empresa, se encuentra que no solo se trata de teoría y práctica sino que la cultura de la organización prima sobre ambas. Sin ánimos de profundizar en este tema, se ilustra este contexto porque, para el presente trabajo se toman las bases teóricas, se transforman al caso concreto de la empresa Proveedora el oriente, con el propósito de que la experiencia en el

desarrollo del mismo, trascienda en la sociedad y de respuesta no solo al caso particular a tratar, sino que además abre espacios para su reflexión en la región en que se desenvuelve la empresa.

Como resultado Proveedora contará con el diseño de un plan estratégico que especificara los métodos adecuados para la administración de su personal; le permitirá determinar la forma de ejecutar el análisis y descripción de cargos, los movimientos de personal, los registros y controles, los mecanismos de entrenamiento y planes de desarrollo de personal. Le Facilitará el adecuado aprovechamiento de las cualidades del personal hacia el logro de los objetivos de la organización, en función de sus retos y oportunidades, igualmente le ayudará a flexibilizar el personal a las condiciones cambiantes.

### **2.3. Justificación Metodológica**

Inicialmente se hará un diagnóstico del estado actual de la empresa en relación a la gestión del talento humano, seguidamente se identificará los elementos a considerar y las estrategias que debe aplicar en su modelo de gestión de recursos humanos, todo ello se realizará bajo los parámetros del modelo de recursos humanos de Idalberto Chiavenato y el modelo Conductista de gestión por competencias.

Para lograrlo, se tendrá en cuenta la metodología específica de los modelos de referencia, no obstante previa a su desarrollo, se estima la participación activa del jefe de talento humano, quien a través de entrevistas proporcionará la información relevante y validará si los resultados obtenidos, se ajustan a las necesidades de su empresa.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1. Antecedentes

Como instrumento guía para la elaboración del plan de un estratégico a la empresa Proveedora del Oriente, se tomaron los siguientes trabajos que nos proporcionan un modelo metodológico y de estructuración del trabajo; ya que tratar temas comunes hace posible trabajar bajo el mismo esquema, conocimiento para el tratamiento de variables teniendo en cuenta, claro está, que el contexto varía según la empresa o entidad objeto de estudio.

Título del proyecto: Análisis al Modelo de Desarrollo Organizacional en la Agencia de Aduanas Asercol S.A. Nivel 1, Mediante la Caracterización del Capital Humano.

- Autores: Angélica María Buelvas Baldiris, Claribel Paternina Martínez
- Objetivo general: Analizar el modelo de desarrollo organizacional aplicado en la empresa Agencia de Aduanas ASERCOL S.A. Nivel 1, mediante la caracterización de su capital humano, de tal manera que permita el diseño de estrategias encaminadas a elevar la máxima satisfacción de los empleados.
- Año de publicación: 2013
- Lugar donde reposa: Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Especialización en Gestión Gerencial.
- Aporte: El enfoque del análisis al modelo de desarrollo organizacional de ASERCOL S.A. nos permite considerar los factores que influyen en el bienestar y satisfacción de los empleados en una empresa. Para la investigación a Proveedora del Oriente, este punto

de vista no da las bases para incluir dentro del diagnóstico elementos que permitan abarcar este tema.

Título del proyecto: Diseño de un plan de mejoramiento de la gerencia estratégica en la Institución Educativa Comfamiliar de Cartagena como herramienta base del desarrollo organizacional.

- Autores: Astrid Elena Calderón Correa, Ingrid Jiménez Padrón
- Objetivo general: Diseñar un plan de mejoramiento de la gerencia Estratégica en la Institución Educativa Comfamiliar de Cartagena como herramienta base del Desarrollo Organizacional.
- Año de publicación: 2011
- Lugar donde reposa: Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Especialización en Gestión Gerencial.
- Aporte: Este trabajo deja en evidencia la importancia de incursionar en planes que fortalezcan el desarrollo organizacional en una entidad, independientemente de su razón social o tamaño. Dentro de las conclusiones de este trabajo se describe el tipo de planeación que ejecuta la gerencia de la I.E. COMFAMILIAR; destinada a conseguir resultados a corto y mediano plazo. En contraste la propuesta de mejoramiento al área directiva estipula metas a corto plazo, pero a largo plazo se obtienen resultados estratégico, que si bien surgen de este caso particular, sirven de guía en el desarrollo de nuestra investigación.

Título del proyecto: Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa PINTUFER.

- Autores: Carlos Patricio Yela Escobar
- Objetivo general: Diseñar un Manual de funciones, reglamento interno y un esquema del orgánico funcional para mejorar la gestión del recurso humano en la Empresa PINTUFER de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Año de publicación: 2011
- Lugar donde reposa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Licenciatura en Administración de empresas.
- Aporte: Los investigadores en su labor de evaluar y reconocer las falencias administrativas y operativas de la empresa Pintufer, además de proponer soluciones desde el punto de vista técnico, desarrollan un componente importante que es la Comunicación, ya que este componente permite enriquecer los conocimientos del administrador acerca de su personal;. con ese argumento logran dar solución a la problemática planteada específicamente a través del diseño del manual de funciones, el reglamento interno y orgánico funcional de la empresa. Una vez estudiado este proyecto encontramos muchas similitudes con la problemática de la empresa escogida, así pues tanto su marco teórico, como conclusiones y recomendaciones representan un norte para dirigir la investigación propuesta.

Título del proyecto: Diseño de modelo de gestión de recursos humanos y su estructura organizacional en consistencia con la estrategia de negocio de la organización grupo Acacios.

- Autores: Franklin Ilabaca Quero

- Objetivo general: Generar una propuesta de gestión estratégica de recursos humanos en constancia con la estrategia de negocio de la organización Grupo Acacios.
- Año de publicación: 2011
- Lugar donde reposa: Universidad Alberto Hurtado, Facultad de economía y negocios, Facultad de Psicología, Magister en gestión de personas en organizaciones.
- Aporte: Esta investigación ejemplifica con claridad la implementación de una propuesta de gestión estratégica al área de recursos humanos. La metodología aplicada es de tipo investigación – acción, por tanto los resultados se presentan de manera sencilla y el análisis de los datos se comprende fácilmente, igualmente la presentación interpretativa de la entrevista. Otro aspecto interesante de este trabajo es la contribución que logran los investigadores a una empresa que es exitosa, pero que tras su proyección salen a la luz una serie de problemas relacionados con el área de recursos humanos. Es gracias a los resultados de integración entre las funciones del área de recursos humanos y la estrategia de la empresa que se puede apreciar como un buen referente para la presente investigación.

Título del proyecto: Diseño de un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa colombiana de software y hardware Colsof S.A. del municipio de Cota /Cundinamarca).

- Autores: Ángela Astrid Moreno Quevedo, Nancy Edith Vélez Bejarano
- Objetivo general: Diseñar un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa Colombiana de software y hardware Colsof S.A. del municipio de Cota (Cundinamarca).

- Año de publicación: 2011
- Lugar donde reposa: Universidad De La Salle. Facultad De Ciencias Administrativas Y Contables. Programa Administración De Empresas.
- Aporte: Una de las conclusiones de gran relevancia transmitida en este trabajo, fue el reconocimiento de la utilidad de las herramientas usadas para realizar el diagnóstico en la empresa Colsof S.A., estas corresponden a las matrices EFE Y EFI. A partir de ellas, las autoras logran determinar las estrategias adecuadas para el diseño del plan estratégico al área de recursos humanos. Lo que incentivo nuestro interés en estas herramientas y en aplicarlas a la empresa objeto de estudio.

Título del proyecto: Diseño de un plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez.

- Autores: Lourdes Patricia Mendoza Rodríguez
- Objetivo general: Formular un plan estratégico 2013-2017 para la empresa Patricia Ramírez con el fin de mejorar sus procesos, y a su vez optimizar su gestión en general.
- Año de publicación: 2014
- Lugar donde reposa: Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa Administración de Empresas.
- Aporte: Aunque el estudio de este proyecto pertenece a un sector distinto al de Proveedora del Oriente, y la metodología de análisis no se aplica a un área específica sino a la empresa en su conjunto, es preciso decir que el marco teórico de esta investigación fue utilizado como herramienta de consulta, ya que resume en detalle los conceptos relacionados al plan estratégico, además sintetiza el proceso de elaboración de

un plan estratégico. Esto sin duda sirvió de guía en la construcción del diseño del plan propuesto a Provedora del Oriente.

Título del proyecto: Diseño de un plan estratégico para la empresa Confitería Rossy Danny en Cartagena de Indias.

- Autores: Rafael Barragán Parada
- Objetivo general: Diseñar un plan estratégico en el entorno económico, social y tecnológico de la confitería Rossy Danny, que permita trazar el rumbo administrativo de la empresa.
- Año de publicación: 2016
- Lugar donde reposa: Universidad De San Buenaventura. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa Administración de Comercio Internacional.

Aporte: Las estrategias diseñadas para la Confitería Rossy Danny surgen de la necesidad de cambiar su rumbo financiero y administrativo después de pasar por una grave crisis económica. Llama nuestra atención que una de las estrategias formuladas, está relacionada con la selección de personal. Esto tiene justificación en los problemas de la empresa con el manejo de personal. Lo anterior nos permitió considerar la viabilidad de dichas las estrategias adaptadas al caso de Provedora del oriente.



## **3.2. Marco Teórico**

### **3.2.1. Administración de recursos humanos.**

Según Idalberto Chiavenato “La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones” (I. Chiavenato, 2007)

Se infiere que las organizaciones “... necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones.” (I. Chiavenato, 2007).

Las organizaciones logran tener un efecto directo sobre la calidad de vida de las personas la cual puede ser enorme y perdurable ya que las personas crecen, viven, se educan, trabajan, entre otras actividades. Es por ello que lograr ofrecer un nivel de vida aceptable de acuerdo a las expectativas de sus trabajadores es un mínimo requisito para el crecimiento de la organización. Idalberto Chiavenato expresa, que “la administración de recursos humanos (ARH) está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones.” Y además que” A medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento” (I. Chiavenato, 2007).

En cuanto a esta estrecha relación entre empresas y empleados Peter Drucker, (2008) afirma:

Peter Drucker, (2008)

“En la mayoría de los casos, es posible que no se pueda decir que la empresa los necesita más de lo que ellos necesitan a la empresa. Por lo general, se trata de una relación simbiótica en la cual ambos se necesitan en igual medida. No es cierto, como ocurría con el trabajador manual en la industria moderna, que necesiten su puesto mucho más de lo que su puesto los necesita a ellos.

La tarea de la dirección consiste en proteger los activos de la institución que tienen bajo su cuidado”.

Según el enfoque de Drucker, la importancia de la administración de recursos humanos no tiene otro argumento de mayor impacto sobre la organización, que la productividad de sus trabajadores. La gestión de personas implica el reconocimiento de sus profesionales como autentico capital y el más importante activo de una organización.

“ El activo más importante de una institución (sea o no empresarial) del siglo XXI serán sus trabajadores del conocimiento y la productividad de estos trabajadores.”Peter Drucker, (2008).

De manera que el conocimiento que aportan los trabajadores esta directamente relacionado con el incremento de la productividad en una empresa.

Una definición otorgada por la escuela de organización industrial (EOI) dice que la administración de recursos humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos. Por su parte, Dave Ulrich y Wayne Brockbank dicen que en la actualidad para lograr alinear la administración de recursos humanos con la estrategia del negocio, se exige una transformación que conlleve a los profesionales de recursos humanos a conectar con los de afuera de la empresa así como con los de dentro. La apuesta es, que recursos

humanos añade valor a sus actividades y que contribuya significativamente en los resultados del negocio. En sus palabras:

Dave Ulrich y Wayne Brockbank (2006)

“La transformación de recursos humanos debe cambiar la manera de pensar en el papel de recursos humanos en la entrega de valor a los clientes, accionistas, managers y empleados y no sólo en el modo en que se entregan y administran los servicios de recursos humanos... La transformación de recursos humanos cambia tanto la conducta como los resultados. Los cambios deben mejorar la vida de los stakeholders unas maneras que ellos estén deseando pagar... El valor se convierte en el indicador de éxito de recursos humanos. Cuando los demás reciben valor gracias al trabajo de recursos humanos será creíble, respetado e incluyente”.

De acuerdo a Ángela Moreno (2011), el área de los recursos humanos se ha tenido que adaptar a las nuevas tendencias para transformarse en la gestión del talento humano. A continuación, se muestra las etapas de transformación del área de recursos humanos.

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
<b>Periodo</b>	1900-1950	1950-1990	1990-
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
<b>Cultura organizacional</b>	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
<b>Modo de tratar a las personas</b>	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
<b>Visión de las personas</b>	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
<b>Denominación</b>	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

Figura 1 Etapas de la transformación del área de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato I (2007).

### 3.2.2. Gestión del talento humano

La Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano (Chiavetano, 2011).

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80 (Prieto P., 2013).

Según Chiavenato (2011), nos encontramos en la era de la información en donde aparecen los equipos de gestión como personas. En esta era las organizaciones les es más importante los procesos que las áreas que constituyen la organización. Estas áreas (o departamentos) tienden a

redefinirse constantemente, gracias a los continuos avances tecnológicos que ofrecen mejoramientos en los productos y servicios que se ajustan a las necesidades de las organizaciones que ahora adquieren más hábitos cambiantes y exigentes (Moreno A., 2011).

Chiavenato (2009), expresa que las estructuras de las organizaciones estarán compuestas por “equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos”. Cree que el futuro las barreras del tiempo, la distancia y el espacio no serán una limitante para las organizaciones.

Los nuevos equipos se convierten ahora en consultores internos para permitirle al área estratégica cumplir los objetivos en forma global. Los empleados ahora se convierten en agentes activos que adquieren la habilidad de administrar los recursos empresariales, permitiendo ayudar en la toma de decisiones y colaboración al alcance de las metas y objetivos logrando sentirse parte del proceso de la evolución de la organización que consecuentemente contribuye a la satisfacción de las necesidades del cliente (Chiavenato,2009).

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 (Prieto P., 2013).

Se adoptan modelos de “gestión del talento humano”, para enfatizar el cambio de paradigmas en la concepción del trabajador en las organizaciones, vistos como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa; También se empieza a usar el término “gestión del capital intelectual” y “gestión del conocimiento”. Sea el término que se adopte, está claro que la mayor responsabilidad de los administradores de hoy en día, es

conseguir que el conocimiento sea útil y beneficie a la producción, sin descuidar el bienestar del talento humano. Armas Y., Llanos M. & Traverso P., (2017).

De manera que a lo largo de la historia, se pueden distinguir cambios importantes en las relaciones laborales, tal como se muestra en la **Figura 2**.



*Figura 2* Síntesis de los cambios globales en las organizaciones y las relaciones  
Fuente: (Llanos, 2017)

Dave Ulrich y Wayne Brockbank (2006), proponen catorce criterios de la nueva función de recursos humanos, definidos como “Un mapa para el futuro”, en la **Figura 3**. Estos autores crean la ruta para transformar el área de recursos humanos en base a las necesidades actuales.

**Mapa para el futuro:  
Los catorce criterios de los nuevos recursos humanos**

Parte 1: Visión. Premisa de la propuesta de valor de recursos humanos	Parte 2: Objetivos. Elementos de la propuesta de valor de recursos humanos	Parte 3: Acciones. Criterios para los nuevos recursos humanos (una función eficaz de recursos humanos...)
Recursos humanos tiene éxito cuando crea valor	Conocer las realidades externas	1. Reconoce las realidades del negocio, adapta sus prácticas y adjudica los recur- sos en consecuencia.
	Servir a los <i>stakeholders</i> internos y externos	2. Crea valor de mercado para los accionis- tas, aumentando los intangibles. 3. Aumenta la participación de cliente co- nectando con los clientes objetivos. 4. Ayuda a los managers a diseñar e imple- mentar estrategias creando capacidades organizacionales. 5. Aclara y establece una propuesta de valor para el empleado y asegura que los em- pleados tienen las capacidades para hacer su trabajo.
	Definir las prácticas de recursos humanos	6. Gestiona los procesos de las personas de maneras que añaden valor. 7. Gestiona los procesos y los sistemas de gestión del rendimiento de maneras que añaden valor. 8. Gestiona los procesos y prácticas relacio- nadas con el manejo de la información de maneras que añaden valor. 9. Gestiona los procesos y prácticas del flu- jo de trabajo de maneras que añaden va- lor.
	La construcción de recursos de recursos humanos	10. Tiene un proceso de planificación estratégica claro para alinear las inversiones de recursos humanos con los objetivos del negocio. 11. Alinea su organización interna con la es- trategia del negocio.
	Asegura la profesionalidad de recursos humanos	12. Tiene personal que desempeña papeles claros y apropiados. 13. Construye profesionales de recursos hu- manos capaces de demostrar las compe- tencias requeridas. 14. Invierte en profesionales de recursos hu- manos a través de formación y experien- cias de desarrollo.

Figura 3 Catorce criterios de los nuevos recursos humanos.

### **3.2.3. Gestión de recursos humanos y competencia laboral**

Leonard Mertens en su trabajo plasma que, “El papel de la gestión de recursos humanos (GRH) en las estrategias de productividad, si bien aparece en los discursos de los gerentes, en la práctica no se lo observa con el mismo vigor, ni en los países industrializados y mucho menos en América Latina. No obstante, hay estudios que muestran el papel preponderante que la GRH tiene en la mejora de la productividad, sobre todo en el modelo de la producción depurada (Womack, et.al., 1990)”.

Leonard Mertens piensa que “Los líderes tienen que saber comunicar los objetivos y valores, moldeando los comportamientos que corresponden a las tareas restructuradas. Requieren impulsar una comunicación en dos direcciones y una participación mayor del personal en general”.

Además de lo anterior Leonard Martens afirma que el desafío luego de una década de restructuraciones y reingenierías, es el personal. Y plasma que “...El personal sigue básicamente con los mismos comportamientos que en el pasado y no logra ocupar un papel protagónico en los mismos. Para que el personal se sume al nuevo mundo de los negocios, los líderes de las organizaciones tienen que crear la arquitectura social en donde el personal ya no es el principal desafío del cambio sino el beneficiario e impulsor del cambio (Watson Wyatt, 1995)”.

“La arquitectura social refiere a que no es suficiente actuar sobre un único aspecto de la gestión de los recursos humanos en la empresa “(L. Mertens.1996).

“La arquitectura social es la articulación entre los diferentes subsistemas de la gestión de recursos humanos y tiende a hacerse compleja por la cantidad de iniciativas de innovación que se van sobreponiendo. Como en toda arquitectura, debe haber ejes o columnas vertebrales que den solidez a la estructura. La definición de normas o estándares de competencia del personal pueden desempeñar ese papel, porque al fin de cuentas toda acción innovadora en el campo de los recursos humanos debe estar proyectada en función de resultados u objetivos, para que se



justifique como inversión. La vinculación de la acción innovadora con los resultados a nivel de la empresa no es directa sino a través del personal. La mejor forma de asegurar el resultado parecería ser su proyección en las tareas del personal, es decir, formulándolo como contenido de la competencia esperada.” (L. Mertens.1996).

Es importante resaltar que este mismo autor Leonard Mertens plasma en su trabajo que “...si la competencia es la o una de las columnas vertebrales de la arquitectura social, y si ésta a su vez debe reflejar un sujeto que es el protagonista de la reconstrucción de la organización, resulta claro que la competencia debe ser definida en forma conjunta entre gerencia y personal, para que haya un consenso asimilado acerca de los objetivos a alcanzar. Es decir, no un consenso de discurso o por un pronunciamiento, sino de una vivencia construida (Pritchard, 1990)”.

#### **3.2.4. Objetivos de la gestión del talento humano.**

Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional (Prieto P., 2013).

Chiavenato considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo (Prieto P., 2013).

Según Prieto (2013), de este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.

- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Existen además cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización

Es así como el reto del área de Gestión del Talento Humano es cada vez mayor, puesto que el desarrollo de la estrategia de responsabilidad de una empresa va más allá de cumplir con el compromiso legal y voluntario adquirido con los trabajadores, ya que son los mismos empleados quienes hacen posible cumplir los compromisos con los demás grupos de interés (Prieto P., 2013).

Además de continuar con su rol activo de potenciar y maximizar el valor que el talento humano le entrega a la organización, atrayendo a los mejores, administrando la relación laboral, desarrollando las habilidades y las competencias de los trabajadores, gestionando los temas de seguridad, bienestar, cultura y clima, Gestión Humana se convierte en el área que permite llevar a la realidad las iniciativas de responsabilidad social de la empresa (Prieto P., 2013).

Las anteriores acotaciones nos demuestran el rol protagónico de las áreas de Gestión del Talento Humano en la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos propuestos por una empresa, dentro de estos, las acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de los campos de actividades económicas. Las empresas se han convencido que la retención estratégica de los empleados, requiere de su atención prioritaria, así como lo es su mercadotecnia y sus ventas, siendo este uno de los objetivos más trascendentales en la nueva era de la Gestión del Talento Humano (Prieto P., 2013).

De otra parte Werther W. y Davis K., 2008 afirman que “el departamento de administración del capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros.”

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. (Werther W. y Davis K., 2008).

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. (Werther W. y Davis K., 2008).

### **3.2.5. Procesos de gestión del talento humano.**

Chiavenato (2011), establece la forma en que se debe llevar a cabo los procesos de gestión del talento humano a través de subsistemas y los describe de la siguiente manera:

#### **A. Subsistema De Provisión.**

El subsistema de provisión de recursos humanos se dedica al reclutamiento y selección de personal:

##### **+ Reclutamiento.**

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección (Chiavenato I., 2011).

Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato I., 2011).

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir como futuros integrantes de la organización. El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas (Chiavenato I., 2011):

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué ofrece el mercado de RH?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento.

La planeación del reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo por realizar (Chiavenato I., 2011).

#### *Selección de Personal.*

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla (Chiavenato I., 2011).

El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización (Chiavenato I., 2011).

En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el

desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato I., 2011).

### **B. Subsistema de Aplicación de los Recursos.**

Después de reclutar y seleccionar a las personas deben ser integradas en la organización, destinadas a su puesto y evaluadas en cuanto a su desempeño. La empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y puestos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados. Esta división del trabajo y la consiguiente especialización producen una gran diferenciación de funciones en la empresa, que buscan racionalizar la situación mediante el establecimiento de operaciones rutinarias que disminuyan la inseguridad en el trabajo, aumenten la posibilidad de prevención y centralicen las funciones y los controles. La empresa no utiliza integralmente al individuo, sino algunos de sus comportamientos más necesarios para el desempeño de su función. Tales comportamientos están ligados con los de otros empleados, y es necesario que se transmitan con claridad a todos los trabajadores (Chiavenato I., 2011).

#### *Diseño del Puesto.*

El concepto del puesto se fundamenta en las nociones de la tarea, atribución y función. El diseño de puestos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de con los demás puestos con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y

personales del ocupante del puesto. Se estudia y determinan los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del puesto. (Chiavenato I., 2011).

Diseñar un puesto implica:

- 1- Establecer el conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante del puesto deberá desempeñar (contenido del puesto).
- 2- Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procesos de trabajo).
- 3- Definir a quien deberá informar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir relación con su jefatura.
- 4- Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad).

En general, el diseño de los puestos en una empresa se encarga algunos organismos de ingeniería industrial o de organización y métodos. Los puestos de las áreas administrativa, financiera y mercadológica son diseñados generalmente por la gerencia respectiva. El diseño de puestos es la manera como los administradores proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones (Chiavenato I., 2011).

#### *Descripción y análisis del puesto.*

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de puestos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del puesto, en tanto que el análisis del puesto se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los puestos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del puesto debe tener características compatibles con

las especificaciones del puesto y el papel que deberá desempeñar es el contenido del puesto registrado en la descripción. Es necesario que se analicen y se describan los puestos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos. El concepto de puesto se basa en nociones fundamentales: Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del puesto (Chiavenato I., 2011).

- **Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el puesto.
- **Función:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o atribuciones (puestos por meses).

*Puesto:* es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional. Ubicar un puesto en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados (Chiavenato I., 2011).

Por consiguiente, un puesto puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama (Chiavenato I., 2011).

Todo puesto tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del puesto, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el puesto ocupa en el organigrama (Chiavenato I., 2011).

*Descripción de Puestos:* Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa; es la enumeración de detallada de las atribuciones o tareas del puesto (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por qué lo hace) (Chiavenato I., 2011).



Un puesto puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa (Chiavenato I., 2011).

Un puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un puesto está orientada hacia el contenido de los puestos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los puestos (Chiavenato I., 2011).

*Análisis de Puestos:* Una vez que se identifica el contenido de un puesto (aspectos intrínsecos), se pasa analizar el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el puesto exige a su ocupante (Chiavenato I., 2011)..

La descripción de puestos y análisis de puestos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del puesto, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación (Chiavenato I., 2011).

#### *Evaluación del desempeño.*

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos

que trabajan en una organización se aplican vanos procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance (Chiavenato I., 201).

### **C. Subsistema de mantenimiento de los recursos humanos**

Compensación (administración de salarios) y Planes de beneficios sociales, forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos, satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya.

#### *Compensación*

Cada uno de estos socios de la organización contribuye con algo y tiene la expectativa de obtener un retorno por su contribución (Chiavenato I., 2000).

Cada socio está dispuesto a invertir en la organización, a medida que sus inversiones le brindan retornos y resultados atractivos. Tradicionalmente las organizaciones han dado prelación al socio considerado más importante: el accionista o inversionista; sin embargo, en la actualidad esa asimetría está sustituyéndose por una visión integrada de los socios del negocio, ya que todos son indispensables para alcanzar el éxito. El socio más cercano a la organización es el empleado. Gran parte de la riqueza generada por la organización pasa a los empleados en forma de salarios, beneficios sociales y demás obligaciones derivadas de éstos (Chiavenato I., 2000).

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Cada empleado hace transacciones con su

trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta (Chiavenato I., 2000).

La compensación financiera es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el puesto que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período. El salario puede ser directo o indirecto. Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado. En el caso de empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excluido el descanso semanal remunerado). En el caso de trabajadores por meses, corresponde al salario mensual recibido (Chiavenato I., 2000).

Las recompensas no financieras, como prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo afectan profundamente la satisfacción con el sistema de compensación (Chiavenato I., 2000).

#### *Planes prestaciones sociales*

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción (Chiavenato I., 2000).

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una

base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera (Chiavenato I., 2000).

*Tipos de beneficios sociales:* Los planes de beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida (Chiavenato I., 2000):

1. En el ejercicio del puesto (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.).
2. Fuera del puesto, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.).
3. Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

#### *Calidad de vida en el trabajo*

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. La salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad (Chiavenato I., 2000).

*Higiene en el trabajo:* La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo (Chiavenato I., 2000).

*Seguridad en el trabajo:* La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las

condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. La seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las jefaturas con relación a este asunto (Chiavenato I., 2000)

#### *Relaciones con las personas*

El subsistema para el mantenimiento de los recursos humanos exige relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas. Las relaciones con las personas se bifurcan, por un lado, en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por otro, en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores; por ejemplo, los sindicatos.

Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de RH actúa en la retaguardia como función de staff, es decir, como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas cotidianas de Recursos Humanos (Chiavenato I., 2011).

#### **D. Subsistemas de desarrollo de recursos humanos**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional, todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal (Chiavenato I., 2011).

La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos.

Esta división se debe a que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CyD), se basan en la psicología industrial, mientras que el estrato más amplio, el desarrollo organizacional (DO), se basa en la psicología organizacional. En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje individual, mientras que el estrato más amplio e incluyente se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan (Chiavenato I., 2011).

##### *Capacitación y desarrollo de personal*

Chiavenato, define La capacitación como proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, [de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. McGehee subraya que:

“capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”.

Cada vez son más las personas que asumen la responsabilidad total de sus propias carreras. Las empresas ofrecen las oportunidades y el impulso para aprender, lo que permite a las personas avanzar (Chiavenato I., 2011).

La T I (tecnología de la información ofrece técnicas para el desarrollo personal, las cuales permiten a los individuos asumir cada vez más la administración de sus propias carreras y de su propio desarrollo (Chiavenato I., 2011).

#### *Desarrollo organizacional (DO)*

Toda organización es un sistema social. El DO se basa en una filosofía que se refiere al hombre: el ser humano tiene aptitudes para ser productivo y estas pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil, lo cual impide el crecimiento y la expansión de su potencial. Los científicos sociales, en particular Maslow y Herzberg subrayan que si la organización fuera un contexto capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, estos podrían crecer, expandirse y encontrar su satisfacción y realización personal al promoverlos objetivos de la organización (Chiavenato I., 2011).

El DO hace hincapié en una interacción intensa y democrática entre las personas y la organización para propiciar una administración participativa (Chiavenato I., 2011).

Cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistémica. Muchos trabajos de DO son producto de consultores externos que suelen ser miembros de un grupo de asesoría o de un despacho independiente; otros, de un consultor interno o también de un

especialista que trabaja dentro de la organización directamente con la administración de línea. Por lo general, el consultor interno o el externo forma un equipo para desarrollar el proceso de cambio (Chiavenato I., 2011).

#### *Características del desarrollo organizacional*

La definición de DO supone las características siguientes (Chiavenato I., 2011):

1. Enfoque dirigido a la organización en su conjunto: el DO abarca a toda la organización para que el cambio de verdad ocurra. El DO es un programa comprensivo que busca asegurar la adecuada coordinación de todas las partes de la empresa.
2. Orientación sistémica: el DO se dirige a las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas, así como hacia la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas estas partes trabajen juntas con eficacia.
3. Agente de cambio: el DO emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Por lo general, el agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a su jerarquía o políticas organizacionales.
4. Solución de problemas: el DO hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teóricos. Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales. Por tanto, utiliza la investigación-acción, característica fundamental del DO. Una definición de DO puede ser: mejora organizacional por medio de la investigación acción.



5. Aprendizaje por experiencia: los participantes aprenden por experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella.
6. Procesos de grupo: el DO se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación. Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.
7. Realimentación intensa: el DO procura proporcionar realimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. La realimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y ser más eficaces en ellas.
8. Orientación situacional: el DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten las opciones y no se basan en una sola manera de abordar los problemas (Chiavenato I., 2011).

#### **E. Subsistema de auditoría de los recursos**

Debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto del personal. En esta parte abordaran específicamente sobre los sistemas de información de los recursos

humanos, y la forma específica del proceso de auditoría de recursos humanos. (Chiavenato I., 2011).

El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. En la medida en que esta trate de relacionarse con su entorno, será necesario garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo con lo planeado (Chiavenato I., 2011).

#### *Sistemas de información de los recursos humano*

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas) ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones. Como La administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, el departamento encargado de la ARH debe delimitar y abastecer a los departamentos de línea la información pertinente sobre el personal, en forma de lotes para cada departamento a efecto de que los respectivos gerentes administren a sus subalternos (Chiavenato I., 2011).

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es el banco de datos. Su objetivo final es ofrecer a los gerentes información sobre su personal. Un sistema de información es, por definición, aquel por medio del cual se obtienen y procesan datos para transformarlos en información, de manera esquematizada y ordenada, de modo que sirvan de suministro para el proceso de la toma de decisiones. El sistema de información recibe entradas (inputs) que se procesan y transforman en salidas (outputs) a manera de informes, documentos. Índices, listas, medidas estadísticas de posición o tendencia, etcétera. Si bien los datos implican

detalles y no tienen un significado más amplio, la información obtenida por medio del manejo, procesamiento y combinación de datos representa un significado más amplio y definido. La información reduce la incertidumbre. Un sistema de información requiere abastecerse y surtirse por medio de alguna forma de procesamiento de datos (Chiavenato I., 2011).

#### *Ética y responsabilidad social*

Responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de esta con la sociedad en general, y de forma más intensa, con los grupos o partes de ella con que tiene más contacto. La responsabilidad social se refiere a la actitud y comportamiento de la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñara para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto (Chiavenato I., 2011).

La organización tiene éxito y es eficaz cuando alcanza sus objetivos y es capaz de satisfacer las necesidades de su ambiente y de los socios participantes. Desde este punto de vista, la responsabilidad social de la organización se realiza cuando cumple las disposiciones legales y contractuales, pues con ello responde a las necesidades de la sociedad; es decir, porque la organización interioriza lo que es bueno para la sociedad y responde a lo que esta espera de ella. Por tanto, el entorno social, político y económico, los grupos y las organizaciones implicados, así como el tiempo, condicionan el concepto de responsabilidad social. Una misma actividad organizacional puede ser socialmente responsable en un momento dado, a partir de un conjunto

de circunstancias culturales, sociales, etc., además de ser socialmente irresponsable en otro momento, lugar o circunstancia. Así, el balance social (que abordamos a continuación) surge como instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la organización (Chiavenato I., 2011).

#### Auditoría de recursos humanos

Una forma de garantizar y fomentar la contribución del área de RH a las prácticas de responsabilidad sociales comprobar su desempeño y resultados. La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las practicas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o las practicas o condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa esta descentralizado. Ante la tendencia moderna de convertirá cada gerente en un administrador de Recursos Humanos, la auditoria adquiere una enorme importancia (Chiavenato I., 2011).

Un resumen del proceso de gestión del talento humano se muestra en la **Figura 4**, es otorgado por Atehortúa Hurtado F., Bustamante Vélez R. E., y Valencia de los Ríos J. (2008), diseñado bajo el marco de unsistema de gestión integral.

Objetivo	Garantizar la competencia de los empleados de la organización y contribuir a su desarrollo integral.	
Entradas	Acciones	Salidas
Plataforma estratégica, deontológica y axiológica Política(s) de gestión humana Necesidades en gestión humana Oferta de programas en gestión humana Estructura organizacional definida Matriz normativa (normograma)	Planificación de la satisfacción de necesidades en gestión humana	Talento humano con la competencia requerida, y consciente de la importancia de su trabajo frente al sistema de gestión integral
	Selección del talento humano	
	Inducción del talento humano	Programas de bienestar laboral
	Administración del talento humano	Planes de mejoramiento individual
	Formación del talento humano	
	Gestión del bienestar laboral	
	Evaluación del desempeño	
	Mejoramiento del desempeño	

*Figura 4* Resumen del proceso de gestión del talento humano

Nota: Tabla9.1En Sistema de gestión integral “Una sola gestión, un solo equipo”. (p.231) por Atehortúa Hurtado F., Bustamante Vélez R. E., y Valencia de los Ríos J., 2008Medellín, Editorial Universidad de Antioquia.

Desde una perspectiva estrictamente técnica, el objetivo del proceso es garantizar la competencia de los empleados de la organización. Sin embargo, en el contexto más amplio, la gestión del talento humano debe también servir al objetivo de construir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el personal (social-afectivo).Atehortúa Hurtado F., Bustamante Vélez R. E., y Valencia de los Ríos J.(2008)

De los mismos autores se extrae la importancia de considerar los subsistemas presentes en la organización “ya que en un sistema organizacional están presentes múltiples relaciones entre sus elementos, que al estudiarse y controlarse adecuadamente, pueden facilitar el cumplimiento de los propósitos fijados por los individuos”.

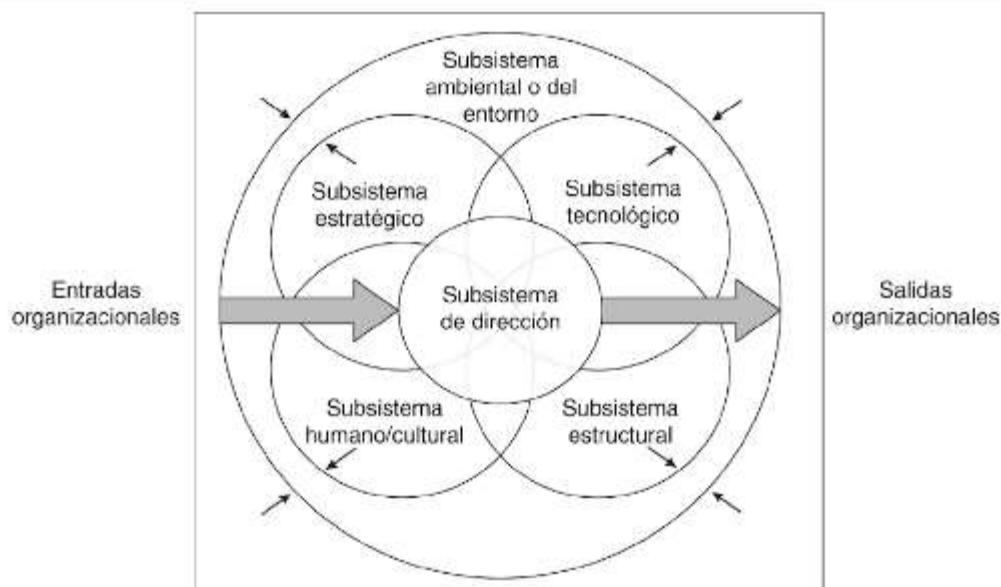


Figura 5 Subsistemas Organizacionales

Nota: Figura 1.4 En Sistema de gestión integral “Una sola gestión, un solo equipo”. (p.231) por Atehortúa Hurtado F., Bustamante Vélez R. E., y Valencia de los Ríos J., 2008 Medellín, Editorial Universidad de Antioquia.

Cabe mencionar que nuevos procesos se adhieren a las organizaciones actuales, Juan Carlos Barceló, profesor de los Master en Dirección de Recursos Humanos y MBA de IMF Business School, explica en un artículo para IMF Business School diez procesos claves en la gestión del talento los cuales son los siguientes:

1. **Planificación de RRHH:** La proyección estratégica y la planificación de acceso y retención del talento.
2. **Reclutamiento:** La capacidad de atraer y contratar talento; el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar una estrategia basada en el employer branding.
3. **La incorporación** a la empresa; este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización.

4. **Plan estratégico:** El proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y los objetivos.
5. **Evaluaciones 360 °:** La evaluación 360 grados es una herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
6. **Desarrollo del liderazgo.** Actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
7. **Desarrollo profesional:** Proceso de establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales; planificación de la carrera.
8. **Programas de reconocimiento:** Un método de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización.
9. **Competencias:** Esos comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito.
10. **Retención:** Un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del *top talent* de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

Para el docente los procesos de gestión del talento humano han evolucionado al punto que en la practica la gestión de talento debe dar solución al problema de retención de empleado.

### **3.2.6. Tendencias de la investigación en gestión humana**

G. Calderón, C. Milena & J. Naranjo en sus estudios plasman que ” Ante la variedad de perspectivas, enfoques y focos de interés, no resulta fácil establecer tendencias específicas en la

investigación de la disciplina; sin embargo, pueden predecirse dos grandes posibilidades: en una se continuará con lo que podría denominarse la investigación tradicional orientada a temas como el liderazgo, la motivación y los grupos, aspectos que se están investigando desde la primera mitad del siglo pasado y que aún no pueden considerarse agotados” (G. Calderón, C. Milena & J. Naranjo, 2006).

### Tendencias de la investigación en gestión humana

Tradicionales	Emergentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Grupos</li> <li>• Planeación de recursos humanos</li> <li>• Valoración de puestos</li> <li>• Retribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión estratégica de los RH</li> <li>• Gestión internacional de los RH</li> <li>• Cultura y RH</li> <li>• Fusiones y adquisiciones</li> <li>• Cambio organizativo y RH</li> <li>• <i>Downsizing</i></li> <li>• Evolución de la función de los RH</li> <li>• Teoría de la organización</li> </ul>

Figura 6 Tendencias de la investigación en gestión humana

Nota: Cuadro 5 Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuad. Adm. vol. 19 no. 32 Bogotá (Jul./Dec. 2006) por. Calderón Hernández G., Álvarez Giraldo C. M., Naranjo Valencia J. C.

Estos mismos autores describen “En esta misma línea pueden incluirse estudios sobre las prácticas individuales, pero con cuestionamientos diferentes, por ejemplo, la investigación en retribución se está orientando a encontrar los efectos de la remuneración por productividad, la planeación de carreras se ligará con la empleabilidad antes que con la estabilidad interna y la evaluación del rendimiento se está concentrando en conocer el impacto del nuevo contrato psicológico. Por último, los estudios sobre la función de recursos humanos continuarán en



aspectos como la auditoría o la planeación de recursos humanos” (G. Calderón, C. Milena & J. Naranjo, 2006).

### **3.2.7. Gestión de competencias.**

Project Management en SupplyChain, define la gestión del talento humano por competencias como un inventario predictivo de la capacidad de cualquier fuerza de trabajo, que se basa en la definición de los roles de trabajo y el dominio de competencia asociado para permitir identificar fácilmente las fortalezas y las brechas de habilidades en la organización.

Becerra A & Campos F., explica que el tema de las Competencias surge a fines de la década de los sesenta, como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación- formación, y las necesidades concretas del mundo laboral. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión, y la organización de los sistemas productivos (Becerra A & Campos F. 2012)

Su desarrollo, en la formación y el empleo, tuvo lugar durante la primera mitad de los noventa, a partir de las distintas experiencias internacionales que desde este enfoque se fueron materializando. Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido y España, entre otros, comenzaron a avanzar en diferentes experiencias que fueron conformando un nuevo escenario en la forma de entender la formación para el trabajo. (Becerra A & Campos F. 2012).

El Enfoque por Competencias se ha extendido por distintos países, en especial en Latinoamérica. Producto del entorno económico globalizado, México, Colombia, Chile, Argentina y Honduras, entre otros, aparecen como los primeros precursores (Becerra A & Campos F. 2012).

Otros autores como P. Amigot & L. Martínez establecen que el “modelo de las competencias se ocupa de la selección, la formación y la evaluación de los trabajadores. Para ello, los discursos propios de ese modelo ofrecen una serie de herramientas con el objetivo de poder reconocer las competencias en un individuo o grupo, fomentarlas y evaluarlas. Estos mecanismos parten de la objetivación de las competencias para traducirlas en indicadores (Tallard, 2001). Si originariamente esos indicadores se ofrecen como un medio para reflejar las competencias de un trabajador o el desempeño productivo de una organización, una vez establecidos tienden a transformar la acción de la organización, puesto que esos indicadores pasan a ser los criterios a partir de los cuales se organizan las actividades (P. Amigot & L. Martínez, 2013).

Ellos mismo dicen que “...esos mecanismos, lejos de ser una simple herramienta de medición y valoración, tienden a adoptar un carácter normativo y performativo, en cuanto terminan por definir el tipo de actividades por efectuar (Dujarier, 2010; Martuccelli, 2010), transformando el sentido de la acción e incluso sustrayéndolo (Gaulejac, 2005)...” (P. Amigot & L. Martínez, 2013).

Puede considerarse que las técnicas de selección y evaluación por competencias son productoras de subjetividad en dos niveles (P. Amigot & L. Martínez, 2013):

a) por una parte, porque suponen llevar a cabo acciones cuyas normas reguladoras son interiorizadas de manera pragmática y procedimental, es decir, suponen un aprendizaje tácito de formas de hacer que tiende a repetirse y naturalizarse (P. Amigot & L. Martínez, 2013);

b) por otra, porque la anticipación permanente de los efectos de la evaluación y reevaluación, intensifica la auto vigilancia y el compromiso con criterios de hacer y ser,

mediante los que un sujeto va adecuándose a los contextos y objetivos institucionales u organizacionales (P. Amigot & L. Martínez, 2013).

#### ✚ Modelos para determinar las competencias

Existen distintos modelos para determinar las competencias, de los cuales los más utilizados son modelo conductista, constructivista y funcional.

El modelo funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado; el modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores; el modelo constructivista define competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. (Saracho J., 2005)

Sin embargo, cabe señalar, que no existe un método único para identificar y analizar las competencias, ya que la implementación de ésta dependerá de cada organización (Becerra A & Campos F. 2012).

A continuación se detalla el enfoque conductista ya que es el más aplicado en contextos empresariales, pues su objeto de estudio es el comportamiento de aquellos trabajadores que se destacan en una organización determinada por su elevado rendimiento. Desde este enfoque el perfil de competencias se define tomando como referencia el comportamiento de estos trabajadores. Para analizar los comportamientos de las personas que destacan por su desempeño laboral se recurre habitualmente a la técnica de incidentes críticos, mediante la cual se solicita a los trabajadores que identifiquen y describan aquellas situaciones que consideren importantes en relación con el logro de objetivos. (Blanco, 2007)

### ✚ Modelo Conductual

Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia (Becerra A & Campos F. 2012).

Según Becerra A & Campos F. 2012, en busca de un concepto de modelo de competencias cita de otros autores y lo define como:

Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”. (Mertens, 1996, pág. 61).

“Característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982 citado en HayGroup, 1996, pág. 28)

“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, pág.122)

Dicho modelo integra además el concepto de desempeño sobresaliente, el que supone la realización de una determinada tarea de forma superior, buscando identificar los atributos de los trabajadores más exitosos a través de la investigación educativa. (CIDEDEC, 2000).

Las Competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, que entregan fundamentos objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección (Becerra A & Campos F. 2012).

Becerra A & Campos F. en su trabajo se basan en el modelo del iceberg Spencer y Spencer plantean este modelo que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia. Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

*Variables visibles*

Habilidades: Lo que una persona sabe hacer bien.

Conocimientos: Lo que una persona sabe de un área particular.

*Variables no visibles*

Valores/Roles sociales: La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.

Autoimagen: La manera en que una persona se ve a sí misma.

Rasgo: Un patrón de conducta habitual.

Motivos: Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona. (Fundación Chile, 2004)

### **3.2.8. Implementación de un sistema de gestión de competencias.**

De acuerdo a Project Management en SupplyChain, los pasos para Implementar un sistema de gestión de competencias con éxito depende de los siguientes pasos:

*1. Definición de criterios de desempeño necesarios para el puesto, rol o ejecución de actividad. Éstos deben:*

- Aportar información objetiva.
- Ser medibles y cuantificables.
- Ser relevantes y estar relacionados con aspectos que aporten valor al negocio.

2. *Selección de personas para la muestra sobre la que se determinarán los distintos niveles de cada competencia. Este proceso se divide en tres etapas:*

- Selección del grupo de personas de desempeño más elevado, incluyendo a quienes obtienen mejores resultados atendiendo a criterios de desempeño.
- Selección de los empleados de desempeño intermedio, personas que aportan un rendimiento en torno a la media.
- Selección de los trabajadores con desempeños inferiores a la media, escogiendo a los más representativos.

3. *Proceso de recogida de datos mediante la aplicación de métodos de evaluación del rendimiento complementados por una entrevista de eventos conductuales que debe aportar la siguiente información:*

- Tareas, funciones y objetivos del puesto, que aporten indicios sobre las responsabilidades el mismo.
- Eventos de mayor relevancia observados a lo largo de la ejecución de las actividades propias del puesto.
- Sin perder de vista el objetivo, que es identificar las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos óptimos para el puesto de trabajo.

4. *Análisis de los datos recogidos en las distintas muestras. Puede llevarse a cabo en tres etapas:*

- Evaluación de la información obtenida e interpretación de los resultados extraídos.
- Detección de patrones y excepciones.
- Extracción de conclusiones.

5. *Definición de competencias óptimas para el puesto de trabajo:*

- Identificación de las características de los empleados que han alcanzado niveles superiores de desempeño.
- Detección de la combinación de cualidades que resultan en un rendimiento óptimo.
- Interpretación de las diferencias más importantes entre la actuación de los empleados de desempeño superior y el resto de niveles.

6. *Validación del modelo que servirá de base para implementar el sistema de gestión por competencias mediante un segundo ciclo de prueba empleando diferentes muestras, pero aplicando los mismos patrones de estudio y análisis.*

- Interpretación de resultados.
- Cotejo de conclusiones y datos obtenidos en las distintas fases del estudio.
- Implementación de ajustes, cuando sea necesario.

7. *Implementación del sistema de gestión de competencias en base a un plan en el que deben contemplarse, al menos, los siguientes aspectos:*

- Reclutamiento y selección de personal.
- Plan de formación y capacitación.
- Canales de comunicación y medios de información.
- Plan de desarrollo de carrera y promoción.
- Evaluación del desempeño y criterios aplicables a las valoraciones.
- Condiciones de trabajo, salario e incentivos.

### **3.2.9. Ventajas de la implementación de un sistema de gestión por competencias.**

Project Management en SupplyChain, describe los beneficios de la gestión por competencias se encuentran:

- Evita la pérdida de alineación con la estrategia de la empresa.
- Mejora la transparencia y objetividad de los sistemas de evaluación del desempeño.
- Facilita la implementación de un buen sistema de recompensas e incentivos.
- Favorece un buen clima laboral.
- Aumenta los niveles de satisfacción laboral y ayuda a retener el talento.
- Mejora la imagen de la organización y potencia la atracción de candidatos.

Rendimiento, productividad y resultados van en aumento cuando las personas se gestionan por competencias, en base a unos objetivos previamente definidos y establecidos de mutuo acuerdo en condiciones de claridad y realismo.

### **3.2.10. Planeación estratégica.**

Ángela Moreno y Nancy Vélez citan la frase “Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlo” (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998, p. 5), y explican que la planeación estratégica en el interior de una organización tiene referencia con la misión, visión, objetivos, los cuales van de la mano de procesos que la organización realiza para estar en el mercado y ser competitiva. Por ello la planeación en los RRHH, es una parte fundamental en la organización ya que brinda su apoyo a la gerencia en cuanto a verificar externamente cómo está la competencia en el tema de salarios y de beneficios que les brinda a sus colaboradores, así como las oportunidades y



amenazas en cuanto a los cambios a mejorar. Por otro lado, internamente debe revisar la organización fortalezas y debilidades, así como si la capacitación es adecuada para determinar si los objetivos de la organización se están cumpliendo para formular aspectos a mejorar y luego establecer un plan y ejecutarlo en la empresa (Moreno A. y Vélez N., 2011).

Moreno A. y Vélez N., 2011, creen que “La planeación de recursos humanos no es un fin en sí; con esto se verifica cómo se comporta la competencia en aspectos como implantar la estrategia de evolución. Solo la estrategia global (estrategia de evolución y estrategias funcionales) tiene un sentido. A nivel de formulación estratégica, se trata de utilizar ciertos análisis en materia de recursos humanos (análisis de las amenazas y oportunidades, análisis de las fortalezas y debilidades) para asegurar que los asuntos de recursos humanos se tomen en cuenta en el momento de la formulación de tácticas estratégicas, (Will y Guerin, 1992, p49-50)” (Moreno A. y Vélez N., 2011).

Este tipo de planeación es una herramienta del manejo del cambio, puesto que aspira a crear o construir un futuro deseado previendo lo que la organización deberá hacer para adaptarse a la inestabilidad del ambiente, teniendo en cuenta la voluntad de los directivos. Esta se desarrolla en dos tiempos: una reflexión sobre el futuro (etapa de análisis) y una toma de decisión preventiva (etapa de decisión). Se necesita ante todo una reflexión sobre el futuro. Esto implica análisis que ayuden a elaborar la visión estratégica. Durante esta etapa de análisis, los ejecutivos se empeñan en un proceso intelectual continuo, preguntándose sobre las amenazas y oportunidades que oculte el ambiente (evolución del mercado, estudio de competidores, cambio de la fuerza de trabajo, etc.) y sobre las debilidades y fortalezas de la organización (calificaciones, competencias de los recursos humanos, etc.), (Moreno A. y Vélez N., 2011).

Las competencias básicas pueden ser un conocimiento técnico o una tecnología específica que permite ofrecer a los clientes un valor único y que distingue a una organización de los demás. Desde el punto de vista de la organización una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías, y no una sola habilidad o tecnología aislada (Moreno A. y Vélez N., 2011).

### **3.2.11. Modelo de planeación estratégica.**

El presente trabajo tuvo diferentes bases teóricas de modelos de planeación estratégica de la administración de los recursos humanos para desarrollo y alcance de los objetivos propuestos, entre sus principales bases metodológicas están:

- Modelos de Idalberto Chiavenato, con su modelo de Gestión de Talento Humano.
- El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos de Becerra Gálvez y Campos Ahumada. Santiago, Chile, 2012. 40 P.
- Los 7 pasos para implementar un sistema de gestión por competencias, artículo recolectado de Retos en SupplyChain (Project Management en SupplyChain. 2014).

Los anteriores trabajos son modelos de trabajo aplicables a la compañía los cuales dan respuesta y cumplimientos a las necesidades a resolver. Estas apuntan al alcance de los objetivos con el cual se logra llevar a cabo la presente investigación. Las cuales tienen características fundamentales tales como:

- Son proyectadas a largo plazo
- Se busca la mejora del ambiente de trabajo.
- Trabaja la totalidad de la empresa
- Elaboran planes estratégicos

- Entre otras

Cabe resaltar que estos modelos fueron de gran aporte a la hora de la obtención de resultados, y como bases para implementación de gestión estratégica del talento humano en la compañía.

### **3.2.12. Matriz DOFA.**

En el desarrollo de este trabajo se usó la matriz DOFA como herramienta de investigación pues, es un instrumento de suma importancia para la dirección de la compañía a la hora de crear nuevas estrategias, las cuales se definen como:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO)
- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO)
- Estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y
- Estrategias de debilidades y amenazas (DA).

La matriz DOFA también genera al desarrollo del análisis interno y externo de la compañía lo cual permite un mayor alcance de análisis reconociendo a la vez cuál es su campo de acción.

De acuerdo a los análisis externos e internos con la matriz DOFA que se hallan al cruzar sus elementos tenemos:

FO o estrategias de crecimiento: son consecuentes del aprovechamiento de las excelentes opciones que brinda el entorno y las ventajas que la organización posee, de esta forma pueda expandir su sistema y dar fortaleza a los logros que tiene determinados (Moreno A. y Vélez N., 2011).

Estrategias DO o estrategias de supervivencia: buscan que la organización supere sus debilidades internas, teniendo en cuenta las oportunidades que le manifiesta el entorno (Moreno A. y Vélez N., 2011).

Estrategias FA o estrategias de supervivencia: estas estrategias buscan eludir las amenazas que tiene el entorno, valiéndose de sus fortalezas (Moreno A. y Vélez N., 2011).

Estrategias DA: Estas destrezas permiten observar las alternativas estratégicas que insinúan renunciar a los beneficios dado a que ofrecen situaciones amenazantes que conllevarían al fracaso (Moreno A. y Vélez N., 2011).

El cruce de los aspectos internos y externos genera un equilibrio dentro de la organización, a partir de esto se identifican los factores estratégicos a seguir, de este análisis la organización debe reunir oportunidades y recuperarse a sus amenazas (Moreno A. y Vélez N., 2011).

Según Serna (2003) el análisis DOFA está diseñado para ayudar a la estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis le permite a la organización a formular nuevas estrategias para contrarrestar las debilidades y amenazas (Moreno A. y Vélez N., 2011).

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo general**

- Diseñar un plan de estratégico al área de talento humano en la empresa proveedora del oriente.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el área de recursos humanos de la empresa Proveedora del Oriente e identificar los riesgos presentes en el área mediante la construcción de la Matriz DOFA, MEFI, MEFE y la matriz de riesgos.
- Construir los objetivos estratégicos al área de recursos humanos de la empresa Proveedora del Oriente.
- Diseñar un plan estratégico para el área de recursos humanos de la empresa Proveedora del Oriente, con indicadores y mecanismo de evaluación.

## 5. DELIMITACIÓN

La investigación se enfoca en analizar la gestión de talento humano de la empresa Proveedora del Oriente, mediante el uso de las herramientas de análisis de variables internas y externas para diagnosticar su estado actual, con el objeto de plantear estrategias encaminadas a dotarla de valor estratégico y fortalecer su gestión.

El proyecto se llevará a cabo en el Departamento de Córdoba, en la ciudad de Cereté, específicamente en la empresa Proveedora del Oriente, ubicada en el barrio El Totumo Tr. 21 A 17-19.

## 6. METODOLOGÍA PROPUESTA

### 6.1. Enfoque y Tipo de investigación

La investigación del proyecto será de tipo cualitativo ya que utilizará la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M.P. (2010). De esta manera, cada fase del proceso partiendo del planteamiento del problema, hasta la elaboración del reporte de resultados se realizará bajo este enfoque.

También será descriptivo, conociendo que este tipo de estudio sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M.P. (2010). Para nuestro caso particular, pretendemos resolver el interrogante ¿Cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en la empresa Provedora Del Oriente?, para ello será necesario abordar ciertas variables que se deberán describir, a considerar; cómo es la gestión del talento, cómo es su personal, que estrategia persigue la empresa, que se puede mejorar en cada variable, cuáles son sus fortalezas. Etc.

Finalmente, haciendo revisión de literatura encontramos que el estudio puede tener un carácter Explicativo, debido a que deberemos explicar de qué manera el Modelo gestión de recursos humanos de Idalberto Chiavenato, contribuye a la construcción del plan estratégico propuesto.

## **6.2. Fuentes de Información**

### **6.2.1. Fuentes de información primarias.**

Para la recolección de la información se utilizará principalmente varias entrevistas al jefe de Talento Humano Diana León Tabares, y el jefe de logística Daniel Sarmiento quienes ofrecen todo su apoyo brindando toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Igualmente los documentos institucionales de la empresa se constituyen base del proyecto, ya que de ellos se obtendrá información necesaria para diseñar instrumentos de análisis, tales como matriz EFE, MEFI, matriz DOFA y matriz de riesgo.

### **6.2.2. Fuentes de información secundarias.**

La información adicional se recolectara de libros, tesis de grado, páginas de internet, artículos de revistas digitales. En ellos se obtendrá la mayor información acerca de las teorías que tratan todo lo relacionado con el desarrollo organizacional.

### **6.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información con que se podrá realizar el análisis adecuado, diseñar el plan estratégico y otorgar conclusiones y recomendaciones, son las siguientes:

#### **6.2.3.1. *Entrevista***

De acuerdo con Huamán, (2005), la entrevista resulta una técnica diez veces más valiosa para nosotros que el cuestionario, ya que esta permite obtener datos que de otro modo sería muy difícil conseguir.



Así pues, se realizará la entrevista a la Jefe de talento humano Diana León Tabares, ya que es la persona vinculada directamente con el objeto de investigación. El método será no estructurado o temático y de se realizara de forma personal.

#### **6.2.3.2. *Revisión documental***

El uso de esta técnica consiste en la revisión bibliográfica, internet, artículos y revistas especializadas, sobre la temática a tratar en la investigación. No cabe duda que proceder a la revisión de la documentación permite al investigador satisfacer las necesidades de comprensión y dar sentido a lo investigado. (Valencia, s.f.)

#### **6.2.3.3. *Matriz DOFA***

La matriz DOFA es una herramienta que nos permite analizar la información recolectada. Es una técnica que en la práctica refleja una radiografía de la situación puntual de lo particular que se esté estudiando. (Mota A., Guevara D. Jiménez D., Hernández L., Armas Y. 2014).

El análisis DOFA nos que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, y de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permitan poder tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. . (Mota A., Guevara D. Jiménez D., Hernández L., Armas Y. 2014).

## 7. DIAGNÓSTICO

Para efectos de diagnosticar el área de talento humano de la empresa Proveedora el Oriente se utilizaron como herramientas la elaboración de la matriz DOFA, y sus Matrices derivas como la Matriz EFE y la Matriz EFI, elementos claves para analizar de manera sistemática, los datos e información recolectada por medio de entrevista a la jefe de talento humano Diana León Tabares. Por tanto la evaluación realizada a los factores fuertes y débiles (identificación de la situación Interna, Matriz EFI) que afectan al ARH y a las oportunidades y amenazas (evaluación externa, Matriz EFE), se presentan a continuación, para posteriormente comprender la Matriz DOFA y las respectivas estrategias de acción propuestas.

### 7.1. Matriz de evaluación de factor externo (MEFE) - Proveedora del Oriente

En la Tabla 1 se muestran los factores que identificamos como oportunidades y amenaza para el área de talento humano, para dicha identificación fue necesario contar con la colaboración de la Dra. Diana León Tabares jefe del área quien además en base a su diagnóstico validó la ponderación de importancia y la clasificación asignada en concordancia a la realidad de la empresa.

Por tanto el Puntaje que corresponde a cada variable es producto de la importancia de ponderación multiplicada por su clasificación. Cabe resaltar que la clasificación se realiza entre los valores 1 y 4, sin embargo estos calificativos varían según la matriz que se esté realizado, es decir, para la matriz EFE el objetivo es indicar si las estrategias de la empresa responden eficazmente al factor crítico de éxito, entonces la calificación será como se muestra en la *Figura*

7.

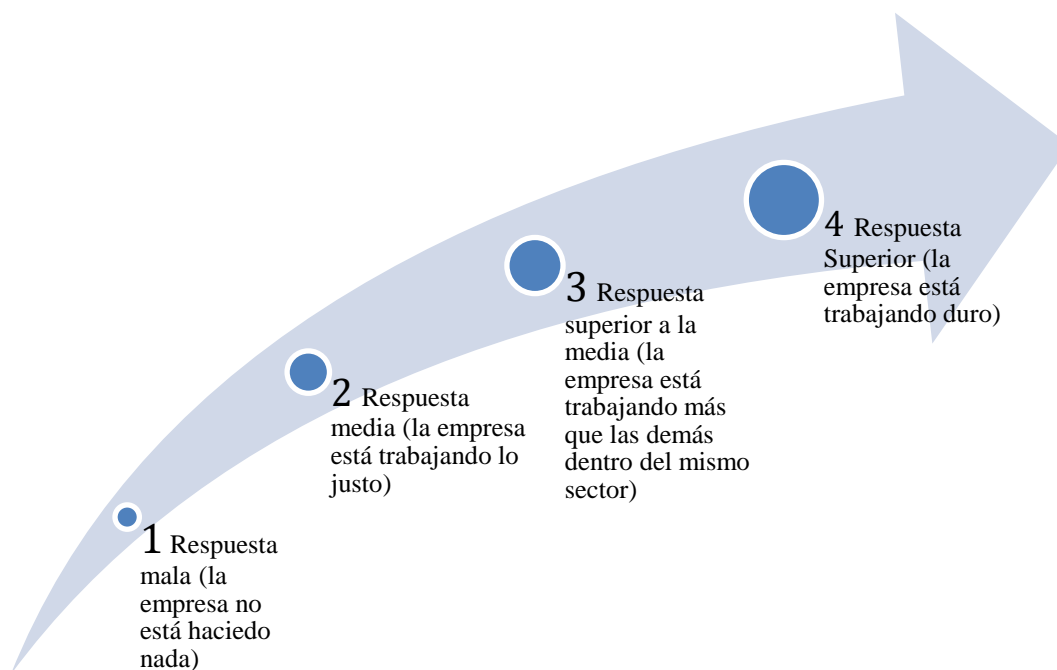


Figura 7 Calificación MEFE

Si por el contrario la matriz a analizar es la EFI entonces la calificación va entre 1 y 2 para las debilidades y entre 3 y 4 para cada una de las fortalezas, en este caso, la calificación será de la siguiente manera (**Figura 8**):

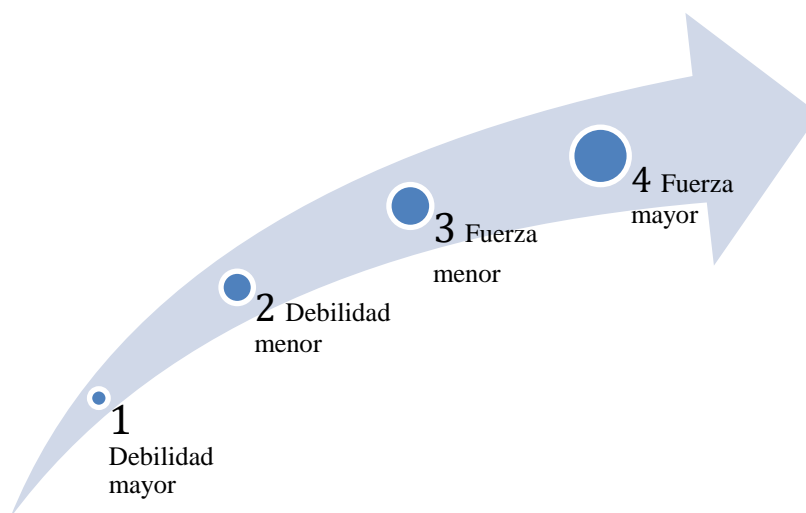


Figura 8 Calificación MEFI

Tabla 1 *Matriz EFE*

Evaluación de factores externos	Importancia Ponderación	Clasificación evaluación (1 - 4)	Puntaje
<b>Oportunidades</b>			
El informe final del presente trabajo servirá como apoyo para la implementación de un plan estratégico al ARH y contribuirá a la planeación de gestión estratégica del área.	16%	1	0,16
El aumento de la oferta de programas de capacitación por competencias laborales; ello posibilita diseñar un plan de capacitación y certificación para los empleados y fortalecer sus capacidades técnicas y personales, que además sea flexible y se acomode a sus horarios. se puede considerar convenios con una institución que ofrezca este tipo de formación.	7%	2	0,14
Implementación de un modelo de gestión por competencias, para lograr la integración de las competencias individuales a la línea estratégica de la organización.	16%	2	0,32
Ejecutar procesos de gestión del conocimiento para mejorar gestión operativa de la empresa.	10%	3	0,3
Subtotal Oportunidades			0,92
<b>Amenazas</b>			
Renuncias de personal.	10%	4	0,4
Bajo rendimiento del capital humano. Ya que puede ser influenciado por recientes cambios de la organización ( se cambió el organigrama, implementación de software)	12%	2	0,24
Retrasos en los proceso de asimilación de las herramientas informáticas.	11%	2	0,22
Insuficientes recursos económicos para invertir en el desarrollo del ARH	9%	3	0,27
Poco tiempo de implementación del ARH. La novedad del cargo de jefe de talento humano y su poca evolución tras su reciente implementación en la empresa.	9%	2	0,18
Subtotal Amenazas			1,31
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,23</b>

Elaborado por: Elaboración Propia.

En la aplicación de la matriz EFE, se observó que las oportunidades con mayor puntaje fueron: “El informe final del presente trabajo como apoyo para la implementación de un plan estratégico al ARH” y la “Implementación de un modelo de gestión por competencias”, con un puntaje de 0,16 y 0,32 respectivamente. Las cuales se tendrán en cuenta al momento de determinar las estrategias.

Dentro de las amenazas a enfrentar con mayor puntaje están: “Insuficientes recursos económicos para invertir en el desarrollo del ARH” con 0,27 puntos y “Bajo rendimiento del capital humano” con 0,24.

## 7.2. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI) - Provedora del Oriente

La metodología para evaluar el factor interno es igual al de la matriz EFE, en la *Figura 8* se puede observar la clasificación y el criterio utilizado.

Tabla 2 *Matriz EFI*

Evaluación de factores internos	Importancia Ponderación	Clasificación evaluación (1 - 4)	Puntaje
<b>Fortalezas</b>			
Personal del área de RRHH es idóneo y acorde a las necesidades de la empresa; Directora de Gestión Humana, Analista de Desarrollo Organizacional, Auxiliar de Recursos Humanos.	8%	4	0,32
Procesos de reclutamiento, selección del personal, compensación y desvinculación están claramente definidos por el macro-proceso de gestión humana.	7%	4	0,28
Avance de la aplicación de la normatividad de Seguridad y Salud en el trabajo (SGSST), lo que mejora la satisfacción de los empleados.	6%	3	0,18
Se tienen programas de beneficios para el personal que devenga hasta dos (2) SMMLV, que es alrededor del 70% de los empleados de la empresa.	6%	3	0,18
Buen clima organizacional, disposición de aprender y alto sentido de pertenencia, buena actitud, compañerismo.	8%	4	0,32
Estabilidad laboral	6%	3	0,18
Subtotal Fortalezas			1,46
<b>Debilidades</b>			
Descripción de puestos y perfiles de cargos desactualizados.	8%	1	0,08
No tiene manuales de políticas, ni de funciones y solo algunos procedimientos definidos.	10%	1	0,1
Demoras en la ejecución de tareas y ejecución de procesos informáticos.	7%	1	0,07
El área de Gestión Humana no cuenta con una estrategia funcional, las funciones del jefe de talento humano no tienen enfoque estratégico sino administrativo y de carácter operativo.	10%	1	0,1
El control y las auditorías que se realizan al pago de la nómina se hacen de forma manual.	4%	2	0,08
No se tiene estructurado un plan de capacitación y formación.	9%	1	0,09
No cuenta con un sistema de información que permita tomar decisiones sobre el R.H.	7%	1	0,07
No se tiene plan de carrera, ni evaluación de desempeño.	4%	2	0,08
Subtotal Debilidades			0,67
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,13</b>

Elaborado por: Elaboración Propia.

El diagnóstico para la situación interna de la empresa Proveedora del Oriente bajo esta herramienta deja en evidencia la urgencia de atender la debilidad “No contar con un enfoque estratégico para el ARH” la ponderación para esta variable arroja un puntaje de 0.1, y la debilidad de “No tener manuales de políticas, ni de funciones y solo algunos procedimientos definidos” que comparte el mismo puntaje.

Cabe resaltar que con puntaje de 0.32 se destacan las fortalezas “Personal del área de RRHH es idóneo” y “Buen clima organizacional”, las cuales tienen un gran valor para la empresa por tanto conviene no descuidarlas.

### **7.3. Matriz DOFA - Proveedora del Oriente**

Para la construcción de la matriz DOFA se tuvo en cuenta las variables usadas en las matrices EFE Y EFI, y el resultado total de los valores ponderados obtenido en cada una de ellas. No obstante es preciso decir que dichos resultados dan cuenta del estado actual del área de recursos humanos de Proveedora el Oriente, lo que constituye el referente para la construcción de las estrategias propuestas en la presente matriz.

En efecto, el resultado obtenido en la Matriz EFE nos indica que los factores externos que influyen en el área de recursos humanos son desfavorables, ya que este análisis arrojó un total de 2.23, valor que se encuentra por debajo del promedio (2.5) de ponderación, Además se puede observar que las amenazas, con un total de 1.31, tienen mayor impacto en el área que las oportunidades con el 0.92.

Por otro lado, del total de la ponderación de la matriz EFI se puede interpretar que las fuerzas internas del área son favorables al ARH con un peso ponderado total de 1.46 contra 0.67 de

las debilidades (el área tiene más fortalezas que debilidades). No obstante, el valor total está por debajo de 2.5, indica que la empresa es débil en el factor interno en su conjunto.

Así pues, el análisis anterior facilita la construcción de estrategias, sin embargo en la matriz DOFA se puede visibilizar de manera clara las posibles interacciones de los factores preponderantes. En este sentido, las siguientes líneas corresponden a las estrategias propuestas y la asociación de variables que la originó.

- Estrategia #1: F1;O1;O2;O3;O4 Coordinar un plan acción entre los tres integrantes del ARH; cronograma, descripción de responsabilidades, seguimiento y control para la correcta ejecución del proyecto estratégico del ARH y desarrollo organizacional.
- Estrategia #2 F2;O3 Integrar los lineamientos de un modelo de gestión por competencias a los procesos de reclutamiento, selección, compensación del personal.
- Estrategia #3 F5;F6;O4 Identificar a posibles mentores, empleados líderes por sus conocimientos que orienten la ejecución de actividades operativas y el correcto funcionamiento del software.
- Estrategia #4 F4;O2 Vincular al programa de beneficios para empleados un programas de capacitación y acreditación con el fin de valorar las capacidades del empleado y mejorar su rendimiento
- Estrategia #5 O1;D1;D2;D4 Establecer indicadores de gestión y evaluar periódicamente el ARH, igualmente será el mecanismo para conocer el grado de integración de los empleados a la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. También se evaluará el tiempo promedio del logro de los objetivos individuales de los empleados en función a sus roles, funciones, políticas y procedimientos correspondientes.

- Estrategia #6 O2;D3;D5;D6 Crear, desarrollar e implementar un plan de capacitación, formación y acreditación, acorde a las necesidades específicas del puesto que contemple tanto horarios como disponibilidad de tiempo. El diseño agrupará a los empleados por necesidades de formación y prioridad del conocimiento, según los requerimientos.
- Estrategia #7 O3;O4;D3;D7;D8 Estipular espacios de tiempo para desarrollar actividades que conduzcan a fortalecer las competencias de empleados y a contribuir la conversión hacia este nuevo enfoque. Estas actividades generaran la información necesaria para establecer los mecanismos de control, evaluación de desempeño y planes de carrera.
- Estrategia #8 F1;A1;A2;A3 Implementar el indicador Tiempo de Capacitación y entrenamiento promedio para que el ARH tenga de manera oportuna de cuando capacitar de tal manera que logre brindarle las herramientas necesarias para su crecimiento personal y para mejorar su productividad.
- Estrategia #9 F1;A4;A5 Realizar una planeación presupuestal, el cual servirá para coordinar y controlar los recursos destinados a la materialización de procedimientos, funciones y operaciones. Incorporar esta herramienta a las funciones del ARH ayudara a obtener el máximo rendimiento de los recursos.
- Estrategia #10 A1;D7 Definir un programa estratégico de entrevistas de salida, con el fin de recopilar la información necesaria respecto a las necesidades de los empleados e identificar qué acciones a implementar o cuales corregir en la empresa.
- Estrategia #11 D2;A3 Se puede crear grupos colaborativos de trabajo para fomentar el aprendizaje colectivo acerca de los métodos operativos, los beneficios y la utilidades de las herramientas informáticas instaladas.



En la Tabla 3 se puede observar tanto los factores identificados en las matrices EFE y EFI como las posibles estrategias de acción planteadas.

Tabla 3 Matriz DOFA

		Análisis Interno			
		Fortalezas		Debilidades	
	1.	Personal del área de RRHH es idóneo y acorde a las necesidades de la empresa.	1.	Descripción de puestos y perfiles de cargos desactualizados.	
	2.	Procesos de reclutamiento, selección del personal, compensación y desvinculación están claramente definidos por el macro-proceso de gestión humana.	2.	No tiene manuales de políticas, ni de funciones y solo algunos procedimientos definidos.	
	3.	Avance de la aplicación de la normatividad de Seguridad y Salud en el trabajo (SGSST).	3.	Demoras en la ejecución de tareas y ejecución de procesos informáticos.	
	4.	Se tienen programas de beneficios para el personal que devenga hasta dos (2) SMMLV.	4.	El área de Gestión Humana no cuenta con un enfoque estratégico.	
	5.	Buen clima organizacional.	5.	El control y las auditorias que se realizan al pago de la nómina se hacen de forma manual.	
	6.	Estabilidad laboral	6.	No se tiene estructurado un plan de capacitación y formación.	
			7.	No cuenta con un sistema de información que permita tomar decisiones sobre el R.H.	
			8.	No se tiene plan de carrera, ni evaluación de desempeño.	
Oportunidades		Estrategia FO		Estrategia DO	
1.	El informe final del presente trabajo.	FO1	Estrategia #1	DO1	Estrategia #5
		FO2	Estrategia #2	DO2	Estrategia #6
2.	El aumento de la oferta de programas de capacitación por competencias laborales.	FO3	Estrategia #3	DO3	Estrategia #7
3.	Implementación de un modelo de gestión por competencias	FO4	Estrategia #4		
4.	Ejecutar procesos de gestión del conocimiento para mejorar gestión operativa de la empresa.				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1.	Renuncias de personal.	FA1	Estrategia #8	DA1	Estrategia #10
2.	Bajo rendimiento del capital humano.				
3.	Retrasos en los proceso de asimilación de las herramientas informáticas.				
4.	Insuficientes recursos económicos para invertir en el desarrollo del ARH	FA2	Estrategia #9	DA2	Estrategia #11
5.	Poco tiempo de implementación del ARH.				

Elaborado por: Elaboración Propia.

#### 7.4. Matriz de riesgo - Proveedor del Oriente

Para el presente estudio se consideró necesario identificar y evaluar los riesgos que están presentes en el área de recursos humanos. La razón, es que esta herramienta de gestión, me permite analizar las tareas que desarrollan los trabajadores y determinar objetivamente cuales son los riesgos relevantes que se deben tratar y proponer medidas de control. En la Tabla 4 se puede apreciar matriz identificación de riesgo presente en la empresa Proveedor del Oriente.

Tabla 4 *Identificación del riesgo*

MATRIZ DE RIESGO						
PROCESO:		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
OBJETIVO:		Disponer del talento humano idóneo y competente requerido para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.				
IDENTIFICACIÓN						
Subproceso	Nº	Actividad	Riesgo	Clasificación	Causas	Consecuencias
Selección	R1	Revisión de cargos y perfiles	Que no estén actualizados los formatos de descripción de puestos y perfiles del cargo.	Operativo	Recientes cambios en la estructuración del área de gestión humana	*Error en los criterios de selección del personal. *Se omite considerar capacidades y características requeridas por el cargo.
	R2	Revisión de cargas de trabajo requerimientos y ajuste a la planta de personal.	Que no existan manuales de políticas, ni de funciones y procedimientos.	Estratégico	proceso no programado	*Falta de claridad de las funciones, de los roles y perfiles asociados a un cargo. *Inadecuados ajustes de personal, Insatisfacción de los empleados.
Contratación		Entrenamiento		Estratégico	proceso no programado	*Contratación de personal no apto para el cargo. *incumplimiento de actividades. *Conflictos legales *Falta de mecanismos de validación, control y seguimiento.
Formación Y Desarrollo De Personas	R3	Plan de Formación	Demoras en la ejecución de tareas y procesos.	Operativo	No se tiene estructurado un plan de capacitación y formación. No hay planificación del desarrollo del R.H.	*Dudas e inconvenientes con los software implementados. *Inseguridad y temor en la ejecución de algunas tareas y procedimientos. *Llamados de atención y memorandos. *Bajo rendimiento. *Incumplimiento de obligaciones del empleado. *Constantes equivocaciones. *Renuncias de personal.

Evaluación De Desempeño	R4	Beneficios e incentivos	Que no exista un plan de carrera y evaluación de desempeño.	Estratégico	Método no definido.	*Desconocimiento de las potencialidades del trabajador. *Desestimulación del desempeño laboral. *Inconformidad. *Renuncias
Control De R.H.	R5	Control del proceso	Que el control se continúe realizando de forma manual.	Operativo	Falta de un sistema de información	*ineficiente mecanismos de control para la toma de decisiones. *Resultados poco confiables.
Seguridad Y Salud En El Trabajo	R6	SGSST	Que no se alcance a la meta de cumplimiento en un 100% antes del plazo estipulado por ley.	Operativo	Poco tiempo de estructurar el sistema	*Incumplimientos de ley *Sanciones y/o multas. *Demandas.
Relaciones Laborales	R7	Administración del personal	Que no se incluyan procesos de desarrollo organizacional (clima y cultura) a las funciones macro-procesos de gestión humana	Estratégico	Falta de recursos	*Las funciones del jefe de talento humano no tienen enfoque estratégico sino administrativo y de carácter operativo. * No se alcanzan los objetivos estratégicos de la empresa. *Los empleados no estén alineados con la visión y misión de la empresa.

Elaborado por: Elaboración Propia.

La identificación del riesgo, análisis y evaluación se desarrolló junto con el jefe de talento humano, quien proporcionó la información necesaria para dar valor en términos de probabilidad e impacto a cada riesgo reconocido y bajo los parámetros especificados en la

*Figura 9.*

<b>IMPORTANTE</b>	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.	
<b>APRECIABLE</b>	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.	
<b>MARGINAL</b>	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.	

PROBABILIDAD			IMPACTO		
5	FRECUENTE	1 VEZ POR SEMANA	5	CATASTRÓFICO	TODA LA ORGANIZACIÓN
4	MODERADO	1 VEZ POR MES	4	MAYOR	UNA OFICINA
3	OCASIONAL	1 VEZ POR SEMESTRE	3	MODERADO	UN ÁREA
2	REMOTO	1 VEZ POR AÑO	2	MENOR	UNA PERSONA
1	IMPROBABLE	CADA DIEZ AÑOS	1	INSIGNIFICANTE	UNA TAREA

Figura 9 Parámetros análisis y evaluación de riesgos

Como resultado se obtiene el riesgo inherente presente en el ARH, tal como se observa en la

### Tabla 5.

Tabla 5 *Análisis y Evaluación del riesgo*

MATRIZ DE RIESGO					
PROCESO:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
OBJETIVO:	Disponer del talento humano idóneo y competente requerido para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.				
N°	RIESGO	ANÁLISIS		EVALUACIÓN	
		Probabilidad	Impacto	Valor Del Riesgo	Nivel del Riesgo inherente
R1	Que no estén actualizados los formatos de descripción de puestos y perfiles del cargo.	2	3	6	Apreciable
R2	Que no existan manuales de políticas, ni de funciones y procedimientos.	2	4	8	Apreciable
R3	Demoras en la ejecución de tareas y procesos.	3	5	15	Importante
R4	Que no exista un plan de carrera y evaluación de desempeño.	2	4	8	Apreciable
R5	Que el control se continúe realizando de forma manual.	3	4	12	Importante
R6	Que no se alcance a la meta de cumplimiento en un 100% antes del plazo estipulado por ley.	1	3	3	Marginal
R7	Que no se incluyan procesos de desarrollo organizacional (clima y cultura) a las funciones macro-procesos de gestión humana	5	5	25	Importante

Elaborado por: Elaboración Propia.

Partiendo de los resultados anteriores cuestionamos el control que realiza la empresa ante dichos riesgos, a lo que la Dra. Diana respondió con evidencias, las cuales sirvieron de instrumento para valorar y evaluar la efectividad de dichos controles. De esta manera en la Tabla 6 vemos la probabilidad e impacto de dichos controles, así mismo los valores y criterios del riesgo residual. Los parámetros de análisis y evaluación de controles son los reflejados en la

*Figura 9.*

Tabla 6 *Control del Riesgo*

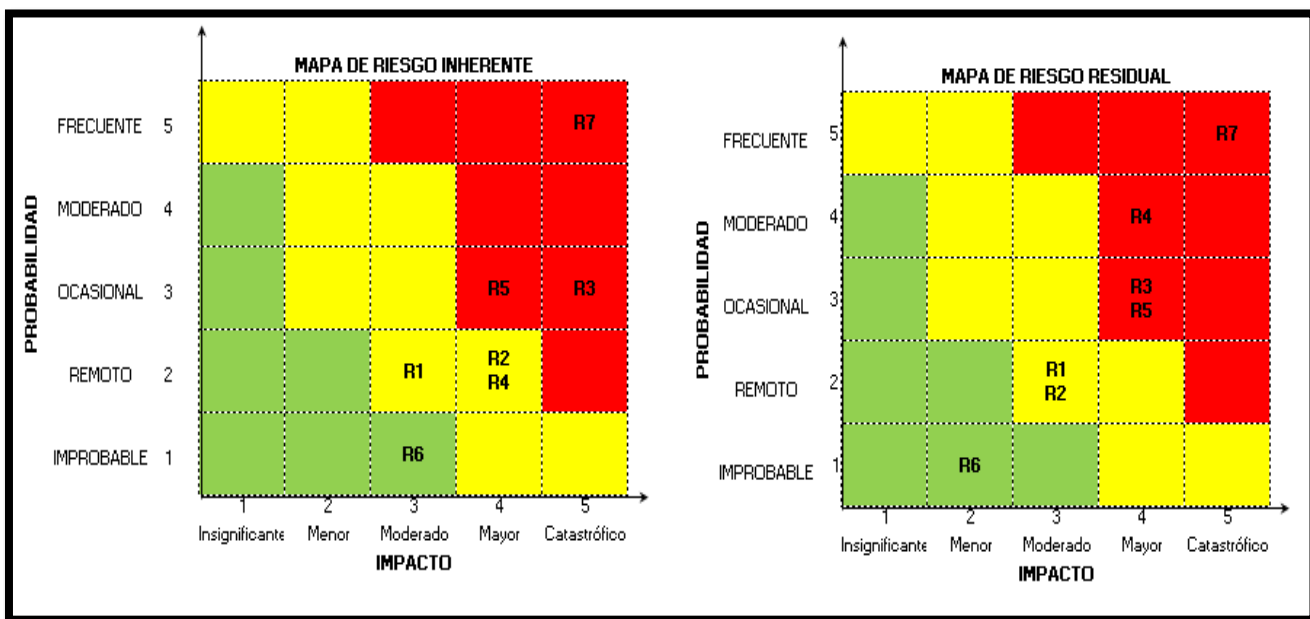
MATRIZ DE RIESGO										
PROCESO:		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO								
OBJETIVO:		Disponer del talento humano idóneo y competente requerido para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa								
N°	RIESGO	¿Existen Controles?	Controles Existentes	Tipo De Control	¿El Control Es Efectivo Para Minimizar El Riesgo?	Frecuencia Del Control	ANALISIS		EVALUACIÓN CON CONTROLES	
							Probabilidad	Impacto	Valor Del Riesgo	Nivel del Riesgo Residual
R1	Que no estén actualizados los formatos de descripción de puestos y perfiles del cargo.	SI	Se tiene definido de forma general los perfiles de cargo, de acuerdo a la misión, funciones y competencias exigidos.	Correctivo	NO	A Solicitud	2	3	6	Apreciable
R2	Que no existan manuales de políticas, ni de funciones y procedimientos.	SI	Se está estructurando en formato borrador, la información relevante de los cargos.	Correctivo	NO	Eventual	2	3	6	Apreciable
R3	Demoras en la ejecución de tareas y procesos.	SI	Se resuelven dudas en el momento que surjan	Concurrentes	NO	Constante	3	4	12	Importante
R4	Que no exista un plan de carrera y evaluación de desempeño.	NO	Estructura documental insuficiente.	Correctivo	NO	Anual	4	4	16	Importante
R5	Que el control se continúe realizando de forma manual.	NO	Estructura documental insuficiente.	Correctivo	NO	Semestral	3	4	12	Importante
R6	Que no se alcance a la meta de cumplimiento en un 100% antes del plazo estipulado por ley.	SI	Inclusión del proyecto por fases al cronograma de ejecución.	Preventivo	SI	Mensual	1	2	2	Marginal
R7	Que no se incluyan procesos de desarrollo organizacional (clima y cultura) a las funciones macro-procesos de gestión humana	NO	Presupuesto no establecido.	Preventivo	NO	Semestral	5	5	25	Importante

Elaborado por: Elaboración Propia.

Con objeto de comparar los resultados obtenidos, observamos en la

*Figura 10* el desplazamiento del riesgo inherente después de implementar los controles, respecto a su nueva posición en el mapa de riesgo residual.

Para destacar, si bien el riesgo 2 logró una mejor posición, sigue representando un riesgo apreciable, es decir las medidas tomadas hasta ahora por la empresa no son suficientes. Por otro lado el riesgo 3 “demoras en la ejecución de tareas y procesos”, con una pequeña variación sigue en una zona importante, resulta imperante resolver este riesgo ya que de no aplicar los correctivos necesarios puede repercutir en el normal funcionamiento de la empresa. En cuanto a la situación que reporta el nivel del riesgo 4, demuestra la necesidad de implementar medidas que corrijan el hecho de “Que no exista un plan de carrera y evaluación de desempeño.”.



*Figura 10* Mapa del riesgo

Para finalizar la matriz de riesgo, en

**Tabla 7** diseñamos las acciones y las decisiones a seguir reconociendo la importancia del riesgo que se enfrenta, también se propone los indicadores de seguimiento en cada caso.

A manera de resumen, hemos creado la *Figura II*, evidenciando en ella el número de tratamientos propuestos para la empresa Proveedor del Oriente.

RESUMEN	
TOTAL RIESGOS IDENTIFICADOS	7
TOTAL CONTROLES	4
TOTAL RIESGOS PARA TRATAMIENTO	6

Figura II Resumen Tratamiento del Riesgo

Tabla 7 Tratamiento del Riesgo

RIESGO	TRATAMIENTO		
	DECISIONES	ACCIONES	INDICADORES
Que no estén actualizados los formatos de descripción de puestos y perfiles del cargo.	Reducir	Actualizar formatos de descripción de puestos y perfiles del cargo.	Porcentaje de documentos actualizados=Cantidad de Formatos actualizados en un 100% /Cantidad de Formatos Requeridos
Que no existan manuales de políticas, ni de funciones y procedimientos.	Reducir	Diseñar los manuales de políticas, procedimientos y funciones	Porcentaje de documentos formalizados=Cantidad de Manuales Formalizados en un 100% /Cantidad de Manuales Requeridos
Demoras en la ejecución de tareas y procesos.	Evitar	Crear programas para capacitar a los empleados	*Cobertura de capacitación= Total Personas capacitadas/Personas programadas. *Calidad de la capacitación=Puntaje real obtenido/Puntaje esperado.
Que no exista un plan de carrera y evaluación de desempeño.	Evitar	Crear la estructura documental necesaria para establecer sistemas de evaluación y desempeño.	Porcentaje de crecimiento del volumen de documentos = Cantidad de documentos disponibles año actual - Cantidad de documentos disponibles año anterior.
Que el control se continúe realizando de forma manual.	Compartir	Coordinar con el área de sistemas mecanismos adecuados para la recolección, tratamiento y registro de la información.	Control de ingreso de documentos al archivo= Total documentos recibidos - total documentos procesados.
Que no se alcance a la meta de cumplimiento en un 100% antes del plazo estipulado por ley.	Asumir	Hacer seguimiento a las actividades de SGSST para asegurar su cumplimiento.	Cumplimiento del Cronograma= (Nº de actividades realizadas/Nº de actividades programadas)*100
Que no se incluyan procesos de desarrollo organizacional (clima y cultura) a las funciones macro-procesos de gestión humana	Compartir	Realizar plan presupuestal para el desarrollo de actividades de desarrollo organizacional.	Ejecución del ppto= (Monto Ejecutado/Monto Presupuestado)*100

Elaborado por: Elaboración Propia.



## **8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ÁREA DE RECURSOS DE PROVEEDORA DEL ORIENTE**

En Proveedora del Oriente como en toda organización, intervienen factores que evidentemente ponen a prueba su eficiencia organizacional. Por ello, tras la situación reflejada en el ARH de esta empresa, se proponen objetivos estratégicos con el fin de fortalecer el papel que juega cada persona en la organización. Chiavenato (2001) afirma:

Chiavenato 2001

“Como sistemas abiertos, las organizaciones mantienen un estrecho intercambio con el ambiente, y el intercambio e interdependencia conducen al concepto de eficacia organizacional, que depende del logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno (personas y recursos no humanos) y la adaptación al ambiente externo. De ahí la importancia del papel que cumple la ARH en la vida de las empresas.”. (p.699)

Por otra parte, del mismo autor se toma la *Figura 12*, de cuya concepción se interpreta la estrecha relación de cómo se hacen las cosas (Eficiencia) y qué objetivos se alcanza (Eficacia). En tal sentido, con este enfoque se indican en la Tabla 8 los objetivos estratégicos, con los cuales se pretende abarcar las falencias identificadas en cada nivel de esta empresa.

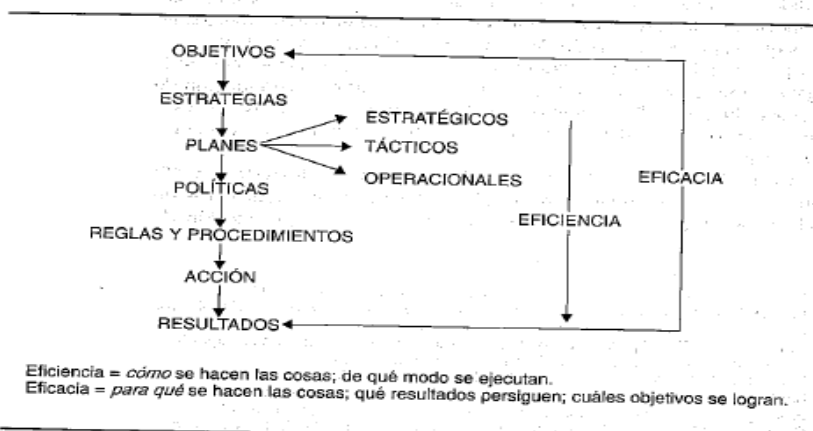


Figura 12 Relación entre eficiencia y eficacia.  
 Nota: Figura 1.12 En Administración de Recursos Humanos 5 ed. (p.699) por I. Chiavenato, 2001 Santafé de Bogotá, Copyright 2000 por McGraw-Hill Interamericana S.A.

Tabla 8 *Objetivos Estratégicos ARH Provedora del Oriente*

Aporte	Objetivos Estratégicos	Estrategias de Acción	Beneficios
<b>Nivel Directivo</b>	Garantizar la alineación estratégica y la unidireccionalidad hacia la planeación estratégica de la empresa.	Disponer de un plan estratégico para el ARH que promueva que todo el personal trabaje hacia la misma dirección, con el fin de alcanzar el éxito de la empresa.	El plan contribuirá con el diseño de los manuales de políticas, funciones y procedimientos, los cuales servirán de herramientas para vincular los recursos humanos a los objetivos estratégicos de la empresa.
	Apoyar el proceso de toma de decisiones.	Crear un sistema de información que sustente y genere las bases para la toma de decisiones y que permita analizar las distintas alternativas de solución, controlar y evaluar la decisión tomada.	Permitirá obtener de manera oportuna la información necesaria para la toma de decisiones, Consolida la estructura documental de la empresa, generará resultados confiables, servirá de apoyo en la ejecución de procesos.
<b>Gestión Administrativa</b>	Optimizar el factor humano de la empresa.	Implementar un modelo de gestión por competencias que asegure que los colaboradores de Provedora del Oriente cuenten con las competencias requeridas y que contribuyan a maximizar los beneficios de la empresa.	El modelo de gestión por competencias permitirá fortalecer las competencias y habilidades del personal existente. Además servirá de apoyo a otros procesos como son los de selección, contratación, control, evaluación de desempeño y planes de carrera.
<b>Calidad Operativa</b>	Mejorar el desempeño laboral del factor humano.	Considerando tanto el presente como el futuro de la empresa para desarrollar y formar al personal de la empresa. Invertir en capacitación y certificación, no sólo para asegurar el cumplimiento de las metas del negocio y de productividad sino también para motivar y contribuir a la satisfacción personal de los colaboradores.	Satisfacer las necesidades de formación evitará demoras en la ejecución de tareas y procesos, aumenta el rendimiento de los trabajadores, potencializa sus capacidades y habilidades en la ejecución de herramientas informáticas.

Elaborado por: Elaboración Propia.

## **9. PLAN ESTRATÉGICO PARA ARH EN LA EMPRESA PROVEEDORA DEL ORIENTE**

Precisa advertir que para la construcción del plan estratégico del ARH, fue necesario apoyarnos en los puntos desarrollados anteriormente. Por consiguiente, posterior al diseño de la matriz DOFA resultaron once estrategias, de las cuales, solo cuatro fueron seleccionadas para construir lo que será el plan estratégico del área. Debo decir que las propuestas de tratamiento al riesgo en la matriz de riesgo, también fueron determinante en este proceso. Por otra parte, con el diseño de los objetivos estratégicos se logró describir en detalle los beneficios que se genera en la empresa al desarrollar dichas estrategias, en este punto, solo resta concretar los mecanismos de operacionalización para cada una de ellas. En consecuencia, las tablas que se presentan a continuación representan el plan a seguir; en ellas se detalla las metas a alcanzar, las actividades, se especifican las tareas, sus instrumentos de control, responsables y periodos de ejecución.

Tabla 9 Plan Estratégico N°1

PLAN 1				
OBJETIVO	Mejorar la alineación estratégica de la empresa.			
METAS	Lograr que 100% del personal trabajen en la misma dirección.			
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Empleados			
ESTRATÉGIA	Establecer indicadores de gestión y evaluar periódicamente el ARH, igualmente será el mecanismo para conocer el grado de integración de los empleados a la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. También se evaluará el tiempo promedio del logro de los objetivos individuales de los empleados en función a sus roles, funciones, políticas y procedimientos correspondientes.			
ACTIVIDADES	Actualizar formatos de descripción de puestos y perfiles del cargo.	Diseñar los manuales de políticas, procedimientos y funciones.	Implementar un programa de integración, para empleados nuevos.	Taller de Socialización Organizacional para empleados antiguos.
TAREAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar un inventario de aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo.</li> <li>Una vez obtenida toda información requerida completar los formatos de descripción de puestos y perfiles del cargo.</li> <li>En primer lugar se definirán las Políticas que servirán de base para posteriormente definir las funciones y los Procedimientos. ARH convocará a una reunión en donde tanto directivos como jefes de área dispondrán de un tiempo para redactar el documento, que luego deberá ser aprobado por la junta directiva.</li> <li>Una vez seleccionado al nuevo miembro de la empresa se desarrollan los siguientes ítems: <ul style="list-style-type: none"> <li>Asuntos organizacionales; beneficios, presentación y deberes de los cargos. Con el fin de entrenarlo y generar compromiso con la organización.</li> </ul> </li> <li>Para actualizar a todos los empleados antiguos se deberá realizar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar por grupos de colaboradores encuentros de socialización en donde cada director en compañía de la directora de ARH dan a conocer la información general de la empresa y la información relacionada con el cargo. Se trata de actualizar a todos los empleados en temas de funciones, políticas, procedimientos.</li> </ul> </li> </ol>			
INDICADORES	<p>-Porcentaje de documentos actualizados=Cantidad de Formatos actualizados en un 100% /Cantidad de Formatos Requeridos.</p> <p>-Porcentaje de documentos formalizados=Cantidad de Manuales Formalizados en un 100% /Cantidad de Manuales Requeridos.</p> <p>-Grado de cumplimiento de las metas definidas= Metas Cumplidas / Metas Establecidas.</p> <p>-Porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos=(N° de Metas Cumplidas del objetivo N° X / total metas asignadas al objetivo N° X)*100</p> <p>-Grado de enlace del personal con la planeación Estratégica de la empresa = Personal que ha tomado los talleres de integración y Socialización Organizacional / Total de personal de la organización.</p>			
RESPONSABLES	<p>-Junta Directiva.</p> <p>-Directivos.</p> <p>-Área de recursos humanos.</p>			
PLAZO	INICIA		Enero 2019	
	TERMINA		Marzo 2019	

Elaborado por: Elaboración Propia.

Tabla 10 Plan Estratégico N° 2

PLAN 2		
OBJETIVO	Optimizar el factor humano de la empresa.	
METAS	Lograr que el 100% de los operarios cuenten con las competencias requeridas y que contribuyan a maximizar los beneficios de la empresa.	
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Personal Operativo	
ESTRATÉGIA	Estipular espacios de tiempo para desarrollar actividades que conduzcan a fortalecer las competencias de empleados y a contribuir la conversión hacia este nuevo enfoque.	
ACTIVIDADES	Implementar la gestión por competencias	
TAREAS	1 Realizar una reunión con los directivos de cada departamento para identificar los perfiles de competencias de un puesto. 2 Este mismo grupo elaborará el diccionario de competencias, tanto conductuales como funcionales necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. 3 posteriormente se realizará una entrevista focalizada como método de evaluación para determinar la brecha competencias, en tanto se evaluará a la persona comparándola con el perfil de competencias del puesto. 4 Se definirá las necesidades de formación y desarrollo: Calculada la brecha de competencias se podrá identificar las necesidades de formación y desarrollo, que se deberán desarrollar bajo el enfoque de competencias.	
INDICADORES	- Ficha del Cuestionario valoración de competencias. - Brecha de competencias= Puntaje de relevancia de la competencias -Puntaje de ejecución de la competencia. - N° de capacitaciones a desarrollar= Sumatoria de las competencias con puntaje de ejecución inferior a 3,5.	
RESPONSABLES	-Directivos. -Área de recursos humanos.	
PLAZO	INICIA	Abril 2019
	TERMINA	Julio 2019

Elaborado por: Elaboración Propia.

Tabla 11 Plan Estratégico N° 3

PLAN 3		
OBJETIVO	Mejorar el desempeño laboral del factor humano	
METAS	Satisfacer en un 100% las necesidades de formación de los empleados y aumentar en un 80% su rendimiento.	
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Empleados	
ESTRATÉGIA	Diseñar e implementar un plan de capacitación y acreditación, acorde a las necesidades específicas del puesto que contemple tanto horarios como disponibilidad de tiempo. El diseño agrupará a los empleados por necesidades de formación y prioridad del conocimiento, según los requerimientos.	
ACTIVIDADES	Diseñar e implementar un plan de capacitación y acreditación	
TAREAS	1 listar los programas y competencias requeridas. 2 Realizar la solicitud a la entidad certificadora. 3 Crear grupos por prioridad de formación y competencias a desarrollar. 4 Acordar los horarios y modalidad que facilite el proceso. 5 Hacer seguimiento y evaluación.	
INDICADORES	- N° Personas programadas a capacitación = Sumatoria de empleados con brecha en niveles aceptables. - Cobertura de capacitación= Total Personas capacitadas/Personas programadas. - Calidad de la capacitación=Puntaje real obtenido/Puntaje esperado.	
RESPONSABLES	-Área de recursos humanos. -Entidad Certificadora.	
PLAZO	INICIA	Agosto 2019
	TERMINA	Febrero 2019

Elaborado por: Elaboración Propia.

Tabla 12 Plan Estratégico N° 4

PLAN 4		
OBJETIVO	Dotar al ARH de mecanismos de control para la toma de decisiones.	
METAS	Construir la estructura documental del ARH en un 100% Y sistematizar en un 70% la información requerida para ejercer el control en el ARH y para la toma de decisiones	
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Jefe de recursos humanos	
ESTRATÉGIA	Coordinar con el área de sistemas mecanismos adecuados para la recolección, tratamiento y registro de la información.	
ACTIVIDADES	Ejecutar un Sistema de información para el ARH	
TAREAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Determinar los requerimientos de información.</li> <li>2 Establecer los formatos para la recolección de la información.</li> <li>3 Crear la estructura documental de la empresa.</li> <li>4 Elaborar el sistema de información que sirva de herramienta para la administración del ARH.</li> </ol>	
INDICADORES	<p>-Porcentaje de crecimiento del volumen de documentos = Cantidad de documentos disponibles año actual - Cantidad de documentos disponibles año anterior.</p> <p>-Control de ingreso de documentos al archivo= Total documentos recibidos - total documentos procesados.</p>	
RESPONSABLES	<p>-Área de Sistemas.</p> <p>-Área de recursos humanos.</p>	
PLAZO	INICIA	Agosto 2019
	TERMINA	Febrero 2019

Elaborado por: Elaboración Propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir esta monografía se puede decir que la empresa Provedora del Oriente cuenta con las suficientes fortalezas para enfrentar sus debilidades, demostrado por el análisis interno realizado. Sin embargo me atrevo a decir que no es difícil creer que en el análisis externo las amenazas hayan superado en ponderación a las oportunidades, esto es porque la empresa no ha aprovechado las oportunidades presentadas y tampoco ha respondido eficientemente ante sus amenazas. Tal como se da a conocer en la matriz de riesgo, sus acciones son más reactivas que proactivas.

Se logra determinar que las cualidades del personal son de gran importancia; por un lado los directivos encargados del ARH cuentan con las capacidades requeridas por el área, sus limitaciones para el direccionamiento estratégico ha correspondido a factores externos, como la falta de recursos y el enfoque operativo que la empresa le ha dado. Por otro lado, el personal operativo reporta un gran sentido de pertenencia hacia la empresa e interés por aprender, además de que contribuyen positivamente al buen clima organizacional que se vive en la empresa, las dificultades que se presentan están asociadas a la falta de un plan de capacitación.

Se evidencia que los controles que aplica la empresa, como medidas de tratamiento a los riesgos de relevancia, han sido insuficientes, de allí que se recomienda modificar el enfoque administrativo y operativo que rige la toma de decisiones del área, y poner en marcha las estrategias propuestas en este documento, no en vano nuestra labor como investigadores refleja evidencias que dan cuenta de la necesidad de desarrollar estratégicamente el área.

Se recomienda implementar objetivos estratégicos que fortalezcan el rol del área en la empresa, direccionen su gestión en pro del cumplimiento de la planeación estratégica. Dentro del plan diseñado se formulan los objetivos apropiados para Proveedora del Oriente, igualmente los mecanismos de operación para ponerlos en marcha, de manera que la empresa logre agregar valor en todos sus procesos y ser competitiva.



## BIBLIOGRAFÍA

Armas Ortega Y. M., Llanos Encalda M. P., Traverso Holguín P. A., (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador, ISBN 978-9942-960-29-0

Recuperado de

<http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Atehortúa Hurtado F., Bustamante Vélez R. E., y Valencia de los Ríos J. (2008), *Sistema de gestión integral, Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín, Editorial Universidad de Antioquia.

Recuperado de

[https://books.google.com.co/books?id=15nVyh1Fn6MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=15nVyh1Fn6MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_atb#v=onepage&q&f=false)

Barragán Parada R., (2016) *Diseño de un plan estratégico para la empresa Confitería Rossy Danny en Cartagena de Indias*.

(Trabajo de grado para optar al título de Administración de Comercio Internacional, Universidad de San Buenaventura, Cartagena de Indias DT. y C., Colombia).

Recuperado de

[https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4345/1/Dise%C3%B1o%20de%20un%20plan%20estrat%C3%A9gico\\_Rafael%20Barrag%C3%A1n\\_2016.pdf](https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4345/1/Dise%C3%B1o%20de%20un%20plan%20estrat%C3%A9gico_Rafael%20Barrag%C3%A1n_2016.pdf)

Barceló J. (s. f.) *10 procesos clave en la gestión del talento*.

Recuperado de

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/comment-page-1/#comment-2847>

Becerra Gálvez, M. Campos Ahumada, F. (2012) *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*.

(Memorias para optar al título de Psicólogo. Universidad de Chile, Santiago, Chile)

Recuperado de

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>

Betancourt D., (2018, abril 19) *Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico*.

Recuperado de

<https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>

Buelvas Baldiris, A.M., Paternina Martínez C. (2013). *Análisis al modelo de desarrollo organizacional en la agencia de aduanas ASERCOL S.A. nivel 1, mediante la caracterización del capital humano*.

(Monografía de investigación para obtener título como Especialista en Gestión Gerencial,

Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias DT. y C., Colombia).

Recuperado de

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/721/1/MONOGRAFIA%20final.pdf>

Calderón Correa, A.E., Jiménez Padrón I., (2011) *Diseño de un plan de mejoramiento de la gerencia estratégica en la Institución Educativa Comfamiliar de Cartagena como herramienta base del desarrollo organizacional.*

(Monografía para optar el título de Especialista en gestión gerencial. Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias DT. y C., Colombia).

Recuperado de

<http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/893/1/TESIS%20FINAL%20PDF.pdf>

Castillo Espinoza R., Cerda Zeledón K., Gadea Mendoza H. Guadamuz Mercado Allan (2015, Junio 18) *Modelo cíclico del D.O. “Objetivos e importancia del desarrollo organizacional”*

Recuperado de

<https://prezi.com/-xa2jqirn17f/objetivos-e-importancia-del-desarrollo-organizacional/>

Chiavenato, I., (2001) *Administración de Recursos Humanos*. 5 Ed. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill Interamericana S.A.

Carbal, A. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial y Contabilidad: Apuntes Críticos*. Universidad Libre Cartagena.

Recuperado de

[http://unilibrectg.edu.co/PDF/RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL.pdf](http://unilibrectg.edu.co/PDF/RESPONSABILIDAD_SOCIAL.pdf).

Cárdenas Beltrán, J.A., Suta Jiménez, A.A. (2012) *Diseño de un plan estratégico para la empresa Colombia Express LTDA.*

(Trabajo de grado para optar al título de Administración de Empresas, Universidad de la Salle, Bogotá D.C. Colombia).

Recuperado de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17173/T11.12%20C178d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cruz Muñoz P. K., Vega López G. M. (2001) *La Gestión por Competencias*.

(Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas Mención recursos Humanos. Antofagasta, Chile)

Recuperado de

[http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion\\_por\\_competencias.\\_procesos.\\_metodologia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf)

De la Espriella A. M. ( 2016, Marzo 31) *4 Objetivos indispensables del Departamento de Recursos Humanos*.

Recuperado de

<https://blog.acsendo.com/4-objetivos-indispensables-departamento-recursos-humanos/>

Drucker P., Sanchez C., Doman R., Glucksman M., Tu Nhuoc-Lan., Warren K., Cusumao M., Quelch J., Bloom H., Govindarajan V., Gupta A., Kets de Vries M., Chait Bennett R., Hall D., (2008) *Gestión del Capital Humano*. Barcelona, Ediciones Deusto.

Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=OwpQl6WLkrEC&printsec=frontcover&dq=peter+drucker+recursos+humanos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiry9bzquvdAhUMy1kKHlxDQgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=peter%20drucker%20recursos%20humanos&f=false>

Escobar S. & Mendoza C.. *La Importancia, de la Tienda de Barrio Como Canal de Distribución Aplicado en la Localidad la Candelaria, Administración de Negocios Internacionales* (2009).

Gehisy (2016, noviembre 6) Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE

Recuperado de

<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

Huamán Valencia H. G., (2005) *Manual de técnicas de investigación conceptos y aplicaciones. 2 Ed. Lima, Perú, Ipladees S.A.C.*

Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=OEHABAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+entrevista+como+tecnica+de+investigacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjisPORzsdAhWRNd8KHWOpDQ4Q6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>

Ilabaca Quero, F. (2011) *Diseño de modelo de gestión de recursos humanos y su estructura organizacional en consistencia con la estrategia de negocio de la organización grupo Acacios.*

(Tesis para optar al grado académico de Magíster en Gestión de personas en Organizaciones.

Universidad Alberto Hurtado. Santiago, Chile)

Recuperado de

<http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5397/MGPOIlabaca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Londoño Muñoz, O. M. Ng Henao, R., Posada Toro, J. S. (2010) *Propuesta de modelo de gestión por competencias para la productividad de las empresas en Antioquia.*

(Trabajo de grado para optar al grado académico de Maestría en administración (MBA), Universidad de Medellín, *Medellín*, Colombia)

Recuperado de

<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/32/PROPUESTA%20DE%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20unido.pdf?sequence=1>

Mendoza Rodríguez, L.P., (2014) *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez.*

(Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el grado de Administrador de Empresas, Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias DT. y C., Colombia).

Recuperado de

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf>

Millán E., Torrealba A., Ortiz M. (2015, julio 28) *Formulación de Indicadores de Gestión como herramienta de desarrollo empresarial. Para la empresa de transporte, Inversiones Los Chabalos, C.A. V.* (36), N° 17

Recuperado de

<https://www.revistaespacios.com/a15v36n17/15361722.html>

Moreno Quevedo, A. A., Vélez Bejarano, N. E. (2011) *Diseño de un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa colombiana de software y hardware Colsof S.A. del municipio de Cota /Cundinamarca).*

(Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas, Universidad de La Salle, Bogotá D.C., Colombia)

Recuperado de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4059/T11.11%20M815di.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mota A., Guevara D. Jiménez D., Hernández L., Armas Y. (2014), *Análisis y diseño de sistemas, instrumentos y herramientas de recolección de información*. Universidad pedagógica experimental libertador.

Recuperado de

<https://es.calameo.com/read/003734647cd87b2530691>

Pérez O. (2016, mayo 24) *Importancia de la gestión de talento humano en la empresa*

Recuperado de

<https://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>

Prieto Bejarano P. G., *gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Medellín 2013).

Rodríguez, G. (2003). *La realidad de la Pyme colombiana - Desafío para el desarrollo*.

Recuperado de

[http://www2.fundes.org/?cat=5&key\\_search=&country\\_list=1005&tema=&serie=&form-search=Buscar](http://www2.fundes.org/?cat=5&key_search=&country_list=1005&tema=&serie=&form-search=Buscar)

Saracho J. *Un modelo general de gestión por competencias, modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Santiago, RIL editores. 2005

Ulrich D., Brockbank W. *La propuesta de valor de recursos humanos*. España, Ediciones Deusto.

Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=xAmDh5Fn8M8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Urrea Velandia, D. Beltrán Buitrago, N. (2013) *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea*.

(Trabajo de grado para optar al grado académico de Especialización en Gestión Humana.

Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN., Bogotá D.C., Colombia)

Recuperado de

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4630/BeltranNilson2013.pdf?sequence=4>

Valencia López V.E. (s.f.) *Revisión Documental en el Proceso de Investigación*. Univirtual, Universidad Tecnológica de Pereira.

Recuperado de

<https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>

Werther, W. & Davis, K. (2008) *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. 6 Ed. México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

Yela Escobar, C. P. (2011) *Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa Pintufer*.



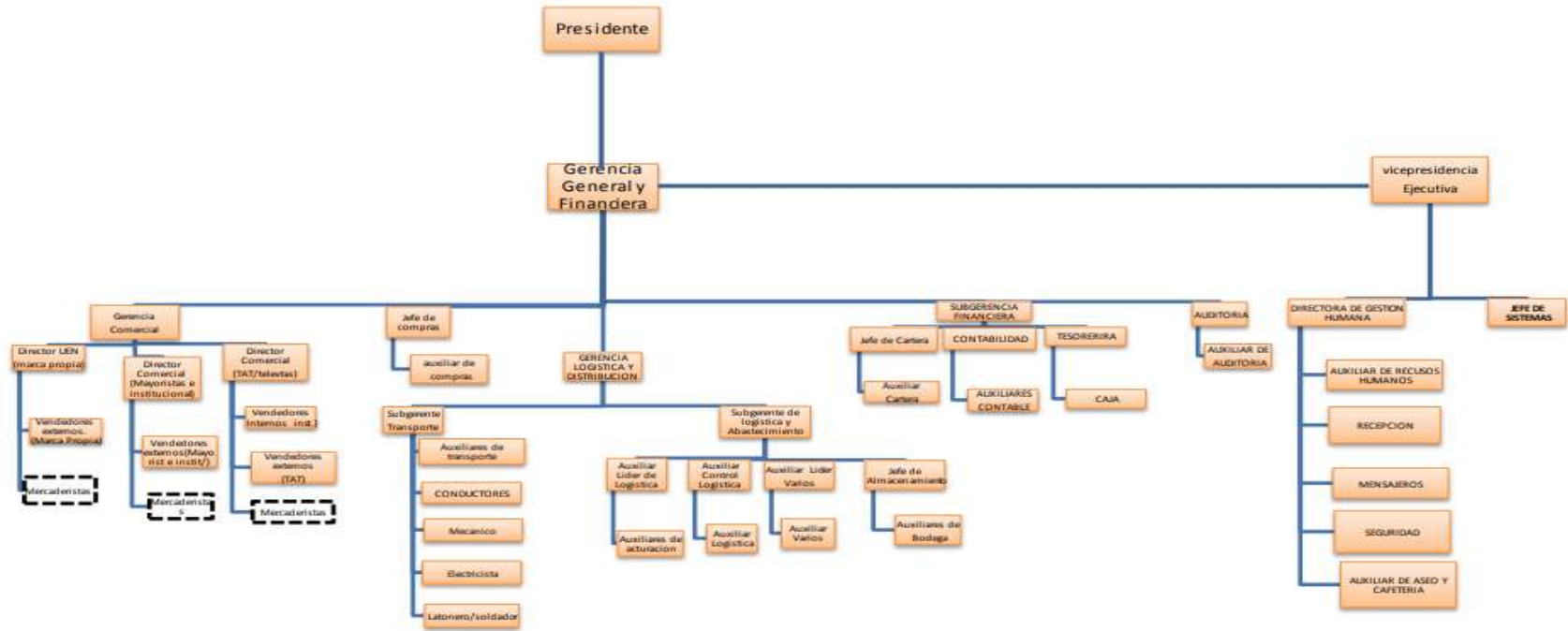
(Disertación de grado previa la obtención del título de licenciatura en Administración de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador)

Recuperado de

<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3201>

**ANEXOS**

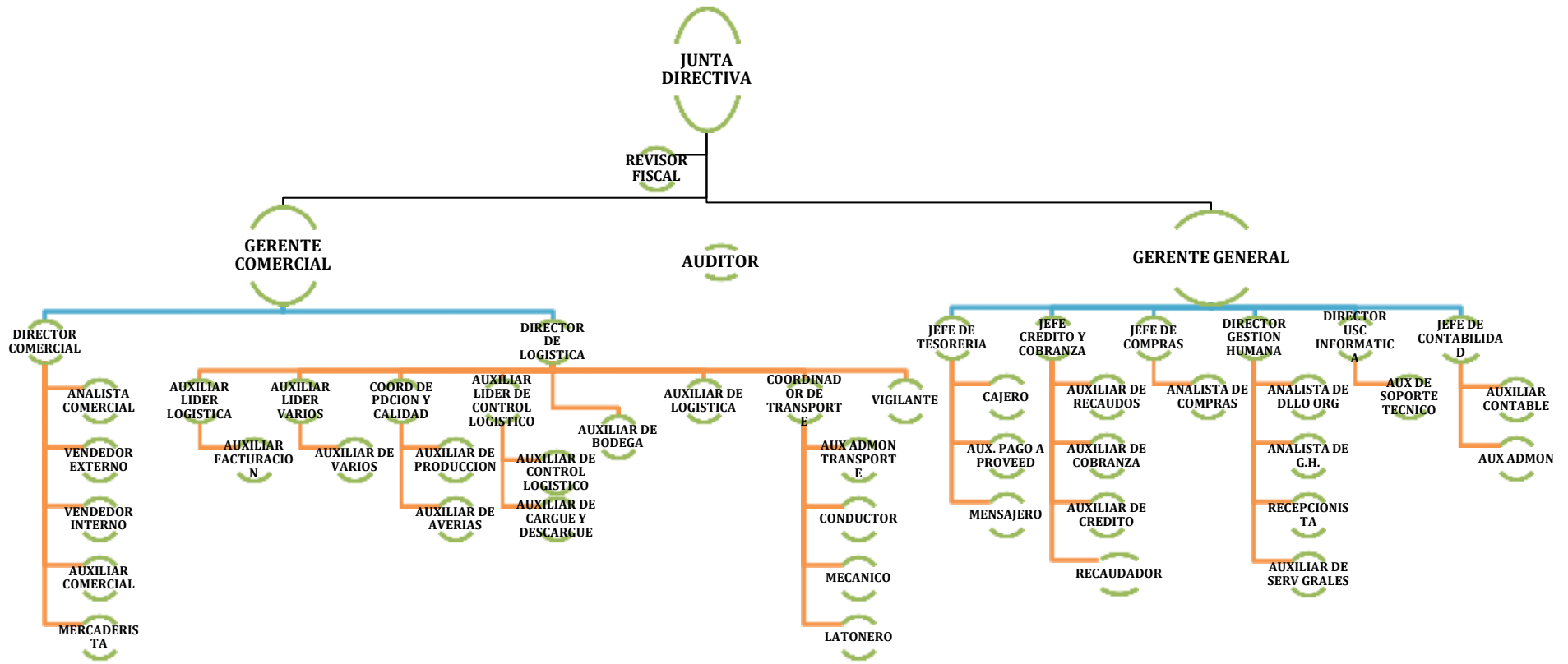
Anexo A. Organigrama de proveedora del Oriente antes de la nueva administración (SurtiOriente).



Anexo B. Organigrama actual.

# ORGANIGRAMA PROVEEDORA DEL ORIENTE / INVERSIONES

## SURTIORIENTE S.A.S.



Anexo C. Diagnostico entregado por Diana León Tabares, jefe de talento humano de Proveedorora del Oriente.

### DIAGNOSTICO PRELIMINAR Y DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA

- Proveedorora del Oriente cuenta actualmente con 181 colaboradores vinculados directamente con contrato a término fijo a un año, clasificados de la siguiente forma:

SECCION	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	HORARIO
ADMINISTRATIVOS	71	24	47	Lunes a Viernes: 8:00 am a 12:00 m y de 2:00 pm a 6:00 pm Sábados: 8:00 am – 4:00 pm
OPERATIVOS	110	110	0	Lunes a Viernes: 7:00 am a 12:00 m y de 2:00 pm a 6:00 pm Sábados: 8:00 am – 4:00 pm
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>134</b>	<b>47</b>	

- La estructuración del área de Gestión Humana fue uno de los resultados del proceso de transformación que vive la empresa desde hace aproximadamente 2 años, producto más por una necesidad de centralizar las actividades que estaban relacionadas con la administración del personal dispersas en diferentes áreas que por un diseño estratégico y es en ese sentido que el área no cuenta aún con una estrategia funcional que soporte o impacte a la organización.
- Dentro de la estructura organizacional de la empresa, el área de Gestión Humana ha ido consolidando poco a poco sus subprocesos especialmente los relacionados con el reclutamiento y selección del personal y la compensación (pago de salarios, las demás responsabilidades y funciones que fueron asumidas por el área, se han desarrollado más con un enfoque operativo, que de planeación. De igual forma, y de acuerdo a la aplicación de la normatividad vigente se están organizando los subprocesos de Seguridad y Salud en el trabajo (SGSST) y de la desvinculación del personal. Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con un proceso desarrollado de capacitación y desarrollo es uno de los puntos críticos para definir e implementar partiendo de una necesidad enorme que se tiene para la formación del personal tanto en el desarrollo de competencias técnicas como personales.

- Se tiene definida la estructura macro del proceso de Gestión Humana, la situación en la práctica se requiere el financiamiento de los procesos definidos y la inclusión de los referentes al clima y cultura organizacional.
  
- Actualmente el área de Gestión Humana de Provedora cuenta con el siguiente personal y sus funciones principales son:
  - o Directora de Gestión Humana:
    - Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
    - Procesos disciplinarios y desvinculación del personal.
    - Toma de decisiones en temas de préstamos y otorgamiento de beneficios especiales.
    - Definición y entrega de dotación.
    - Control consumo cafetería, aseo y varios.
    - Autorización entrega de plan de crecimiento y desarrollo.
    - Apoyo en la definición de políticas y socialización de las mismas.
    - Responsable del Diseño y revisión de perfiles de cargo.
    - Responsable de la Logística de eventos y celebraciones.
    - Documentación procesos, procedimientos del área.
    - Liquidación de comisiones vendedores externos.
    - Toma de decisiones sobre casos especiales de incapacidades o temas relacionados con seguridad social.
    - Logística para capacitaciones.
    - Toma de decisiones para las actividades relacionadas con el SGSST.
    - Secretaria del Comité Gerencial.
    - Responsable de la autorización y compra de papelería administrativa, cafetería y aseo, implementos de oficina.
    - Participación en el diseño y reorganización de puestos y áreas de trabajo.
    - Coordinación del personal de recepción y servicios generales.
    - Revisión general de pagos de prestaciones sociales (prima, cesantías e intereses de cesantías)
    - Programación, liquidación y pago de vacaciones.
    - Cuentas de cobro a las otras UN de JMRG.
  - o Analista de Desarrollo Organizacional:
    - Responsable de la documentación de los procedimientos e instructivos de los procesos de la empresa.
    - Responsable de coordinar y participar en las diferentes actividades y documentación del SGSST.
    - Todas aquellas tareas que le asigne su jefe relacionadas con su cargo o que apoye al área de G.H.
  - o Auxiliar de Recursos Humanos:
    - Encargada de liquidar la nómina, prestaciones sociales.
    - Afiliación y pago de seguridad social y parafiscales.

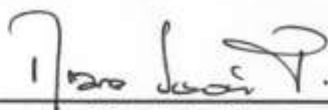
- Cobro de incapacidades
- Contabilización de la nómina.
- Liquidación y revisión del bono de alimentación.
- Elaboración de diferentes certificaciones del área.
- Liquidación y pago de seguridad social de otros empleadores e independientes.
- Elaboración de cuentas de cobro a las otras unidades de negocio de JMRG.
- Participación de la logística de los eventos y actividades del área.

De acuerdo al modelo integrado de Gestión Humana:

- Alimentación de Recursos Humanos: Se tiene un procedimiento para el reclutamiento y selección del personal. Aunque no se hace una investigación y análisis del mercado de R.H. se tienen varias fuentes de reclutamiento (Bolsas de empleo – Intermediación laboral: Computrabajo, SENA, Caja de Compensación Familiar; Universidades y Referidos personales). Las actividades generales del procedimiento son:
  - Necesidad de la vacante y presentación del requerimiento de personal por el jefe de área a Gestión Humana.
  - Revisión del perfil y diseño general de funciones y responsabilidades. Condiciones contractuales (Salario, tipo contrato, etc).
  - Búsqueda en la base de datos de empleados, buscando posibles candidatos (promoción y ascenso).
  - Presentación de convocatoria interna, en caso de encontrarse posibles candidatos internos y recepción de posibles postulados.
  - De no encontrarse candidatos internos que no cumplan con el perfil, se publica convocatoria en las diferentes fuentes de reclutamiento.
  - Recepción de hojas de vida y preselección de candidatos de acuerdo al perfil y competencias requeridas.
  - Presentación de 3 posibles candidatos para iniciar proceso de selección.
  - Presentación de entrevistas con Directora G.H., con jefe de área (jefe inmediato).
  - Entrevista con psicóloga, pruebas psicotécnicas, de conocimiento y habilidad.
  - Evaluación resultados del proceso, concepto de entrevistadores y presentación de opciones a directivo (líder proceso).
  - Selección del candidato que se acomode al perfil requerido.
  - Inicio de proceso de vinculación.
- Aplicación de Recursos Humanos: Se tienen definidos de forma general los perfiles de cargo, de acuerdo a la misión, funciones y competencias exigidos. No se tiene una planeación y distribución del R. H. las asignaciones se van creando a partir de la presentación de la necesidad del personal y el análisis respectivo. No se tiene plan de carrera, ni evaluación de desempeño.



- Mantenimiento de Recursos Humanos: La estructura salarial de P.O no se tenía definida por un esquema racional o equitativo, desde hace dos años aproximadamente se está estableciendo una escala salarial por niveles o grados de responsabilidad, grado de profesionalización y en el 2016 se empezó una nivelación salarial para acortar brechas salariales para cargos iguales. Se tienen programas de beneficios para el personal que devenga hasta dos (2) SMMLV, que es alrededor del 70% de los empleados de la empresa. En lo que se refiere al SGSST y teniendo en cuenta que para Enero de 2017, todas las empresas deben tenerlo implementado, se está haciendo énfasis en la estructuración del sistema, en cuanto al avance la empresa está en un 30%. (Referencia de la ARL a la cual se encuentra afiliada la empresa).
- Como la empresa no tenía una estructura documental en cuanto a normas y políticas y el Reglamento Interno de Trabajo es el estándar, las relaciones con los empleados y cumplimientos se están organizando en una estructura básica. No se tienen manuales de políticas, ni procedimientos.
- Desarrollo de R.H.: No se tiene estructurado un plan de capacitación y formación. No hay planificación del desarrollo del R.H.
- Control de R.H.: En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de información que permita tomar decisiones sobre el R.H. de la empresa, la auditoría que se realiza actualmente solo compete al pago de la nómina. El control se hace de forma manual.



---

Diana León Tabares  
Dir. Talento Humano Proveedora del Oriente.