

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROGRAMA: MASTER EUROPEO EN GERENCIA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**2006 - I**

**“REFORMULACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN  
HUMANA EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE  
INFORMACIÓN”**

**TRABAJO APLICATIVO FINAL PRESENTADO POR:**

**María del Rosario Barrena Maldonado**

**Patricia Lorena Rojas Delgado**

**Lima, Marzo de 2007**

***Dedicatoria:***

A nuestras familias: "*gracias*" por su apoyo, paciencia y comprensión.

A nuestros profesores, por compartir sus conocimientos y experiencias.

A nuestro asesor por sus consejos, enseñanzas y dedicación.

# REFORMULACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo aplicativo final tiene como objetivo, plantear la importancia de la reformulación de la gestión humana en las organizaciones, quienes continuamente deben cuestionar su modelo establecido y realizar los cambios necesarios acordes al entorno del momento, proponemos un modelo de gestión humana para una empresa peruana del rubro de tecnología, una empresa enfocada a la venta de productos y servicios informáticos, aún cuando el modelo propuesto podría aplicarse a cualquier organización pues el común de las empresas, no es ajeno a esta realidad.

El Programa de Master Europeo en Gerencia y Administración, nos ha brindado múltiples herramientas de gestión, para re-enfocar, re-definir y potenciar nuestra empresa, de lo aprendido damos énfasis a la gestión de personas, por ser estas el activo más importante de las organizaciones, sin embargo la teoría nos muestra los beneficios de la gestión humana, pero no nos dice como aplicarla, nosotros presentamos un modelo que aplica estas teorías.

Estamos de acuerdo con la nueva tendencia de llamar al área de recursos humanos: **Gestión Humana**, por la importancia de la misma dentro de la organización y porque entendemos que la gestión adecuada de personas, es lo que nos va a diferenciar a las organizaciones más exitosas de sus más cercanas competidoras.

Aquellos modelos que se orientan sólo a resultados financieros, productividad ó volumen de ventas dejando de lado la gestión de las personas, han fracasado o van camino al fracaso, para ser competitivos hoy en día debemos trabajar en potenciar las habilidades y competencias de las personas que conforman la organización, estas son la imagen de nuestra empresa y son finalmente las que tienen contacto permanente con nuestros clientes. Gestionar los activos físicos de una organización es una condición necesaria pero no suficiente para lograr el éxito,

desarrollar, medir y gestionar los activos intangibles (conocimiento, experiencia, habilidades, destrezas) es crítico para el éxito sostenido en el tiempo.

Es nuestro principal objetivo proporcionar a la empresa un modelo que sea útil y aplicable en todos los niveles de la organización, que proporcione beneficios a todas las áreas para obtener mejores resultados y por ende mayor rentabilidad al negocio.

El presente trabajo aplicativo final, les presenta en primer lugar a la empresa de tecnología y su posición en el mercado, luego presentamos la historia y situación actual de la gestión humana y sus características ó consecuencias; una vez entendido el problema nuestro marco teórico se ampara en las diversas teorías del impacto de la gestión humana en el resultado de las empresas, así como las múltiples herramientas y subsistemas que se deben trabajar, para soportar y apoyar al negocio; finalmente les proponemos un modelo de Gestión Humana, en donde todos los niveles de la empresa son involucrados y participan de manera directa en el desarrollo de las personas contribuyendo así al logro de los objetivos de la empresa.

En los dos primeros capítulos, les presentamos a la empresa de tecnología, como está conformada, su historia su estructura organizativa, y el entorno en el que se desenvuelve: a que mercado se dirige, sus principales competidores, cómo son sus clientes y quienes son sus más grandes proveedores; hacemos una descripción del rubro de tecnología en el Perú y presentamos un análisis de como el entorno económico influye en el sector.

En el tercer capítulo, les describimos la situación actual por la que atraviesa la empresa de tecnología, al rol asumido por el área de Gestión Humana, el grado de participación de los directivos y el nivel de involucramiento del personal, en la gestión de las personas.

En el cuarto capítulo, nos proporciona el marco teórico que sustenta los principios necesarios para preparar nuestra propuesta de cambio; conceptos relacionados al impacto de la gestión de las personas y el resultado en el resultado de la organización, los procesos que realiza el área

de gestión humana en toda la empresa y que deben estar orientados a las necesidades de la organización. También hablamos de conceptos útiles para la formación de equipos líderes de trabajo, en la cual abordamos temas como: liderazgo, equipos autodirigidos, movilización de empleados por un fin común y como lograr que éstos equipos estén comprometidos y orientados hacia resultados.

En el quinto capítulo, ya planteamos nuestra propuesta de reformulación del sistema de gestión humana dentro de la organización. Propuesta que contempla un nuevo rol para cada nivel integrante y de manera particular el rol del área de gestión humana. Nuestra propuesta presenta acciones específicas para lograr desarrollar a las personas integrantes de la empresa y lograr óptimos resultados tangibles para los accionistas, para los empleados y que se reflejen en nuestros clientes.

Finalmente listamos algunas consideraciones que podrían presentarse al momento de implementar el modelo y podrían afectar los resultados del mismo a corto plazo.

Las conclusiones se desprenden por sí solas; de los pros y contras de gestionar a las personas y en la medida que se maximice el desempeño de éstas, para obtener logros individuales que se reflejen en los logros del equipo de trabajo y permita a través de ellos los logros de la organización.

Finalmente, en el escenario de toda organización debe prevalecer un equilibrio entre las necesidades, intereses y estrategias de la empresa y las personas que la conforman, quedando ambas satisfechas, se da un “ganar-ganar” que beneficia a todos y nos permite tener un crecimiento sostenible en el tiempo.

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
CAPITULO 1: La Organización.....	6
Estructura Organizacional.....	6
Análisis del entorno.....	8
Entorno Económico Nacional.....	11
Entorno Económico en el rubro de Tecnología: .....	11
CAPITULO 2: Diagnostico Situacional.....	14
Antecedentes.....	14
Evolución de la Gestión de Gestión Humana.....	15
Situación actual .....	16
CAPITULO 3: Marco Teórico.....	19
1. Impacto de la gestión humana en los resultados de la organización:.....	19
2. Modelos y Herramientas de Gestión Humana:.....	27
2.1 Modelos:.....	27
2.2 Herramientas:.....	32
3. Sensibilización, movilización, competencias y necesidades.....	44
<i>Sensibilización:</i> .....	44
<i>Movilización:</i> .....	44
<i>Las Competencias;</i> .....	44
<i>Necesidades:</i> .....	45
4. <i>Empowerment, Equipos autodirigidos, Liderazgo, e Involucramiento.</i> .....	48
Empowerment.....	48
¿Qué es liderazgo?.....	49
<i>Equipos Autodirigidos:</i> .....	50
CAPITULO 4: Propuesta del Nuevo Modelo de Gestión.....	54

Objetivos.....	54
Alcance.....	54
Beneficios.....	55
Nuevo Modelo Del Sistema De Gestión Humana.....	58
<i>FASE 01: Situación Actual.....</i>	<i>60</i>
FASE 02: Modelo a Corto Plazo.....	62
FASE 02: Modelo a Corto Plazo.....	63
<i>¿Cómo logramos implementar el nuevo modelo?.....</i>	<i>66</i>
<i>FASE 03 Modelo a Mediano Plazo.....</i>	<i>75</i>
<i>FASE 04: Modelo a Largo Plazo.....</i>	<i>81</i>
<i>Consideraciones:.....</i>	<i>84</i>
CAPITULO 05: Conclusiones.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	87
ANEXO 01	<a href="#"><u>92</u></a>

## **Reformulación del Modelo de Gestión Humana en una Empresa de Tecnología de Información**

### **CAPITULO 1: La Organización**

Empresa especializada en la provisión de soluciones en tecnologías de la información, fundada en el año 1984 y de capital nacional.

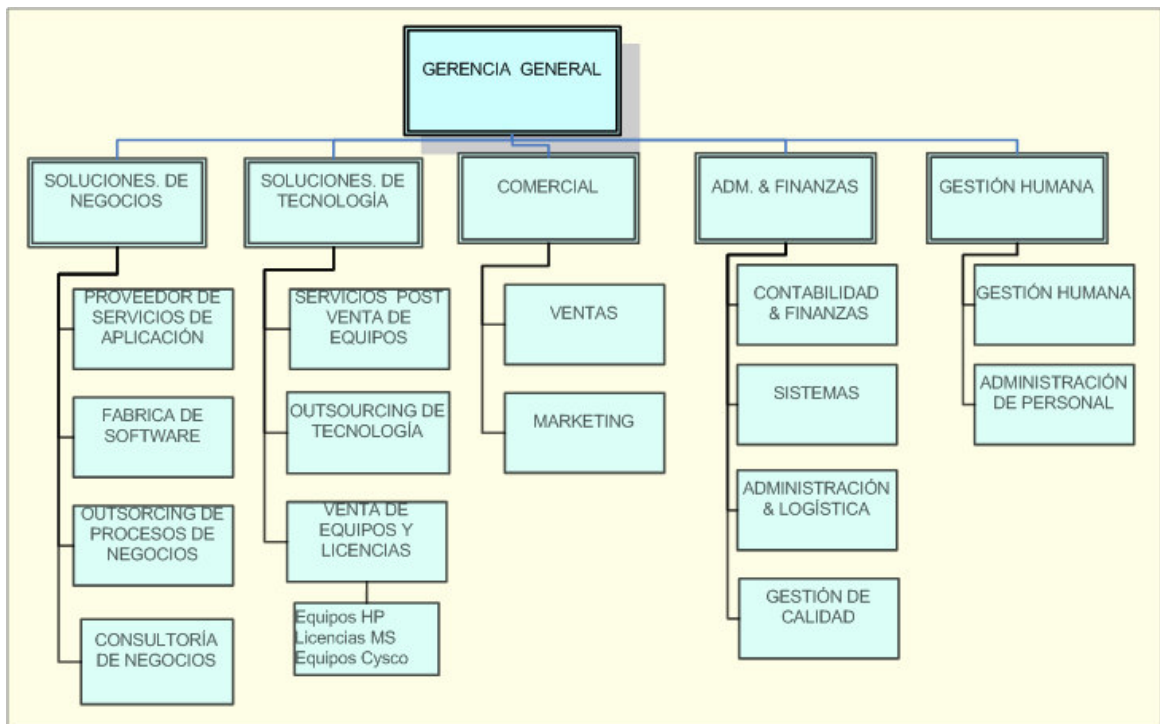
El mercado objetivo de esta empresa es el sector corporativo, el cual reúne a las 300 empresas privadas e instituciones públicas más grandes del país. Uno de los principales objetivos de la empresa, es que sus ejecutivos, logren entender las necesidades de sus clientes para aplicar su creatividad y sus conocimientos en la formulación de soluciones flexibles y escalables que cubren todo el abanico de posibilidades: desde la provisión de equipos de cómputo y comunicaciones, pasando por la integración de sistemas y soluciones de negocios, y hasta la completa externalización de procesos y formación de sociedades comerciales, brindando así soluciones que generen valor agregado a los procesos de negocios de sus clientes.

### **Estructura Organizacional**

La empresa esta compuesta, por dos divisiones de producción: Soluciones de Tecnología y Soluciones de Negocios, apoyados por la división comercial, la división de Gestión Humana y la división de Administración y Finanzas (Divisiones de Soporte ó Apoyo).

La estructura organizacional de las divisiones, se aprecia en el siguiente organigrama general.





La empresa cuenta en la actualidad con casi 700 empleados los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

#### Distribución del Personal por áreas de la empresa

Area a la que Pertenece	F	%
Soluciones de Tecnología	143	21.9%
Soluciones de Negocios	440	67.5%
Comercial	18	2.8%
Administración y Finanzas	41	6.3%
Recursos Humanos	10	1.5%
<b>Total</b>	<b>652</b>	<b>100.0%</b>

### Distribución del Personal por Antigüedad en la empresa

Antigüedad en al empresa	F	%
Menos de 3 Meses	54	8.3%
De 3 a 12 Meses	186	28.5%
De 1 a 5 Años	310	47.5%
Más de 5 Años	102	15.6%
<b>Total</b>	<b>652</b>	<b>100.0%</b>

### Distribución del Personal por Modalidad de Contratación ó vinculación laboral

Modalidad de Vinculación	F	%
Contrato a Plazo Fijo	491	75.3%
Contrato a Plazo Indeterminado	130	19.9%
Prácticas	21	3.2%
Ninguna de las anteriores	10	1.5%
<b>Total</b>	<b>652</b>	<b>100.0%</b>

### Distribución del Personal por el nivel que ocupa en la empresa

Nivel que Ocupa	F	%
Gerente de División / Área	5	0.8%
Gerente de Línea / Producto	14	2.1%
Gerente de Proyecto / Jefe de Dpto.	19	2.9%
Jefe de Proyecto / Jefe de COT	40	6.1%
Colaborador con personal	136	20.9%
Colaborador sin personal	438	67.2%
<b>Total</b>	<b>652</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Datos Demográficos de Encuesta de Clima Laboral Enero 2007

### Análisis del entorno

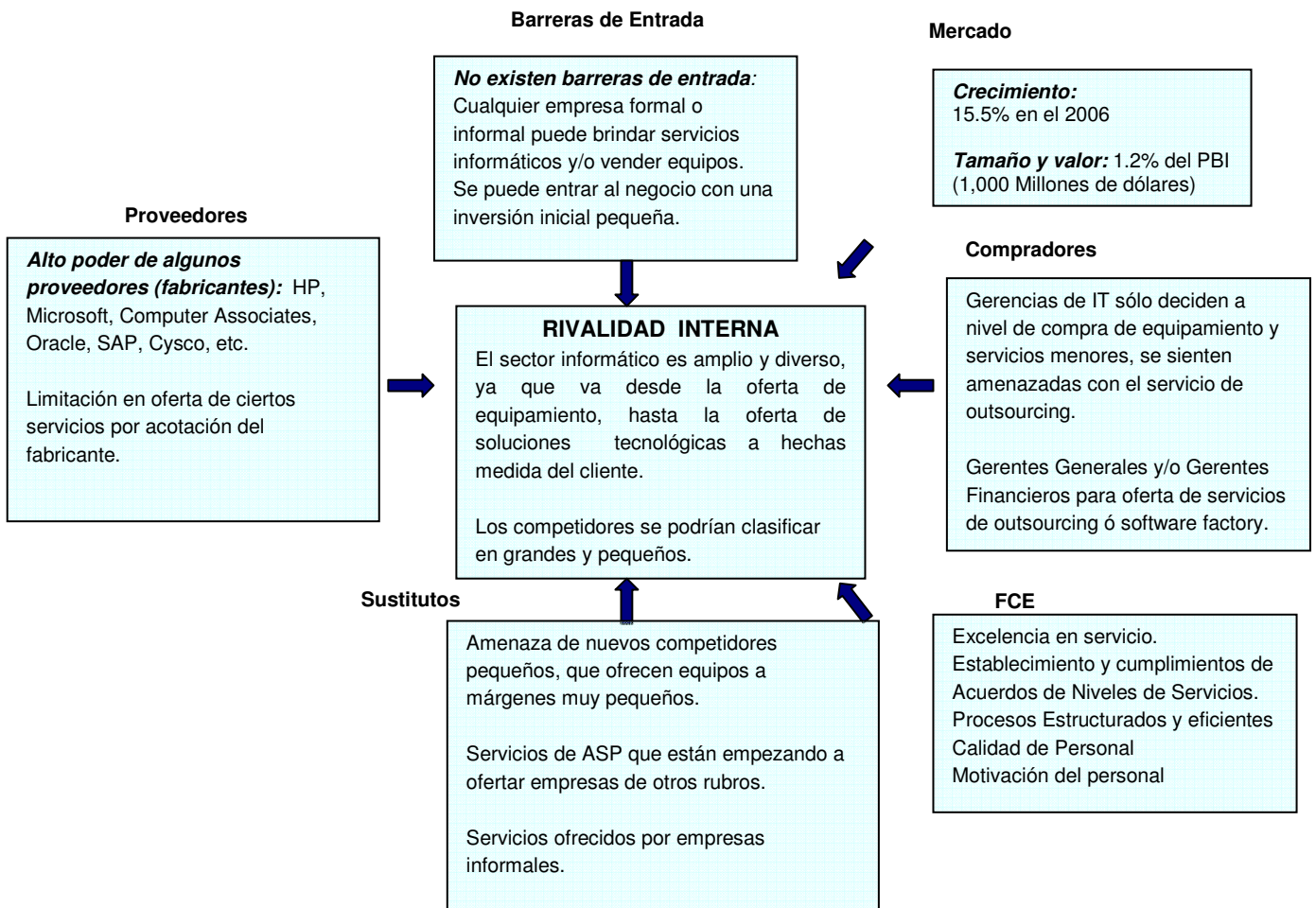
#### Barreras de Entrada

- ✓ No existen barreras de entrada.
- ✓ Cualquier empresa formal o informal puede brindar servicios básicos informáticos y/o vender equipos.

- ✓ Si bien se requiere de capital, se puede entrar al rubro con una inversión inicial pequeña, e ir creciendo en el tiempo.

### Rivalidad Interna.

- ✓ El sector informático es amplio y diverso, ya que va desde la oferta de equipo informático, equipos de red, software, servicios de implantación, servicios post venta, help desk, outsourcing de tecnología, desarrollo de aplicaciones, etc.
- ✓ Los competidores se podrían clasificar en grandes y pequeños, considerando que los pequeños muchas veces son personas naturales y/o pequeñas empresas, que brindan servicios profesionales, para tecnologías muy específicas.



### **Compradores**

- ✓ Gerencias de IT sólo deciden a nivel de compra de equipamiento y servicios menores, se sienten amenazadas con el servicio de outsourcing.
- ✓ Gerentes Generales y/o Gerentes Financieros para oferta de servicios de outsourcing ó software factory.

### **Proveedores**

- ✓ **Alto poder de algunos proveedores**, Como representantes de ciertas marcas, la empresa muchas veces limita su poder de negociación ante sus proveedores (*fabricantes*) más grandes, tales como: HP, Microsoft, Computer Associates, Oracle, SAP, Cysco, etc. quienes imponen sus condiciones comerciales.
- ✓ Limitación en oferta de ciertos servicios por acotación del fabricante, existen ciertos servicios en los que incluso el fabricante compite con las empresas del sector y por ende con sus mismos canales.

### **Sustitutos**

- ✓ Amenaza de nuevos competidores pequeños, que ofrecen equipos y/o servicios a precios bajos.
- ✓ Nuevos servicios, como los de ASP que están empezando a ofertar empresas de otros rubros.
- ✓ Servicios ofrecidos por personas naturales y/o empresas pequeñas informales (que contratan personal fuera de planilla, para abaratar sus costos).

### **FCE**

Consideramos que los factores críticos de éxito en este sector son:

- ✓ Excelencia en servicio.

- ✓ Establecimiento y cumplimientos de Acuerdos de Niveles de Servicios.
- ✓ Procesos Estructurados y eficientes
- ✓ Personal calificado (aptitudes y actitudes adecuadas).
- ✓ Motivación del personal

### **Entorno Económico Nacional**

En general se considera que el crecimiento en la economía será de entre un 6 y 7,5% del PBI y se sustentará principalmente en el incremento en la inversión, la demanda interna y los precios de productos de exportación.

Los sectores que impulsaran el mayor dinamismo de la economía serán la construcción, la industria textil, siderometalúrgica y proyectos del sector gobierno como *Sierra Exportadora* y el “shock” de inversiones que se orientará al transporte.

Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) la recaudación tributaria creció en el 2006 en un 25,1% en comparación al año anterior. La recaudación tributaria alcanzó a ser en el 2006 el 15% del Producto Bruto Interno (PBI) de Perú, el nivel más alto de los últimos 26 años, informó SUNAT.

Entre los tributos principales, la recaudación por el Impuesto a la Renta creció el año pasado un 61,2% y los ingresos por el Impuesto General a las ventas crecieron un 15.3%.

### **Entorno Económico en el rubro de Tecnología:**

Según la Consultora Gartner, las empresas en el mundo invertirán más de 100 000 millones de dólares comprando los servicios y tecnologías de Red inalámbricas en los próximos 5 años.

Por otro lado a nivel local se espera la consolidación del sector de IT como proveedor de herramientas indispensables para la gestión empresarial y en el ámbito del consumidor como proveedor de dispositivos de comunicación masivo a través de Internet.

Según el último Informe sobre el Mercado Peruano de Cómputo, <sup>(1)</sup> este creció en el 2006 en 15.5% contra el 2005, el motor del crecimiento fue el hardware en primer lugar, seguido de servicios y finalmente en software licenciado. Estos resultados ubican a las ventas de la industria en casi mil millones de dólares lo que significa aproximadamente un 1.2% del PBI. La consultora espera un crecimiento del 16% para el año 2007.

(1) Estudio realizado por la empresa Consultora Domino.

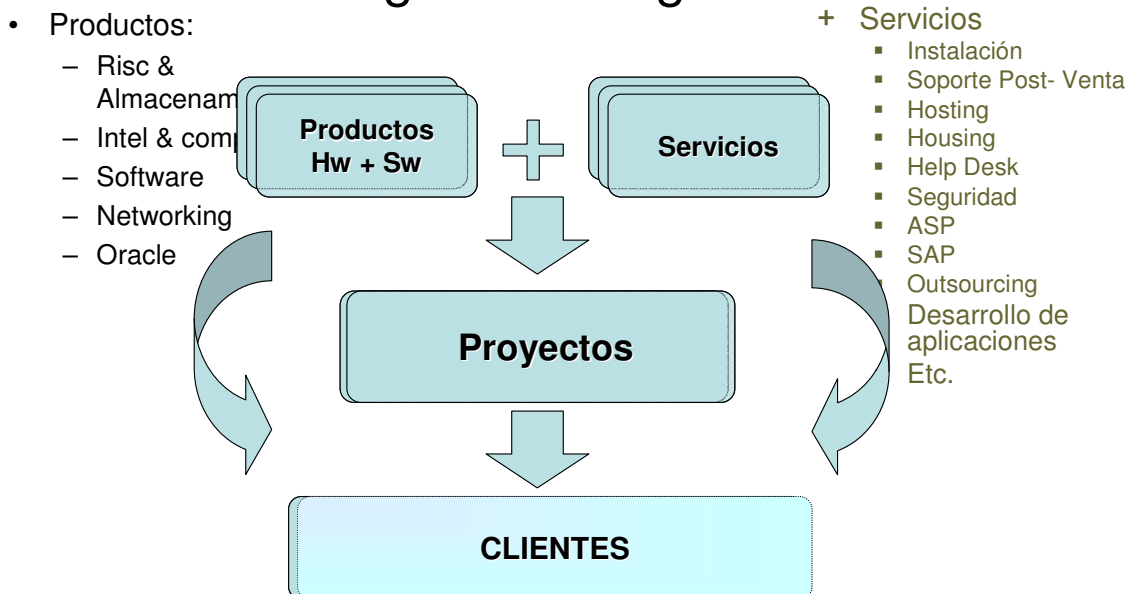
Las razones del crecimiento serían:

1. El crecimiento de la economía peruana y los movimientos de los grandes grupos económicos en prepararse para una fuerte competencia, incluyendo el ingreso de nuevos competidores.
2. El abaratamiento de los precios del hardware, permitiendo que más empresas y personas puedan acceder a la tecnología.
3. La disminución en los precios en las conexiones a Internet y su fuerte crecimiento en el año.
4. El inicio del período de renovación de inventarios de computadoras que se da cada 3 años.
5. El aumento en el interés de los consumidores para adquirir equipos portátiles y en la necesidad de estar permanentemente comunicados a una red.

### En Resumen

- Empresa peruana de capital nacional
- Rubro: Tecnología de Información.
- Antigüedad: 22 años
- Facturación Anual: US\$ 33.2 Millones
- Número de personas: 700 empleados
- Entorno Económico Nacional: Crecimiento esperado entre 6% y 7.5% del PBI.

### Lógica del Negocio



### Crecimiento Económico en el Mercado de Computo Local

Mercado de Cómputo en US\$			
	2005	2006	2007 P
Hardware	551,913,333	663,677,783	800,110,962
Software	82,489,000	86,192,000	91,258,000
Servicios	224,067,974	241,489,875	261,482,555
<b>Total</b>	<b>858,472,312</b>	<b>991,361,664</b>	<b>1,152,851,517</b>

Estudio realizado por la empresa Consultora Domino // 2007P : Proyección de Resultados del 2007.

## **CAPITULO 2: Diagnostico Situacional**

### **Antecedentes**

Desde hace unos años la empresa ha decidido enfatizar su oferta hacia negocios de flujos estables. Sus ingresos provenientes por los negocios de Outsourcing y Desarrollo de Software alcanzaron una actividad de US\$ 24.6 millones, que representa un 74.1% de la actividad total, con un crecimiento del 13% respecto al año 2005.

La actividad total de la empresa en el último año fue de US\$ 33.2 millones, generando un EBITDA de US\$ 5.3 millones, que significa un crecimiento del orden del 8.8% con respecto del año anterior. Durante los últimos cinco años se realizaron importantes inversiones que ascendieron a US\$ 19.9 millones, con el fin de soportar el crecimiento de los negocios de Outsourcing y flujos estables.

A finales de los 90, la empresa implementó el Sistema de Gestión Total de la Calidad, obteniendo su certificación ISO-9002. Desde entonces cada semestre es auditado por la empresa certificadora Lloyd's Register Quality Assurance.

En Junio del 2002 la empresa extendió y aprobó la auditoria de Certificación bajo la norma ISO 9001:2000. Esta nueva versión de la Norma ISO 9000 incluye exigencias de eficiencia, productividad y mejora continua de los procesos.

Tal como se mencionó al describir la organización, la empresa tiene ya en el mercado 22 años y podemos distinguir las siguientes etapas en su historia:

- Venta de Hardware (1984 – 1990) ~ menos de 100 personas.
- Venta de Hardware y Servicio post venta (1990 – 2001) ~ promedio de 250 personas



- Soluciones de Negocios (2002 – actual) ~ más de 700 personas.- Esta etapa se caracteriza por la consolidación de los servicios sobre los productos de tecnología. El objetivo es que la venta sea más consultiva que tecnológica (hardware) en una proporción de 60% a 40%. La empresa creció en clientes y en facturación, sin embargo, producto de este crecimiento explosivo se descuido la gestión del capital humano.

### **Evolución de la Gestión de Gestión Humana**

Esta empresa de Tecnología, cuenta con una historia corta respecto a la Gestión de los recursos humanos. La mayor parte del tiempo se limitó a cumplir con las obligaciones laborales, tales como contratación, pago de haberes y beneficios. Hasta finales de los 90, únicamente contaba con una contadora encargada de pagar las planillas y realizar los trámites laborales pertinentes, a partir del año 1998, año en que la empresa decide certificarse bajo la norma ISO 9000, para cumplir con los requisitos de la norma, se da el encargo de ser Gerente de RRHH, a quien en ese momento se desempeñaba como Gerente de la División de Negocios, como un adicional a sus funciones en ese momento, la razón de dicha decisión fue para ese entonces dicha división era la que contaba con mayor personal a su cargo, se incorpora al equipo de Gestión Humana, una asistente social y una psicóloga, para que trabajen con un equipo externo la elaboración de los procedimientos de Gestión Humana, los cuales traen consigo la descripción de puestos de ese momento, un plan y formato de evaluación de desempeño y un formato del plan de capacitación del empleado, todos ellos surgen para cumplir con los requisitos y exigencias de la certificación ISO 9000.

En el año 2002 se traslada el encargo de la Gerencia de Gestión Humana, a un gerente externo, que compartía la responsabilidad de Gestionar los recursos humanos de dos empresas del grupo, la empresa de tecnología del presente trabajo aplicativo y otra empresa, la más grande del grupo (una constructora de casi 700 empleados).

A fines del año 2004, por primera vez nuestra empresa de tecnología, cuenta con un Gerente de Gestión Humana, dedicado al 100%, con la finalidad de potenciar el desarrollo profesional de sus integrantes, sin embargo, esta evolución se ve interrumpida a fines de diciembre del 2005 por la renuncia del mencionado Gerente, y recién se retoma el 02 de Mayo del 2006 con el ingreso del nuevo Gerente de Gestión Humana, a partir de esa fecha, cambia el nombre de la División de Recursos Humanos por División de Gestión Humana.

### **Situación actual**

Fruto de los continuos cambios, la organización mantiene procedimientos y procesos internos de Gestión Humana desactualizados, estos se tornan muchas veces burocráticos, y no se aprecia su aporte al negocio.

Aún cuando el negocio ha cambiado en los últimos años, la descripción de puestos existente y vigente actualmente, es aún la que se definió a finales de los años 90, se han ido creando algunos puestos de manera aislada y dependiendo de la persona que se necesitaba contratar, el proceso de reclutamiento es en muchos casos mera formalidad, porque el área requirente, envía al área de Gestión Humana la persona que requiere contratar, sólo para que la evalúen antes de empezar a trabajar, se han realizado evaluaciones de desempeño, pero no se han planteado acciones que nos ayuden a cerrar las brechas identificadas, algunos jefes no han llevado a cabo dicha evaluación de desempeño del personal a su cargo.

Podemos resumir la situación actual de la siguiente manera:

#### **a) Características:**

- Gente presente en 59 locales diferentes, la mayoría en clientes.
- Gente desvinculada con la organización, pobre sentido de pertenencia

- Alta tasa de rotación: Ingresos constantes y masivos de nuevo personal, crecimiento explosivo
- Pobre Inducción, tanto Organizacional como al cargo
- Rotación y cambios de cuadros gerenciales en corto plazo y con frecuencia
- Crecimiento desordenado de cargos y funciones, poca claridad de roles
- Pobre comunicación interna, pocos canales formales y prevalece la comunicación informal
- Satisfacción de Clima Laboral por debajo del deseado, mayoría de áreas decreció el índice de satisfacción del 2004 al 2006
- Nombres de Cargos en boleta, diferentes a la realidad.
- Remuneraciones en exceso para algunos y en defecto para otros, para igual función
- Liderazgo heterogéneo y poco interiorizado

b) **Características del personal.**- Podemos describir las siguientes

- Edad promedio 35 años
- 80% de profesionales con buen potencial
- Gente en su mayoría desmotivada y aletargada
- Mala distribución de carga de trabajo
- Con buena predisposición para los cambios
- Afecto a la organización, principalmente de la gente antigua

c) **Características de los directivos (líder).**- En esta empresa se denomina “líder” a aquel colaborador que tiene personal a su cargo, por ende tiene el poder y responsabilidad de administrar el desempeño de cada uno de sus colaboradores. Actualmente sus características son:

- Edad promedio 38 ~40 años

- No manejan un sistema común de gestión humana
- No comparten una definición de liderazgo
- Algunos tienen iniciativas propias y hacen lo mejor que pueden en relación a este tema.

Fuente: Encuesta de Clima Laboral // Gerencia de Gestión Humana / Empresa de Tecnología.

En resumen:

- + Empresa:
  - + Antes: orientada a venta de equipos
  - + Hoy: orientada a venta de servicios
- + Área de Gestión Humana nace por certificación ISO 9000, surgen procedimientos de RRHH, para cumplir con requisitos exigidos por certificación ISO 9000.
- + Se comparte un gerente de RRHH, por tres años con otra empresa del grupo: cero resultados.
- + Se cuenta con una Gerencia de RRHH, desde Ene. 2005, aún no se percibe el aporte al negocio.
- + Procedimientos y procesos del área de Gestión Humana, actualmente desactualizados y burocráticos.
- + Personal con un pobre sentido de pertenencia.
- + Alta tasa de rotación, crecimiento explosivo.
- + Pobre Inducción, tanto Organizacional como al cargo
- + Rotación y cambios de cuadros gerenciales en corto plazo y con frecuencia
- + Poca claridad de roles.
- + Pobre comunicación interna, pocos canales formales y prevalece la comunicación informal.

## CAPITULO 3: Marco Teórico

### 1. Impacto de la gestión humana en los resultados de la organización:

Es más lo que se habla del tema que lo que realmente se hace por implementarlo en las organizaciones; y esta empresa no es la excepción, y la sorpresa que hemos encontrado al investigar los diferentes modelos de Gestión de Recursos Humanos existentes, es que desde comienzos del siglo pasado se habla del nacimiento y la administración del personal.

- Frederick Winslow Taylor (1856-1915) padre de la administración científica y como uno de los precursores más influyentes de la administración moderna.

La filosofía y doctrina conocida como el taylorismo aplicó el método científico a la solución de los problemas de la fábrica (empresa industrial de acero de las empresas Midvale y Bethlehem en Pennsylvania, Estados Unidos) y como consecuencia desarrollo una serie de principios que sustituyeron los métodos tradicionales de trabajo. Puso en pie los cuatro principios que según él deben regir una organización:

- i. El desarrollo de una verdadera ciencia administrativa*
- ii. La selección científica del trabajador*
- iii. El adiestramiento y desarrollo del personal*
- iv. La íntima cooperación entre la empresa y sus empleados.*

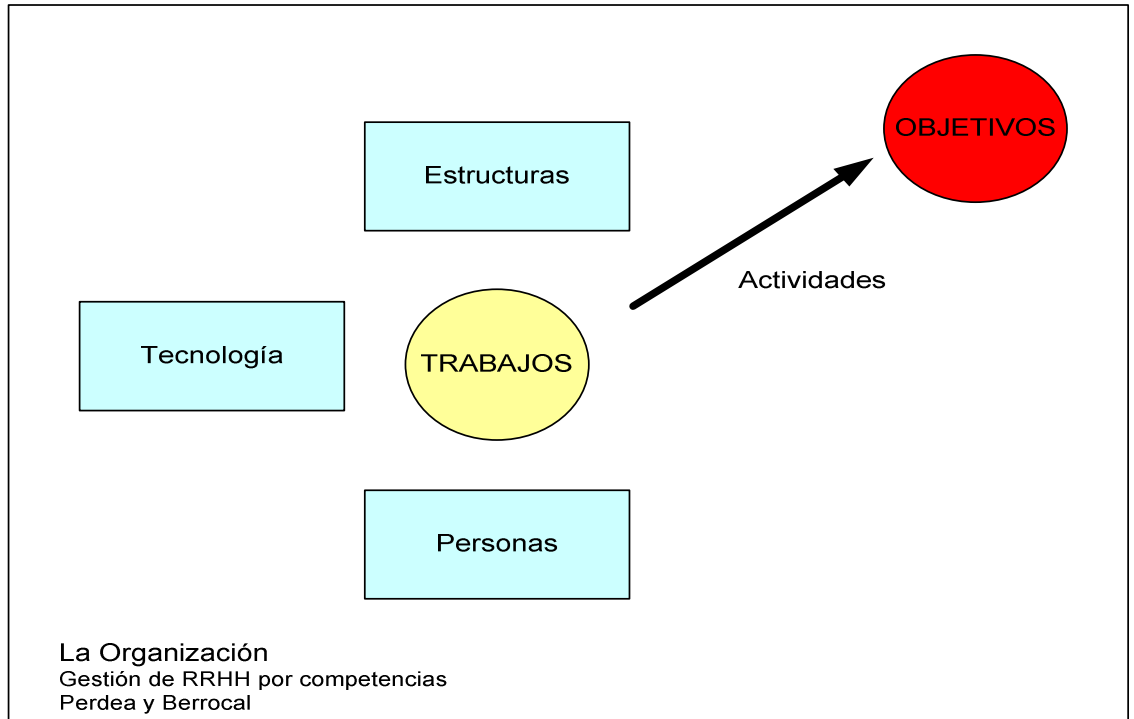
Taylor hace hincapié a este último punto y se expresó así: *“No puede haber prosperidad para el patrono a menos que vaya acompañado de prosperidad del empleado y viceversa, ya que es posible darle al trabajador lo que más desea, un salario mayor, y al patrono lo que más desea, mayor productividad y bajos costos de producción”*

**Es impresionante como Taylor se adelanta a su época y a manera de un visionario describe lo que hoy tantas organizaciones tratan de lograr con un equilibrio perfecto entre empleados, accionistas y clientes.**

- Pereda y Berrocal; en el capítulo 1 de su libro “Gestión de Gestión Humana por competencias” comienza con el dilema del impacto de la gestión de RRHH en la organización: *“La gestión de los recursos humanos de una organización, está influida e influye en la estructura organizacional de ésta”* y lo explican simplemente de la siguiente manera: la gestión del recurso humano se va a llevar a cabo siempre dentro de una organización y la estructura que adopta la organización responde por lo general, a la filosofía de actuación que subyace en la empresa, y como consecuencia va a ser indicativa del enfoque que se vaya a dar a la política de personal o de Gestión Humana.

Según Pereda y Berrocal, la empresa en estudio, podría decirse que tiene una estructura organizacional formada por una serie de entidades semi-autónomas (Divisiones), coordinadas y dirigidas por una estructura directiva común, que se encarga de asignar los recursos, diseñar los sistemas de control y rendimiento, fijar objetivos y nombrar a los directivos de las Divisiones; a la que el autor denomina *“Forma Divisional”*

Por tanto concluyen: la gestión de los recursos humanos será la gestión de las personas que conforman la organización.



Fuente: Libro "Gestión Humana por competencias" - capítulo 1  
 Autor: Pereda y Berrocal;

- Richard W Beatty y Craig Eric Schneier en el capítulo 7 "El nuevo papel de los RRHH para influir sobre el funcionamiento organizativo de socios a intérpretes" del libro "El Futuro de la Dirección de Gestión Humana" de D. Ulrich, M. Losey y G. Lake habla del equipo ó área de Gestión Humana como jugadores estratégicos: explicando la analogía describen que un jugador aporta valor para su equipo (organización) y anota o marca; por consiguiente el enfoque de los RRHH debe concentrarse en marcar; en hacer que las cosas ocurran dentro de la empresa y esto se vera reflejado en los clientes. Más que ser sólo una parte del equipo, el área de RRHH debe estar en el campo de juego y posicionados para marcar. Jamás pueden quedarse en las bancas de suplentes o entrenando y muchos menos limitándose a contar la asistencia en las puertas del estadio. El área de RRHH debe evolucionar hacia una función que aporte valor económico a la empresa; el área debe tener un "kit de herramientas" (reclutamiento y selección, descripción de puestos, evaluación de desempeño,

formación y desarrollo, etc.); a la par con la estrategia definida por la empresa y crear una cultura que defienda el rumbo de la misma. Esto debe aportar un impacto económico más medible; en el que el valor estratégico de todo el trabajo del área de RRHH debe evaluarse en términos de impacto sobre los resultados financieros y operativos de la empresa. Otro punto evaluable es la sinergia definida como el ajuste estratégico o de congruencia que no es otra cosa que la alineación entre el *"kit de herramientas del área de RRHH"* con los objetivos a corto mediano y largo plazo de la empresa y con la cultura deseada para esta.

- Según el modelo de Treacy & Wierman (1995), la manera como se relaciona la estrategia empresarial y la gestión del personal, se puede clasificar en tres modalidades básicas: excelencia operativa, liderazgo del producto o singularidad del cliente. La gestión de los Recursos Humanos deberá ser acorde a la estrategia que la empresa decida seguir.
  - Para realizar una *estrategia de excelencia operativa*, buscaría crear una cultura orientada a la estandarización de procesos, al logro de los resultados y cumplimiento de los objetivos de producción a corto plazo, que evite gastos y mida continuamente la relación COSTE / PRECIO.
  - Para la *estrategia de liderazgo del producto*, se necesita continua innovación, buscando siempre en el personal clave, que sea emprendedor y antiburocrático, con enfoque a largo plazo, que den mucha importancia al resultado durante los procesos y toleren ambigüedades, con alto nivel de desarrollo creativo, pues su orientación es al producto y no al precio.
  - *Estrategia Singularidad del cliente*, dado que este modelo busca ofrecer soluciones únicas a sus clientes, estos deberán tener una gran interrelación con los mismos y por ello el sistema de selección y desarrollo serán muy



importantes en este modelo, en el cual predominara el compartir e incrementar el aprendizaje en la organización.

- Por otro lado, Carlos J. Sanchez Runde en su libro “Fundamentos para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos” habla de los sistemas tradicionales de dirección de Gestión Humana y como éstos deben partir de la primacía de la definición de la estrategia que la empresa quiere seguir. Una vez definida la estrategia (dónde está ahora y dónde quiere estar la empresa en el futuro); el resto de la estructura y los sistemas de la organización deben diseñarse en función de esa estrategia, aplicándola y concretándola; el principio rector de los sistemas tradicionales es el desarrollo estratégico.

Sin embargo; continúa, “*primar de esa forma la definición de la estrategia, puede no ser realista*”, puesto que las empresas deberían tomar en cuenta el estado inicial de su estructura y recursos antes de definir la estrategia puesto que puede llevar a diseños estratégicos técnicamente perfectos pero que luego no pueden desarrollarse e implantarse. Lo que recomienda el autor es que primero la empresa debe priorizar el desarrollo de sus recursos; aquí, de sus recursos humanos, para luego teniéndolos en cuenta definir la mejor estrategia posible. Es decir, que el desarrollo de los Gestión Humana se convierte en el principio rector de la actuación de la organización. Esto significaría que la relación entre estrategia y RRHH no puede ser una mera jerarquía (donde la estrategia rige sobre el resto de recursos, sistemas y procedimientos) sino de **coordinación**, dónde el conjunto de recursos de la empresa determina la definición de la estrategia y contribuye a su implantación.

Tabla 5  
Relación entre Estrategia y Dirección de RRHH

	Sistema tradicional	Tendencia de Futuro
Principio Rector	Desarrollo Estratégico	Desarrollo de RRHH
Relación Operativa	Jerarquía	Coordinación
Papel del Dpto. de RRHH	Auxiliar	Protagonista

Fuente: libro "Fundamentos para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos"  
Autor: Carlos J. Sanchez Runde

**En conclusión, para sacar adelante a cualquier organización se requiere de recursos tales como, capital (dinero), infraestructura, locales, maquinaria, etc.; asimismo se requiere de una oferta, es decir, el producto o servicio a brindar a un mercado que tienen necesidades, el mismo que tiene que ser diseñado, fabricado, vendido, sea este tangible o intangible. Todo esto únicamente lo pueden hacer las personas, al cual llamaremos capital humano.**

**Para cualquier enfoque estratégico que quiera dar la empresa; por costos (de procesos) de producto o por diferenciación para los clientes, el éxito de la organización dependerá de la forma como administre y gestione su capital humano, del sistema general de planificación de éstos, así como de los diferentes subsistemas que lo conforman (reclutamiento y selección; evaluación del desempeño, desarrollo de las personas, etc )**

**En lo referente a reclutamiento y selección establecer un proceso coherente a las necesidades de personal de la empresa acorde con la estrategia de la misma; evaluar el desempeño del personal buscando desarrollar talentos humanos, maximizar sus resultados pero no solamente para la evaluación (para la foto) sino para que realmente crezcan como profesionales y puedan aportar a la organización y darle valor agregado a la misma. Este proceso de evaluación de desempeño debe s buscar descubrir necesidades de formación y desarrollo de cada persona de acuerdo al puesto que desempeña y de acuerdo al desarrollo que se espera de la persona dentro de la empresa en un mediano plazo.**

Cada uno de éstos subsistemas debe funcionar en coordinación con el sistema central de gestión de recursos humanos, deben estar concadenados uno con otro para realmente obtener un resultado medible para la organización.

A pesar de que gestionar la producción o la fábrica debe tener sus dificultades, no hay nada más complejo que gestionar personas, aunque conseguir el capital muchas veces es complejo, es menos complicado que gestionar personas.

Sólo maximizando el desempeño de las personas, sea individual o grupal, la organización conseguirá los resultados esperados. ¿Necesitamos buena tecnología? Claro que SI; ¿Necesitamos de buenos procesos? Definitivamente. Sin embargo, sólo con el desempeño de las PERSONAS podremos potenciar, diseñar, innovar, enlazar y administrar la tecnología y los procesos de la empresa. La buena Gestión Humana es aquella que consigue “personas” con alto desempeño, producto de su productividad y motivación.

$$\text{Desempeño} = \text{Productividad} + \text{Motivación}$$

Ambos sumandos deben ser positivos y altos para maximizar el desempeño. Lo interesante de esta fórmula (que la presentamos aritméticamente sólo para fines educativos), es que ambos factores (sumandos) se retroalimentan, es decir, si hacemos las cosas bien sostenidamente, si una crece, la otra crece; del mismo modo, si hacemos las cosas sostenidamente mal en la organización decrecen.

Consideramos que en nuestra organización no estamos desarrollando a las personas coordinadamente con la estrategia de la empresa para obtener una máxima productividad que se va a reflejar en resultados en la misma a través del desarrollo del capital humano; y es por ello que vemos la necesidad de reformular nuestro modelo de Gestión Humana en la organización.

**CUADRO RESUMEN MARCO TEORICO IMPACTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>FREDERICK W. TAYLOR</b>	<b>PEREDA Y BERROCAL</b>	<b>TREACY &amp; WIERSMAN</b>	<b>CARLOS J. SANCHEZ</b>	<b>IDALBERTO CHIVENATO</b>
<p>Principios que deben regir la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>° El desarrollo de una verdadera ciencia administrativa</li> <li>° La selección científica del trabajador,</li> <li>° El adiestramiento y desarrollo del personal</li> <li>° La íntima cooperación entre la empresa y sus empleados.</li> </ul>	<p>La empresa = estructura organizacional= <math>\sum</math> de divisiones, dirigidas por una estructura común.</p> <p>Gestión de RRHH = Gestión de las personas que conforman la organización.</p>	<p>Relación Estrategia Empresarial y Gestión del Personal se clasifica en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>° Excelencia operativa,</li> <li>° Liderazgo del producto, o</li> <li>° Singularidad del cliente.</li> </ul> <p>La gestión de los RRHH debe ser acorde a la estrategia de la empresa</p>	<p>Empresas deben tomar en cuenta el estado inicial de su estructura y recursos antes de definir la estrategia.</p> <p>Primero desarrollar el talento Humano</p>	<p>Planeación estratégica de RRHH integrada a la planeación estratégica de la organización.</p> <p>Área de RRHH conformada por subsistemas que son parte de un proceso.</p>
<b>CONCLUSIONES:</b>				
<b>Concluimos que los diversos autores plantean diferentes formas de gestionar el capital humano, el modelo que se formule debe ir alineado a los planes y objetivos de la organización.</b>				

## **2. Modelos y Herramientas de Gestión Humana:**

### **2.1 Modelos:**

El entorno actual, dinámico y cambiante, lleva a las empresas a moverse rápidamente para poder enfrentar los desafíos de la globalización y la alta competitividad, en ese sentido, habrá que cuestionarse si como empresa estamos preparados para afrontar esos retos.

Uno de los principales aprendizajes adquiridos, es que finalmente las empresas las conformamos personas y en tal sentido la manera o modelo que la organización adopte para gestionar a sus Gestión Humana, tendrá un impacto directo en el logro de los objetivos de nuestra empresa, es por ello que debemos ser conscientes que requerimos determinar el modelo que nos permita de la manera más óptima organizarnos a fin de alcanzar las metas u objetivos trazados.

Parte de este trabajo consiste en analizar algunos modelos contemporáneos y evaluar su aporte y aplicabilidad a la realidad de la empresa y utilizarlos como guía o herramienta metodológica que nos sirva para el diseño y reformulación del nuevo modelo de gestión Humana en nuestra empresa de Tecnología. Los modelos modernos buscan un cambio de enfoque al modelo tradicional de la gestión humana, orientándose hacia la generación de valor en la empresa.

- Según el estudio realizado por Reynaldo Velázquez Saldivar y Margarita de Miguel Guzmán en los últimos años se han propuesto varios modelos modernos que básicamente nos proponen cambiar la cultura tradicional, en donde las empresas consideraban como encargo del área de Gestión Humana, el pagar el salario y cumplir con los derechos laborales, sin embargo, los casos de éxito en diversas empresas nos muestran que el secreto de su éxito fue darle un rol protagónico a la “Gestión del Recurso Humano” y por ende a las funciones y la forma de gestionar los recursos humanos. Ningún modelo es perfecto, lo importante es conocerlos y determinar cuál de ellos o qué elemento específicos de cada uno se puede emplear en la situación particular de nuestra empresa de tecnología.

La Corporación Andina de Fomento (CAF), institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea que para que el Recurso Humano contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del Recurso Humano: **habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio**; las cuales deben operar de manera simultánea para que la efectividad en el trabajo no disminuya, y que además debe ser conformada por los siguientes sub sistemas:

- **Subsistema de Puestos y cargos:** responsable de definir los perfiles incorporar mejoras, control y mantenimiento (modificaciones permanentes).
- **Subsistema de entrenamiento y desarrollo:** Incluye la formación para llevar a cabo la labor en el puesto, el desarrollo de habilidades para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.
- **Subsistema de retribución y reconocimiento:** Su objetivo será: compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. El propósito fundamental es el recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.
- **Subsistema de evaluación:** incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.

- **Subsistema de selección:** consiste en la búsqueda de personal con posibilidades de desempeñarse en la organización y seleccionar Gestión Humana con capacidad para trabajar en equipos, contribuir a la empresa y con potencial para aprender y desarrollarse.
- **Subsistema de participación:** Estimula la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación.
- Otros autores, como **Carlos Bustillo (1994)**, plantea un modelo basado en el puesto de trabajo, como elemento principal sobre el cual se coordinan o interrelacionan los otros sub-sistemas. El puesto ó finalidad de la persona en la empresa, se define bajo un enfoque estratégico, como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección.

Este modelo integrador, refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de Gestión Humana, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal.

- **Modelo planteado por Werther y Davis (1991)**, se basa en que la administración de personal es un sistema de muchas actividades interdependientes, que se influyen entre sí. Muestra la interrelación de los elementos del sistema de Gestión Humana vinculados con los objetivos que se pueden lograr, incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación.

*El modelo está conformado por:*

- i. Fundamentos y desafíos: donde el principal desafío es ayudar a mejorar la efectividad y la eficiencia en la organización.*
  - ii. Planeamiento y selección*
  - iii. Desarrollo y evaluación*
  - iv. Compensaciones:*
  - v. Servicios al personal: (condiciones laborales adecuadas).*
  - vi. Relaciones con el Sindicato*
  - vii. Perspectiva general de la administración de personal: auditorías para recibir retroalimentación.*
- Modelo desarrollado por el **CIDEC (San Sebastián, 1994)**, propone que las políticas y objetivos de Gestión Humana se den sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Así se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación; Organización; Selección; Formación; Evaluación; Retribución; Relaciones laborales; Información y control; Desarrollo. De esta manera se logra una relación directa entre los objetivos de la Organización y los objetivos del sistema de Gestión Humana, en donde la comunicación es muy importante, ya que precisa de una gran fluidez de información y del buen manejo de las relaciones dentro de la organización y con el entorno.
  - **Para Idalberto Chiavenato (2002)**, la planeación estratégica de los recursos humanos debe estar integrada a la planeación estratégica de la organización. Según el autor el área de Gestión Humana esta conformado por subsistemas que son parte de un proceso, a través del cual las personas o capital humano son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. También nos menciona: *“estos subsistemas varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son*



*extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida". así mismo nos indica que: "cada subsistema debe tener sus políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de Gestión Humana."*

El autor nos presenta varios modelos, pero luego de analizarlos vamos a presentar el que nos parece más efectivo, que es el que se focaliza en el nivel operacional de la organización (modelo basado en segmentos de cargos), el cual consiste en:

- a) *Seleccionar un factor estratégico (nivel de ventas, plan de expansión, etc.) cuyas variaciones afectan proporcionalmente las necesidades de personal.*
  - b) *Establecer los niveles históricos y futuros de cada sector estratégico*
  - c) *determinar los niveles históricos de la fuerza laboral de cada unidad*
  - d) *proyectar los niveles futuros de fuerza laboral de cada unidad mediante la correlación con la proyección de los niveles tanto históricos y futuros del factor estratégico correspondiente.*
- **Besseyre (1989)**, nos dice: *"la función del área de Gestión Humana es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas".*

Complementa su modelo indicando lo que cada fase comprende:

- *"Adquirirlas: comprende: las fases siguientes:*
  - *Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.*

- *Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias.*
- *Estimularlas: Estableciendo:*
  - *Un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras,*
  - *con la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados y/o*
  - *en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).*
- *Desarrollarlas: trabajando en ámbitos de formación profesional, información y comunicación.”*

Este modelo destaca la importancia de medir, hacer seguimiento y tener feedback, para determinar si estamos caminando en el sentido adecuado.

**Podemos concluir pues que los diversos autores plantean que la gestión del capital humano puede tener muchas formas, pero es de vital importancia que el modelo que finalmente se formule vaya alineado a los planes y objetivos de la organización, que definir los subsistemas será importante, pero que la manera como establezcamos que estos subsistemas trabajen y aporten será nuestro principal reto. El modelo de Gestión Humana en nuestra empresa de tecnología deberá potenciar el desarrollo de las personas en la empresa y el área de Gestión Humana deberá trabajar para que toda la organización entienda que gestionar el capital humano deberá ser una tarea compartida con todas las áreas de la organización, uno de los principales retos será trabajar con los niveles directivos para comprometerlos e involucrarlos en el nuevo modelo.**

## **2.2 Herramientas:**

### **Reclutamiento y Selección:**

- Pereda Y Berrocal, en su libro “Gestión de Recursos Humanos por Competencias” en el capítulo 7 dice respecto al reclutamiento y selección: Los procesos de

reclutamiento y selección del personal, como herramienta de gestión humana para la adquisición de competencias, deberán partir del análisis minucioso de las necesidades de la organización.

Durante el proceso de reclutamiento y selección es muy importante el equipo que decidirá que tipo de reclutamiento se realizará (interno o externo). Las características y fases completas del proceso de selección. La selección de personal; por su parte, tiene como objetivo principal encontrar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo determinado, teniendo en cuenta las necesidades y características de la organización como las del trabajador.

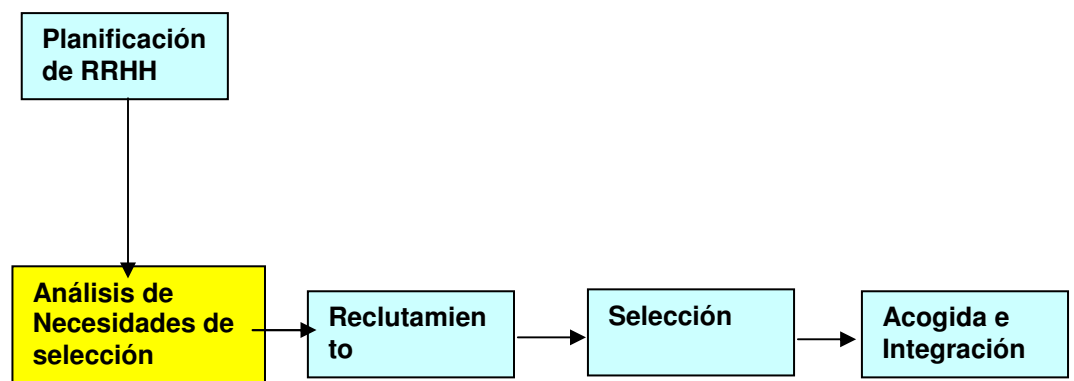


Figura: Proceso de Incorporación de un empleado a un puesto de trabajo

Fuente: Libro "Gestión de RRHH por Competencias" de Pereda y Berrocal,

- William B. Werther Jr. Y Heith Davis en su libro "Administración de Personal y Recursos Humanos" habla también del reclutamiento como un proceso que debe constar de varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de RRHH o a petición de la dirección. El plan de RRHH es especialmente útil porque contempla no sólo las vacantes actuales sino las que se contemplan a futuro; este plan permitirá al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las

características de la persona que lo desempeñe, coordinando (en caso de considerarlo necesario) con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

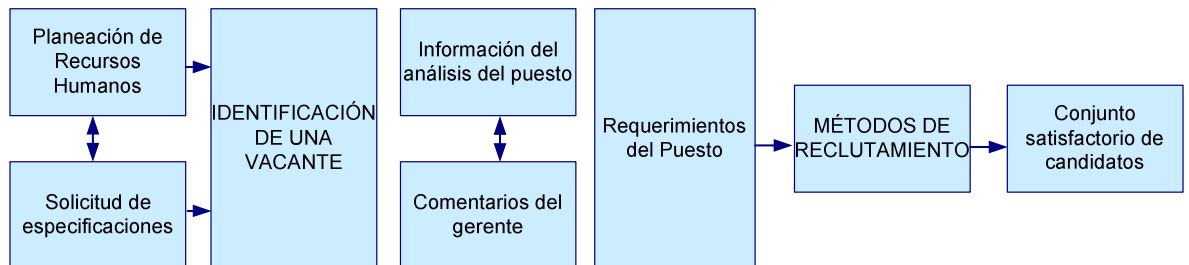


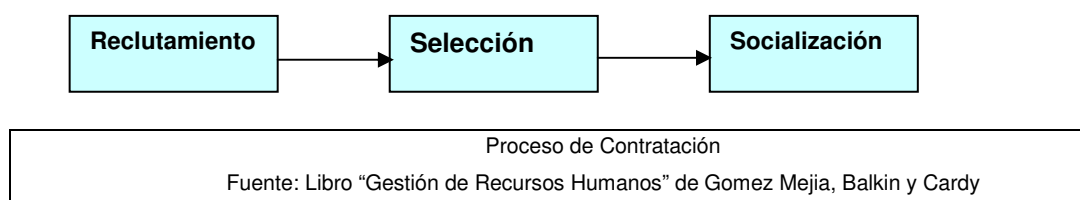
Fig. 6-1 Esquema General del Proceso de Reclutamiento  
Fuente: Libro "Administración de Personal y Gestión Humana"  
de William B. Werther Jr. y Heith Davis

Asimismo el autor considera 5 factores clave en lo que llama el entorno de reclutamiento; los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo.

Estos factores son:

1. Disponibilidad interna y externa de Gestión Humana
  2. Políticas de la compañía
  3. Planes de RRHH
  4. Prácticas de reclutamiento
  5. Requerimientos del puesto
- Gomez Mejia, Balkin y Cardy en su libro "Gestión de Recursos Humanos" hablan del **proceso de contratación** que tiene 3 componentes: reclutamiento, selección y socialización. El reclutamiento es el proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo; el autor habla que el reclutamiento puede ser externo o interno a similitud de otros autores. La selección es el proceso mediante el cuál se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo. El proceso típico incluye la determinación de las cualidades requeridas para el determinado puesto de trabajo así como la evaluación de los candidatos en dichas cualidades. La socialización incluye la integración de los nuevos empleados en la empresa y la unidad

en la que va a trabajar para que se familiarizen con las políticas y procedimientos en la empresa; esta etapa del proceso es la diferencia entre que el nuevo empleado se sienta como un extraño o un miembro del equipo



### **Perfil por Competencias:**

- Pereda y Berrocal en su libro "Gestión de Recursos Humanos por Competencias"; en el capítulo 7 nos habla de las ventajas que aporta el enfoque por competencias; es que, por un lado facilita la elaboración del perfil de exigencias del puesto y, por otro, facilita su posterior comparación con el perfil de competencias de los candidatos. La utilización de este enfoque implica inferir a partir de la descripción del puesto, los rasgos que sería preciso que tuviera el futuro trabajador para poder llevar a cabo las funciones/tareas y responsabilidades del puesto.

Las competencias necesarias y relevantes para el desempeño eficaz, eficiente y seguro del puesto de trabajo; deben ser determinadas por la empresa (Catalogo de Competencias); en caso de no tenerlo el autor propone el siguiente proceso para su identificación:

1. Análisis de las informaciones contenidas en la descripción del puesto de trabajo.
2. Analizar conjuntamente con el superior del puesto a seleccionar las competencias que ellos consideran relevantes para el puesto.
3. Identificar a partir de las informaciones anteriores las competencias esenciales para el desempeño del puesto de trabajo. (Competencias genéricas y técnicas)\*

4. Definir operativamente las competencias identificadas; las definiciones deben ser claras y precisas que no permitan ninguna duda durante la evaluación del candidato.
5. Describir los comportamientos asociados a cada competencia.

*\* Competencias genéricas, entendidas como las competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización. En cambio las competencias técnicas, se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional, para conseguir sus objetivos, en base a su misión y metas dentro de la estrategia organizacional, y relacionados con los aspectos técnicos de la misma.*

- Miguel Angel Sastre y Eva María Aguilar, en su libro "Dirección de Gestión Humana, un enfoque estratégico" nos habla del modelo de competencias con base en las etapas de planificación, ejecución y evaluación y control.

1. Planificación.- se debe designar un equipo encargado de la elaboración de un diccionario de competencias, documento que integrará los perfiles de competencias de cada función. Este equipo deberá decidir acerca de la combinación de métodos más adecuada para recabar la información que permita identificar las competencias.
2. Ejecución.- es la puesta en práctica del método de identificación de competencias críticas de cada función. Al momento de elaborar el perfil por competencias de cada función; el autor habla perfil "duro" (requisitos mínimos para poder realizar la función correspondiente, se le denomina competencias de umbral) y perfil "blando" ( se recogen las competencias de las personas que destacan con un desempeño excelente en tal función).

3. Una vez aplicado el método se deberá verificar que se ha conseguido una correcta alineación de las prácticas de Gestión Humana basadas en competencias y realizar el feedback correspondiente mejorando el modelo o si sería necesario redefiniendo algunas competencias medidas.

### **Evaluación del Desempeño (Rendimiento):**

- Para Pereda y Berrocal; las empresas necesitan la eficacia y eficiencia de sus empleados y equipo de trabajo; para lograrlo en las organizaciones se desarrollan e implantan programas de evaluación de desempeño (o rendimiento, como lo denominan algunos autores). Estos autores consideran la evaluación de desempeño como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia de un empleado o equipo en su trabajo. Asimismo señalan una serie de fases que dependerán de cada organización:
  1. Aspectos previos
  2. Definición de los objetivos del programa
  3. Preparar los instrumentos de evaluación
  4. Preparar el manual de evaluación
  5. Informar a la organización
  6. Formar a los evaluadores y evaluados
  7. Implantación del sistema
  8. Aplicación de los resultados
  9. Seguimiento y actualización del sistema

**La evaluación de desempeño no es pues un conjunto de acciones puntuales sino que debe responder a un programa previamente establecido; en el que se tendrá en cuenta la periodicidad de las evaluaciones, metodología a usar, fechas y sobre todo los objetivos que se esperan alcanzar; objetivos que deberán guardar relación con lo que los autores consideran como la utilidad de las mismas.**

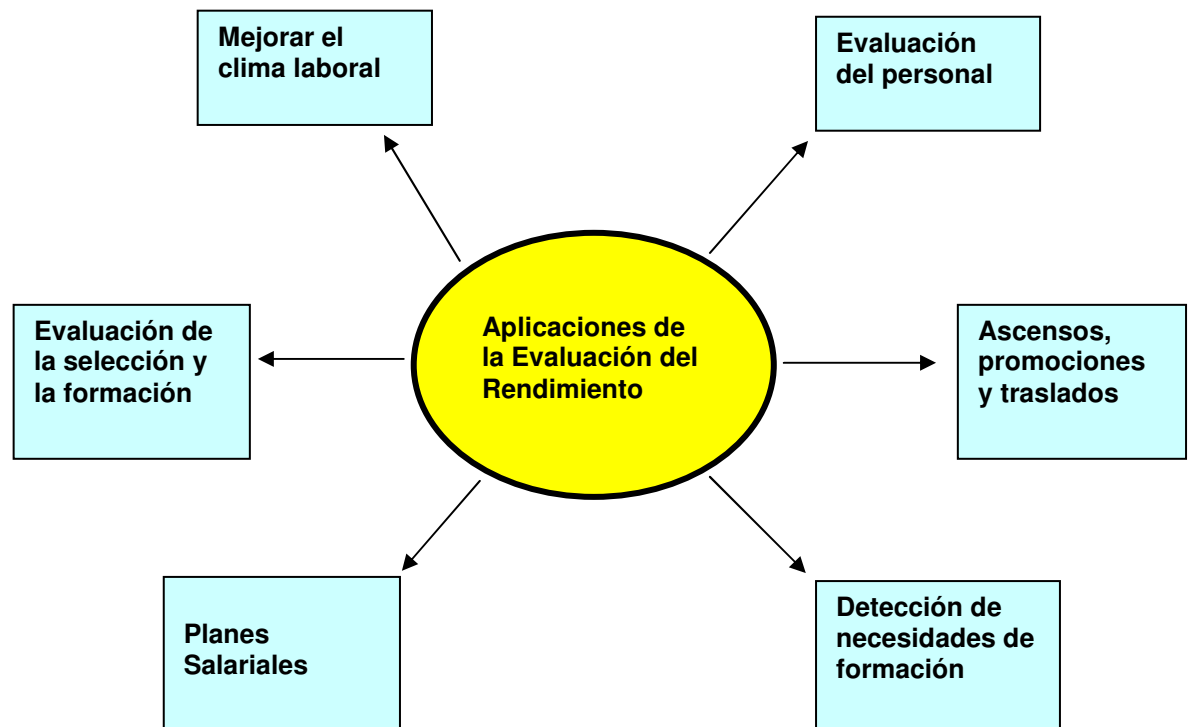


Figura: Aplicaciones a la Evaluación de Rendimiento a la gestión de RRHH  
 Fuente: Libro "Gestión de RRHH por Competencias" Capítulo 6  
 Pereda y Berrocal,

- Para Idalberto Chiavenato, en su libro "Gestión del Talento Humano"; la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimular el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y sobre todo, su contribución al negocio de la organización. Las principales razones para que la organización se preocupe por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para sustentar aumentos salariales, promociones, transferencias de empleados y/o despidos.



2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, actitudes, habilidades y conocimientos.
3. Posibilita que el empleado conozca lo que el jefe piensa de ellos; esta evaluación sirve como base para la mejora del desempeño del trabajador.

Chiavenato, menciona en su libro lo que considera algunos métodos tradicionales de la evaluación del desempeño; que dependerán el tipo de puesto a evaluar y del enfoque o visión de la organización, inclusive hay empresas que crean sus propias metodologías de evaluación. Los más usados son:

1. **Escalas Gráficas** (método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño).
2. **Selección Forzada** (método que evalúa el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento, forzosamente el evaluador deberá escoger la frase de cada bloque que se ajuste más al empleado evaluado).
3. **Investigación de Campo** (es uno de los métodos más completos que requiere entrevistas con un especialista en evaluación, staff y los gerentes, línea; para en conjunto evaluar el desempeño de cada empleado).
4. **Método de los Incidentes Críticos** (es un método sencillo basado en las características extremas; incidentes críticos, que representan un desempeño muy positivos o muy negativo).
5. **Listas de Verificación** ( método basado en una serie de factores de evaluación que se deben considerar, check-lists)

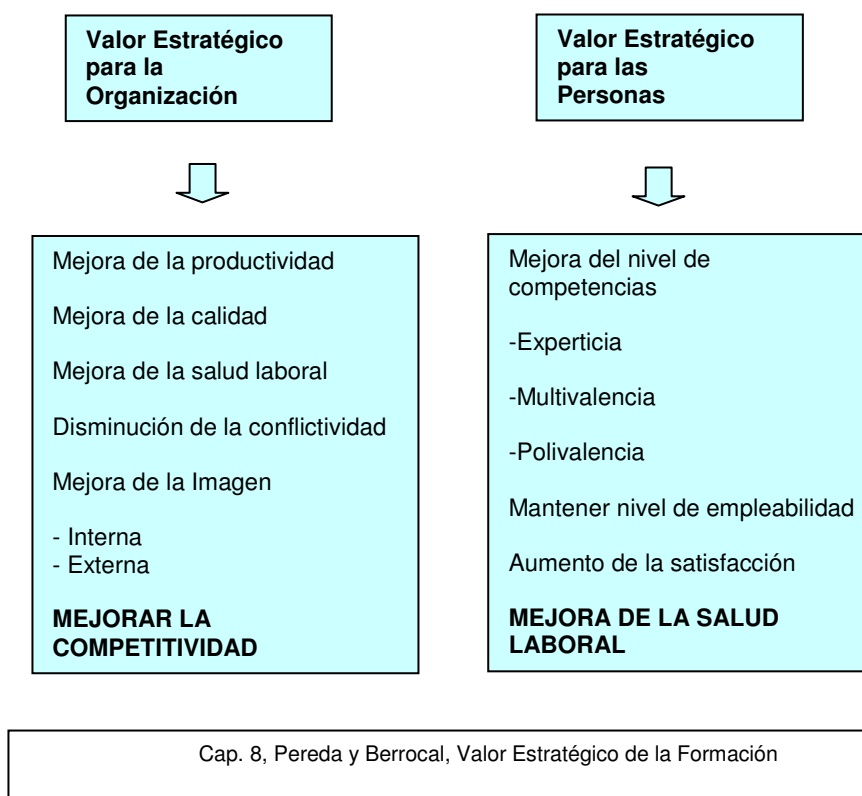
El autor considera que estos métodos tradicionales son muy rutinarios, burocráticos y repetitivos y considera más favorable que cada organización encuentre su propia metodología para evaluar a su personal basándose en sus necesidades específicas y orientando a las personas hacia los objetivos y metas del negocio.

- Para los autores Fernández Guadalupe, Cubeiro Juan y Murray Dalziel; la evaluación del desempeño es parte de algo más grande que ellos denominan:
  - a)** “Proceso de Gestión del Desempeño”, y lo consideran un ciclo integrado de planificación del desempeño (definición de las responsabilidades del puesto, establecimiento de expectativas de desempeño, determinación de objetivos y metas y plazos para éstos),
  - b)** “Asesoramiento sobre el desempeño” (evaluación de desempeño al final del periodo) realizado conjuntamente por evaluadores y evaluados con el objetivo de mejorar el desempeño individual y del equipo de trabajo.

## Formación y Desarrollo:

- Para Pereda y Berrocal, en su libro “Gestión de RRHH por competencias” te diferencia que la formación puede ser **entrenamiento** (adquisición o desarrollo de competencias básicas) o **capacitación** (adquisición y desarrollo de competencias complejas que exigen procesamiento de informaciones y toma de decisiones).

La formación puede llegar a tener un gran “Valor Estratégico” tanto para la organización como para las personas. Al hablar de “Valor Estratégico” los autores se refieren, al aporte de la formación a la consecución de objetivos, metas de la empresa y de las personas que la conforman:



Por otro lado, la formación también tiene un importante valor estratégico para las personas:

1. **Competencia.**- la formación permitirá el desarrollo de las competencias necesarias que le permitan la realización de las diferentes tareas de su puesto con éxito.
  2. **Empleabilidad.**- en un mundo laboral tan cambiante, la formación permite que la persona mantenga un alto nivel de empleabilidad.
  3. **Satisfacción.**- la existencia de buenos programas de formación en la empresa, permite a los empleados darse cuenta de que se les valora, aumenta su autoestima y desarrollan confianza en sí mismos.
  4. **Salud Laboral.**- la formación mejora la salud laboral, al permitir conocer los riesgos existentes en el trabajo y saber cuáles son los comportamientos seguros más adecuados.
- Para **Idalberto Chiavenato**, en su libro “Gestión del Talento Humano” el entrenamiento (sólo considera entrenamiento, no lo separa en entrenamiento y capacitación) está dentro de algo más grande que es el desarrollo de personas y que a su vez este debe estar contenido en el desarrollo de la organización. El entrenamiento se enfoca en el presente, busca desarrollar habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato en el cargo actual. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado por el entrenamiento (y el desarrollo) son:
    1. Transmisión de informaciones (aumentar los conocimientos de las personas).
    2. Desarrollo de habilidades (mejorar las habilidades y destrezas).
    3. Desarrollo de actitudes (desarrollar o modificar comportamientos).

4. Desarrollo de conceptos (elevar el nivel de abstracción).

**El concepto de entrenamiento ha ido evolucionando en el tiempo; primero se creía que el entrenamiento era un medio para adecuar a cada persona a su cargo; casi siempre se ha entendido que sólo se debía entrenar a la persona para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar.**

**En la actualidad el entrenamiento se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras y puedan contribuir cada vez mejor a los objetivos organizacionales pero que también sean cada vez personas más valiosas y que contribuyan efectivamente a agregar valor a la organización y a los clientes.**

### **3. Sensibilización, movilización, competencias y necesidades**

#### ***Sensibilización:***

Según la definición de la palabra, refiere al hecho de “hacer sensible”, ó “dotar de sensibilidad o despertar sentimientos morales, estéticos, etc.”, es decir que es el efecto que debemos lograr en las personas luego de un hecho, que en el caso de estudio referirá a las condiciones psicológicas favorables que debieran presentar los empleados posteriormente al cambio, para lograr que este sea sostenible en el tiempo.

#### ***Movilización:***

Según Tremblay, 2002., *“la movilización no es asunto de actitudes o de satisfacción, sino de comportamientos”* La movilización es un concepto de acción no de intenciones. En un artículo dedicado a la definición de este concepto, Tremblay y Wills 2005, proponen la siguiente definición de movilización: *“Una masa crítica de empleados que plantean acciones positivas hagan parte o no de sus contratos de trabajo, remuneradas o no, enfocadas a favorecer el mantenimiento y el mejoramiento de la salud social y psicológica de su medio de trabajo y a mejorar la organización y su desempeño...”*

#### ***Las Competencias:,***

Rosa Monzon Arevalo (Las competencias y las virtudes, 2006) que las competencias se adquieren: *“mediante la educación, la experiencia, la vida cotidiana, se movilizan y se desarrollan continuamente”*. *“Las competencias solo son definibles en la acción, produciendo consecuencias y resultados, desarrollando la potencialidad de la persona, su desempeño y su reconocimiento social.”*

<i>APTITUDES</i>	=	<i>PODER HACER</i>
<i>CONOCIMIENTOS</i>	=	<i>SABER</i>
<i>ACTITUDES</i>	=	<i>QUERER HACER</i>
<i>HABILIDADES</i>	=	<i>HACER</i>
<b><i>EDUCACIÓN (Conocimiento, habilidades y actitudes) + APTITUD = COMPETENCIA</i></b>		

pg. 68 Artículo Las Competencias y Las Virtudes Universidad Panamericana autor: Roza Monzó Arévalo

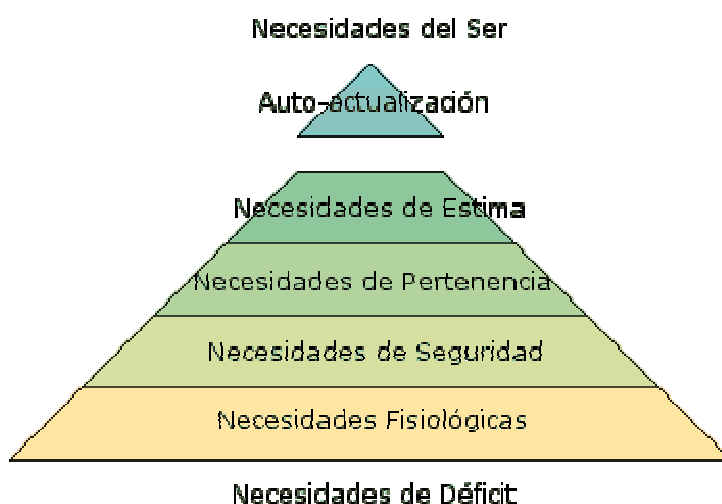
Estos conceptos nos parecen sumamente importantes porque nos dan luz sobre la importancia de la motivación del personal en todos los niveles y que la suma de las motivaciones individuales va a conducir a la movilización, logrando resultados que superen las expectativas de la organización, todas estas generadas a raíz del cambio que proponemos en la reformulación del modelo de gestión humana.

Debemos ser conscientes que los cambios se van a dar en personas, que éstas tienen determinados comportamientos y no todas reaccionan igual ante determinados estímulos, será parte de nuestro reto el proponer la mejor forma de manejar estas conductas y encaminarlas de manera tal que logremos una sinergia, ya que los cambios deberán darse a todos los niveles de la organización, el rol del área de Gestión Humana será el de acompañar a la organización, pero todos aquellos que tengan personal a su cargo tienen un rol fundamental en el nuevo proceso y así también los subordinados, quienes deberán pasar a tener un rol más pro-activo.

#### ***Necesidades:***

Uno de los aportes de Abraham Maslow, (1908 ~ 1970) que surgió mientras trabajaba con monjes muy al principio en su carrera fue que ciertas necesidades prevalecen sobre otras. Maslow recogió esta idea y creó su ahora famosa **jerarquía de necesidades:**

- a) Las necesidades fisiológicas,
- b) Necesidad de seguridad,
- c) La necesidad de amor y pertenencia,
- d) La necesidad de estima y
- e) La necesidad de Auto realización.



Artículo Teorias de la Personalidad: Abraham Maslow - 1908 1970

Dr. Rafael Gautier y Dr. George Boeree

Pasemos a desarrollar un poco más las necesidades humanas identificadas como carentes en nuestra empresa y sobre las que vamos a desarrollar los productos y/o servicios, para nuestro modelo de gestión.

1.- La Necesidad de Seguridad, tranquilidad y confianza

Las personas necesitan identificar una organización que les dé las condiciones mínimas de seguridad, infraestructura, y condiciones de trabajo. Aquí se consideran las políticas remunerativas y beneficios, que deben ser percibidos como equitativos (al interior y exterior de la empresa); los cargos y categorías, las funciones claras, etc. Con esta descripción ya podemos intuir qué tipos de productos y servicios debemos construir y poner en el “mercado organizacional” para que nuestros “consumidores” lo “compren”.



## 2.- La necesidad de sentirse parte de la organización

Las personas necesitan sentirse vinculadas, conectadas a su organización. Esto pasa por sentirse útiles, que perciben claramente el valor que aportan a los resultados. Por todo esto, si son **reconocidas** hemos cerrado el círculo perfecto para desarrollar su sentido de pertenencia. Del mismo modo, la escucha activa de la organización a todo aporte ó idea que pueda dar el personal.

## 3.- La necesidad de desarrollarse personal y profesionalmente

Los seres humanos venimos programados para el desarrollo, es decir, para mejorar día a día. Esta mejora, en las organizaciones no necesariamente está vinculada al ascenso, sino al aprendizaje, a los logros, a la contribución, al desarrollo personal, familiar y profesional. Es percibir, aprender, tener acceso a los conocimientos técnicos y de gestión. Compartir el conocimiento adquirido, es clave para satisfacer la necesidad de autorrealización.

#### **4. Empowerment, Equipos autodirigidos, Liderazgo, e Involucramiento**

##### **Empowerment**

**Al respecto muchos autores han escrito, y son muchas las organizaciones que han obtenido resultados extraordinarios gracias a poner en práctica éstos modelos que involucran a los empleados en la estrategia de la empresa y los mantienen bien informados al respecto; citaremos a algunos de ellos:**

Peter Drucker se expresó así refiriéndose a una importante corporación norteamericana: *“La General Motors llega a ser una de las mayores corporaciones estadounidenses gracias a la descentralización, que fue buena porque creo pequeños grupos dónde la gente sentía que su contribución era importante”*, **los empleados se sienten bien cuando contribuyen al éxito de la organización.**

Michael Porter dice al respecto: *“Un líder también tiene que asegurar que todos entiendan la estrategia. La estrategia se acostumbró a ser pensamiento de alguna misión mística que sólo las personas de la alta dirección entendían, pero eso violaba el más fundamental propósito de una estrategia, que es informar a todos de las miles de cosas que se consiguen hacer en una organización a diario y asegurar que esas cosas en la misma dirección básica”*

**Ahora que las empresas se desenvuelven en un mundo globalizado les piden a las personas que trabajen en equipo fuera de sus especialidades y pongan sus capacidades en el "marco del negocio " pero los empleados, ¿realmente conocen el negocio?, ¿conocen la complejidad de su organización?, ¿Ven la foto completa?**

*“Lo que necesitamos es un "mapa" o modelos que habiliten a todos en un negocio para pensar sobre el mismo como un "todo". Un modelo de la visión global les permitirá que vean su propio trabajo en contexto, entender el trabajo de otras personas, y actuar para hacer sus organizaciones crecer coordinadamente”* nos dice el artículo “Mirando con "lentes

empresariales": una visión integral del modelo empresarial de Lynn kearny, **que propone un modelo de información en las organizaciones que permite la participación de todos para "compartir la visión" de su negocio y así al entender como funciona, sabrán como actuar para brindar un mejor resultado para la organización.**

### **¿Qué es liderazgo?**

Son muchas las definiciones que se dan y que se siguen dando; haciendo un compendio de lo que hemos leído más lo que hemos aprendido en nuestro curso de "liderazgo gerencial", diremos que ***el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.***

Uno de los aspectos que más da qué hablar es la necesidad que tienen las organizaciones de contar con líderes y gerentes. A tal efecto, Bruce Henderson indica que *"la función de gerencia trata con lo que la organización debería hacer, la de liderazgo con la motivación de la organización para hacer lo que debería hacer".* O como lo dice Warren Bennis, *"los gerentes hacen las cosas bien, los líderes hacen lo correcto".*

El directivo que es el responsable por el desempeño de un grupo, recibe automáticamente las tres atribuciones:

- Dirección,
- Alinear a los objetivos de la organización, y
- Motivar y comprometer al personal para el cumplimiento de los mismos.

El trabajo de supervisor implica individuos y tareas. El trabajo de gerente involucra equipos y el logro de prioridades asignadas. El trabajo de líder implica propósito y dirección.

**Bajo este concepto y considerando el modelo a aplicar, necesitamos líderes en todos los niveles de la organización para convertirlos en aliados al área de gestión humana y poder gestar el cambio con su apoyo y participación.**

***Equipos Autodirigidos:***

Para el venezolano **Alfredo C. Ángel**, *“Un equipo de trabajo autodirigido (ETAD) es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartida, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables”.*

**Jerry B. Harvey** en su libro de 1988 “The Abilene Paradox and other Meditations on Management” cuenta una historia que también la vimos durante el curso de “Liderazgo Gerencial” (Prof. Jonathan Gollergant) y habla de la importancia de las decisiones de equipo:

*“Una calurosa tarde en Coleman, Texas, una familia compuesta por suegros y un matrimonio está jugando al dominó cómodamente a la sombra de un pórtico. Cuando el suegro propone hacer un viaje a Abilene, ciudad situada a 80 km., la mujer dice: “Suena como una gran idea” (pese a tener reservas porque el viaje sería caluroso y largo, pensando que sus preferencias no comulgan con las del resto del grupo). Su marido dice: “A mí me parece bien. Sólo espero que tu mamá tenga ganas de ir.” La suegra después dice: “¡Por supuesto que quiero ir. Hace mucho que no voy a Abilene!”*

*El viaje es caluroso, polvoriento y largo. Cuando llegan a una cafetería, la comida es mala y vuelven agotados después de cuatro horas.*

*Uno de ellos, con mala intención, dice: "¿Fue un gran viaje, no?". La suegra responde que, de hecho, hubiera preferido quedarse en casa, pero decidió seguirlos sólo porque los otros tres estaban muy entusiasmados. El marido dice: "No me sorprende. Sólo fui para satisfacer al resto de ustedes". La mujer dice: "Sólo fui para que estuviesen felices. Tendría que estar loca para desear salir con el calor que hace". El suegro después refiere que lo había sugerido únicamente porque le pareció que los demás podrían estar aburridos.*

*El grupo se queda perplejo por haber decidido hacer en común un viaje que nadie entre ellos quería hacer. Cada cual hubiera preferido estar sentado cómodamente, pero no lo admitieron entonces, cuando todavía tenían tiempo para disfrutar de la tarde."*

Como lo ha señalado el investigador venezolano Dr. Oswaldo Romero García, trabajar en equipos es un reto que requiere una disposición psicológica particular. *"Aprender a trabajar en equipos autodirigidos exige de las personas flexibilidad en la construcción de los otros, manejo eficiente del fracaso propio y ajeno, y persistencia inteligente para alcanzar las metas individuales y colectivas.*

*Este conjunto de disposiciones psicológicas, se manifiesta a través de diversas conductas en la interacción con los compañeros de equipo:*

- *Respeto y sensibilidad al dar feedback,*
- *Humildad al solicitarlo y recibirlo;*
- *Optimismo en las dificultades; y*
- *Construcción de las deficiencias en el desempeño más como retos que como fracasos"*

*(Fuente: Romero García, Oswaldo, Cambio Organizacional y Equipos Autodirigidos, Memorias Evemo VII, Ediciones Rogya, Mérida, 1998, página: 14).*

Para lograr establecer equipos autodirigidos vamos a requerir potenciar a la gente, lograr generar sentimientos de movilización, que tenga mucha seguridad personal, líder de sí misma, capaces de aceptar la responsabilidad por las acciones que realiza y los resultados que produce, aquellos que se involucran en las tareas y saben pedir ayuda sin complejos cuando es necesario, orientados de la movilización individual a movilización colectiva.

Para formar equipos autodirigidos será muy importante contar con personal de sólida auto dirección, autocontrol y confianza en sí mismo, de tener la seguridad que todo se puede conseguir con esfuerzo. El liderazgo personal pierde el rol protagónico, para ser reemplazado por el liderazgo de equipo, rompiéndose la dependencia en alguien particular y fortaleciendo el concepto de meta compartida.

Consideramos que el área de gestión humana es la responsable de liderar el cambio conjuntamente con los directivos, mandos medios y empleados de la organización, formando equipos autodirigidos de trabajo, que inicialmente en la etapa de formación tengan por parte de ésta un liderazgo directivo, para que luego mediante la maduración del equipo pase a ser un liderazgo participativo el que se ejerza permanentemente, asegurando el éxito de los mismos.

Para evitar caer en la paradoja de Abilene, fenómeno del “*Pensamiento Grupal*”, que usualmente nos sucede todo el tiempo al trabajar en equipo, tomamos decisiones pensando en lo que los “otros” quieren y seguimos su idea, aún sin estar de acuerdo. Eliminamos la individualidad en harás de la armonía y cohesión del equipo.

El rol de líder, en este caso del área de Gestión Humana, es contrarrestar el impacto del pensamiento grupal.

## En resumen



## **CAPITULO 4: Propuesta del Nuevo Modelo de Gestión**

### **Objetivos**

El objetivo de reformular el modelo de Gestión Humana nuestra empresa de tecnología, es lograr alinear la gestión de los Recursos Humanos a los objetivos estratégicos de la organización, a través del desarrollo del capital humano. Es plantear un nuevo rol del área de Gestión Humana, es lograr un nuevo protagonismo en el personal ejecutivo y en todo aquel que tenga personal a su cargo e impulsar una nueva actitud del empleado o colaborador.

### **Alcance**

Pretendemos apoyar a las diferentes áreas de la organización en su gestión; proporcionándoles las herramientas necesarias para una mejor administración del capital humano, desde su reclutamiento y selección, desempeño, hasta formación y desarrollo de acuerdo a sus necesidades específicas.

Lo que hemos encontrado en la empresa y luego de un profundo estudio teórico; es que la mayoría de responsables del área de Gestión Humana se orientan solamente a la parte operativa, sin tomar en cuenta los objetivos específicos de las diferentes áreas de la organización, sin brindarles el soporte que necesitan para lograr el óptimo desarrollo del personal a su cargo, que se verá traducido en el desempeño y logros que obtengan como equipo.

Este modelo está dirigido especialmente a todos los gerentes de división, área, jefaturas y supervisores y /o coordinadores; que administren personal, así como el nuevo rol del área de Gestión Humana y propone un cambio de actitud por parte de los empleados.

Siendo este trabajo aplicativo el de una maestría en Gerencia y Administración, el alcance de esta nueva propuesta sólo abarca el planteamiento de los cambios y consideraciones a tener en



cuenta en el nuevo proceso sugerido, así como un aporte a los puntos críticos en cada etapa del proceso, para cada rol estratégico considerado, sin ahondar en metodologías o herramientas más técnicas y propias del área de gestión humana en si.

## **Beneficios**

La gestión del capital humano es determinante para el resultado del negocio, basándonos en esta premisa y considerando que lo que se piensa lograr con este modelo es el desarrollo específico de cada área (objetivos de ésta, indicadores, etc.) a través de un nuevo rol del área de Gestión Humana, los beneficios que se esperan obtener son:

- Generar la combinación adecuada entre el capital humano y la capacidad organizacional como fuente de ventaja competitiva.
- Aplicar y desplegar las apropiadas y diferentes herramientas y prácticas que proporciona Gestión Humana para el desarrollo del talento humano.
- Diseñar Procesos de Gestión Humana, al menor costo, con la mayor calidad y en el menor tiempo.
- Desarrollar personal y calidad de vida en el trabajo.
- Asegurar el alineamiento de nuestros colaboradores con las metas comunes del área y las del área con la organización.
- Generar lazos de compromiso entre los directivos, mandos medios y empleados, conduciendo a la gente hacia el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, contando con la participación del área de gestión humana.
- Maximizar el aporte de cada miembro de la empresa

Esperamos lograr éstos beneficios y más, considerando algunos estudios realizados en USA que hablan de cómo influye las prácticas de capital humano con los resultados de la organización; así por ejemplo tenemos:

- La encuesta de capital humano de Price Water house Coopers (PWC); que durante el 2002 investigó a más de 1000 organizaciones en 47 países de todo el mundo; denominada "*Global Human Capital Survey 2002*" en la cual analizó diferentes prácticas de gestión humana. Entre sus principales resultados se encuentra que las empresas con una estrategia de Gestión Humana bien documentada lograron un 35% más de ingresos por empleado y un 12% menos de ausentismo; en conclusión una gestión efectiva de los recursos humanos puede mejorar las utilidades del negocio.
- Asimismo Deloitte&Touch con base en datos recolectados durante el 2001 de más de 200 organizaciones de USA y Canadá sobre 17 prácticas críticas de capital humano, desarrollaron un puntaje que denominaron "*Human Capital ROI*", que calificó cada compañía en una escala de 1 a 100 y correlacionaron con el índice de valor de mercado a libros (que mide la generación de riqueza de una empresa) y el retorno total a los accionistas. Encontraron que las prácticas efectivas de capital humano contribuyen sustancialmente al valor de mercado de la empresa llegando a representar entre el 33% y el 43% de diferencia con el valor de mercado en libros de una compañía con sus principales competidores.
- Para terminar; la revista Fortune publica anualmente la lista de las 100 mejores compañías para trabajar en USA "*100 Best*" de acuerdo con diferentes variables relacionadas con prácticas de gestión del capital humano. Al medir el retorno anualizado sobre las acciones en el mercado de las "*100 Best*" compañías durante los últimos 3, 5 ó 10 años, estas presentan casi el doblo de retorno comparadas con el promedio de mercado.

Si adicionalmente a las correctas prácticas en gestión del talento humano le adicionamos un modelo que contemple una adecuada participación del área de gestión humana con las diferentes áreas de la organización, lograríamos generar valor agregado a las diferentes gestiones de los directivos de la empresa mediante la cohesión y compromiso de:

**Directivos + mandos medios + empleado + RRHH = VENTAJA COMPETITIVA**

## **Nuevo Modelo Del Sistema De Gestión Humana**

En primer lugar definimos Gestión Humana como todas aquellas conductas, acciones, decisiones, políticas, instrucciones, comunicaciones, prácticas, etc. que se dan al interior de una organización y que impactan en la productividad y motivación de los empleados, es decir en su desempeño.

En este sentido consideramos que existen cuatro roles fundamentales que debemos tener presentes para nuestro nuevo modelo de Gestión Humana en la organización:

- ✓ el rol de los directivos,
- ✓ el rol de los jefes y mandos medios,
- ✓ el rol de los empleados en general y
- ✓ el rol del equipo de Gestión Humana.

### ***Paz Álvarez (24-02-2007) “Cinco Días “, España***

*“Más del 70% de las grandes organizaciones están abordando un proceso de cambio, y más de la mitad de estos procesos de transformación fracasan. Muchos no triunfan, según los expertos, porque no se cuidan como se debiera a las personas y las funciones de Gestión Humana añaden poco valor al negocio”*

Después de leer este artículo publicado recientemente; nos nace la necesidad imperiosa de contribuir de alguna manera con esta problemática a través de un nuevo modelo de gestión humana para nuestra organización que no es ajena a esta situación que parece común a nivel mundial.

Actualmente Gestión Humana en nuestra empresa es:

- ✓ No participa de las decisiones estratégicas de la empresa.
- ✓ Su rol es muy operativo.
- ✓ Se concentra básicamente en los procesos operativos de reclutamiento y selección.
- ✓ Su rol en capacitación se limita a coordinar cursos y llevar registros de asistencia e imprimir diplomas.
- ✓ Pagar planillas.
- ✓ Tramitar beneficios sociales.
- ✓ Realizan evaluación de desempeño, pero no llevan a cabo un plan de desarrollo de personal a partir de esta.
- ✓ No brindan feedback de la información que puedan obtener de los empleados, hacia la organización.

Tal como indican Christopher Barlett & Sumantra Ghoshal en su artículo MIT Sloan Management Review, *“muchos gerentes han entendido la importancia del rol de los empleados al logro de los objetivos de las organizaciones, en un mundo cambiante y globalizado, sin embargo habiendo estudiado más de 20 empresas en el proceso concluyen que un gran problema es la estructura de estas, dado que es difícil romper con el tradicional modelo de gestión.”*

Es común encontrar empresas, hoy en día, que aún siendo concientes y/o habiendo escuchado sobre la importancia del rol de los recursos humanos en la organización, o no saben como iniciar el proceso de cambio ó no toman la decisión de cambiar dado que los resultados de este cambio se verían a mediano y largo plazo y quizás aún después de su gestión.

### **FASE 01: Situación Actual**

Nominaremos fase 1 a la situación actual, en la que nuestra empresa se caracteriza, porque los lineamientos a seguir surgen de unos cuantos directivos (Gerencia General y Gerencias de División) quienes plantean lo que hay que hacer, sus mandos medios hacen las veces de capataces o vigías y los empleados son simples ejecutores de las definiciones y procesos dados por los directivos, y el área de Gestión Humana se limita a tomar un rol muy operativo, manteniendo así el “status quo”, que lleva a la organización a una inercia que la coloca más vulnerable a su competencia e incluso la lleva en estos tiempos camino a la obsolescencia.

Observamos la siguiente actitud en los roles:

- **El Rol de los Directivos** es de determinar lo que se debe hacer, tomar decisiones y solicitar resultados para volver a “indicar lo que la empresa debe hacer”. Sólo se toman decisiones y se miden logros a través de los resultados financieros.
- **El Rol de los Mandos Medios**, es un rol de vigilante o capataz, más que gestor, está orientado a controlar el desempeño de las tareas por parte de los empleados, si bien está muy cerca al negocio y muchas veces percibe aspectos importantes que podrían afectar a los resultados, en la mayoría de las veces, no tiene autoridad para tomar decisiones y no hace llegar su aporte o feedback, a los directivos.
- **El Rol del Personal**, el gran capital de la empresa en esta fase se limita a ejecutar procedimientos, sin cuestionarlos, muy al estilo de “las ordenes se obedecen sin dudas ni murmuraciones”, aquellos que cuestionan ó proponen cambios son mal vistos y/o tildados de “conflictivos”.

- ***El Rol del Área de Gestión Humana***, es básicamente un área operativa más, dedicada a las tareas propias de soporte, si bien tiene definidos procedimientos, dado que estos se elaboraron para cumplir con las exigencias de una certificación ISO 9000, estos no agregan valor al negocio. Las otras áreas de la empresa no ven su aporte.

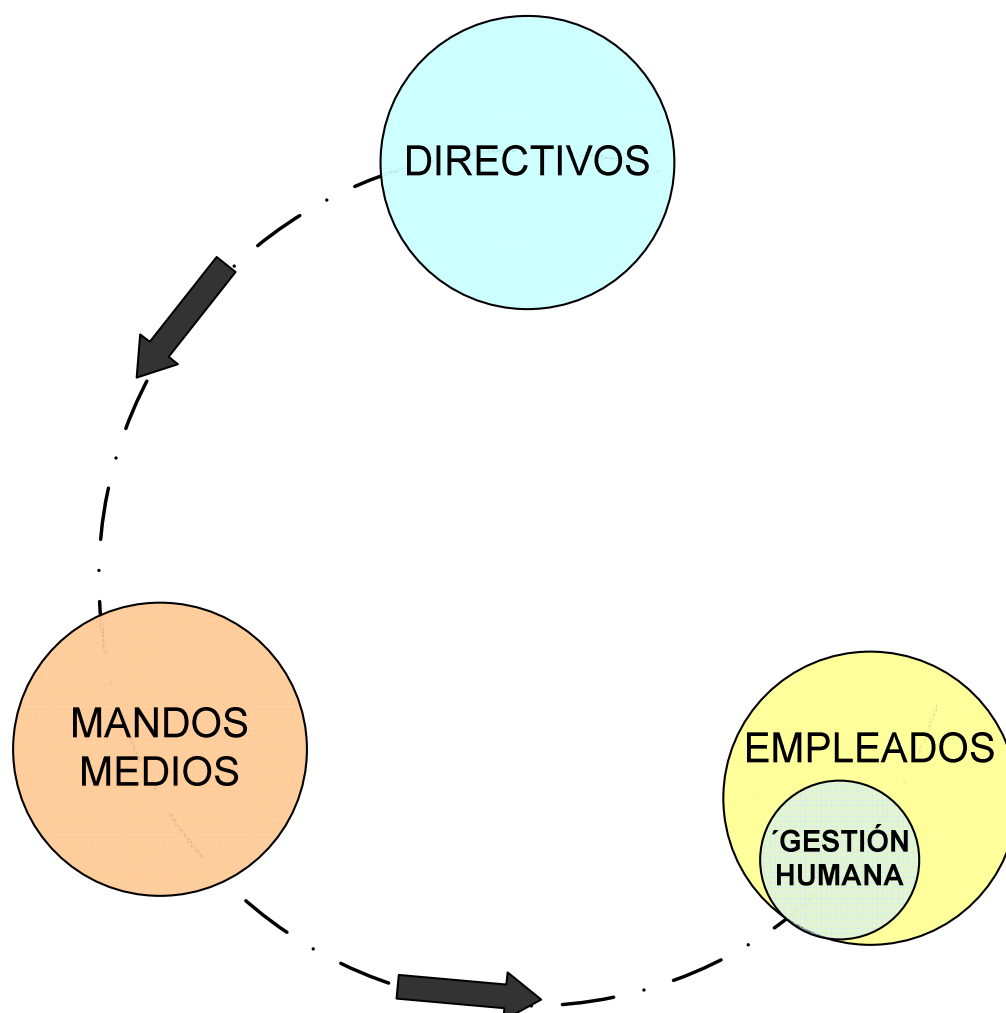
En esta primera etapa, el área de Gestión Humana, se encuentra posicionada como parte del rol de los empleados, brindando servicios a todo el personal que labora en la organización sin importar su rango o nivel jerárquico o posición.

Bajo este rol se limita a:

- Seleccionar y reclutar sin ningún criterio de perfil de puesto; es más, muchas veces cumplen con el procedimiento de incorporación sólo por cumplir el proceso, porque la elección del candidato es “a dedo”.
- Evaluar para cumplir con las políticas del área de Gestión Humana, pero no como base para la confección de un plan de desarrollo del personal, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Pagar planillas
- Proporcionar asistencia social en caso se requiera.
- Absolver consultas del sistema de Salud (Essalud, EPS, etc.) Descanso por maternidad, vacaciones, etc.
- Cumplir con un número de horas de capacitación; sin que esta capacitación sea producto de un análisis más profundo de las necesidades de formación y desarrollo que tiene la empresa acorde a los planes estratégicos de ésta a corto, mediano y largo plazo

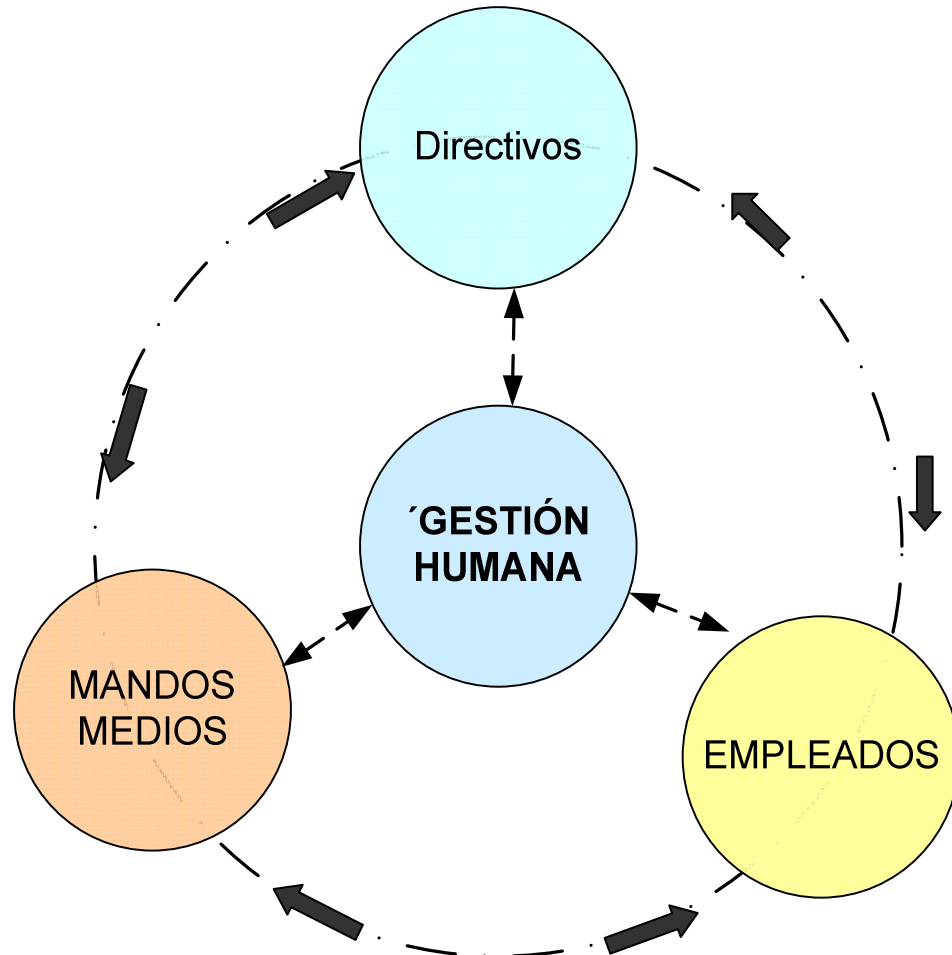
El rol que cumple hoy Gestión Humana es muy operativo y no segmenta a los empleados de la empresa para poder optimizar el rendimiento de todos los niveles jerárquicos de la organización con lo que cada uno de éstos niveles puede aportar para el enriquecimiento del negocio.

Nuestro modelo plantea el cambio de roles de los directivos, quienes tendrán que ser el “sponsor” en este cambio, el empowerment y gestión por parte de los jefes o mandos medios, sumada a una nueva actitud de los empleados, todos ellos guiados y orientados por el nuevo rol del área de Gestión Humana.





## FASE 02: Modelo a Corto Plazo



Denominaremos fase 2, a la fase con los cambios propuestos a corto plazo:

- **El Rol de Gestión Humana**, en la segunda etapa del modelo ya vemos como Gestión Humana comienza su transformación denominándose área de gestión humana; proporcionando a cada uno de los segmentos o niveles de la empresa lo que les es útil para su gestión y desarrollo.

El área de Gestión humana, tendrá un mayor protagonismo en la gestión de la organización, y trabajará en una transferencia de conocimientos, herramientas, procesos y en general cambiará el modelo de gestión, considerando que todos los

equipos de trabajos requieren ser gestionados y el rol de Gestión humana deja de ser responsabilidad única de Gestión Humana, para ser una responsabilidad compartida que involucra a todos los niveles de la organización, interactuando con todos los actores de este modelo permanentemente (directivos, mandos medios y empleados), convirtiéndose en un miembro más que participa activamente con cada área como socio estratégico.

- **El Rol de los Directivos**, El reto del área de Gestión Humana en esta fase, será el interiorizar en los directivos la importancia de la gestión de las personas que conforman la empresa, el replantear su misión, visión y estrategia, considerando como uno de los principales activos la gestión de las personas, brindando el suficiente empowerment a sus jefes y mandos medios y tratando de recibir la mayor cantidad de información de estos, que son los que se encuentran más cerca a los clientes.

Su rol es de Guía, propone principios y valores bajo los cuales se toman decisiones, planea y organiza la Gestión Humana. Su rol es el modelo a seguir, la pauta, la idea y el que vela por que se mantengan estos cauces. El promotor e impulsor de la Gestión Humana.

De esta etapa en adelante será muy importante que los directivos tengan identificados a sus “stakeholders”, siendo estos:

- Los empleados
- Los Accionistas
- Los Clientes
- La comunidad
- Los proveedores
- La competencia, etc.

Para la formulación de nuestra propuesta, los directivos a partir de ahora deberán enfatizar en la gestión de los empleados, dentro de estos deberán poner particular atención a los de mando medio, que se convierten en gestores del modelo.

Impulsarán la difusión de la información de la empresa para que la misma esté a disposición de todos en la organización, así mismo tendrá que impulsar la capacitación necesaria para los mandos medios y el resto del personal, con la finalidad que estos puedan entender la información que se pondrá a su disposición y utilizarla de la manera adecuada..

- ***El Rol de los Mandos Medios***, de los mandos medios se espera un cambio radical en su actuación dentro de la organización; es más, es en ellos en los que se va a dar el gran cambio porque van a ser los ejecutores del nuevo modelo gracias al empowerment que van a recibir por parte de los directivos. Actualmente hay más variables que controlar, más personal que dirigir, más clientes que satisfacer, y es imposible dirigir una empresa, sin la participación activa de estos mandos medios.

Estos serán los grandes ejecutores de la gestión humana, ya que son ellos los que tienen contacto directo con los empleados, conocen de cerca su desempeño, su potencial y sus logros y avances, así como la problemática que estos viven, así mismo estos son el nexo entre los empleados y los directivos, por ello es muy importante la información formal que informal que estos transmitan en ambos sentidos.

Los mandos medios son responsables de asegurar que la información que llega a su personal, que la misma sea entendida y bien manejada por el personal a su cargo.

- ***El Rol de los Empleados***, en esta etapa los empleados pasan de un rol pasivo a un rol más activo, en la que lo primero que se propone es un cambio de actitud por parte de ellos. Acá Gestión Humana deberá identificar a los denominados “Agentes de Cambio” , que son los socios estratégicos que nos ayudaran a la difusión, aprendizaje del nuevo modelo, alineados a la nueva cultura, que facilitaran este proceso, siendo estos empleados de diferentes áreas y posiciones jerárquicas, que se caracterizan por ser empáticos y tener un liderazgo innato.

Los empleados deberán pasar por un cambio de actitud en donde se espera de ellos mayor involucramiento, será necesario trabajar en que puedan tener una visión integral de los procesos en la organización, deben conocer que hace cada área de la organización y su impacto en el negocio. Es responsabilidad de estos el interiorizar el hecho de que todos en la organización trabajamos para un objetivo común y entender que todos los eslabones de la cadena son igual de importantes. Los mismos serán entrenados para entender la información que reciban e impulsaran su trabajo de manera tal que generen sinergias con los procesos de las otras áreas y en conjunto se logre un aporte a los objetivos del negocio.

### ***¿Cómo logramos implementar el nuevo modelo?***

Lo primero que se debe hacer es reunir al área de gestión humana con los altos Directivos de la empresa para participar en la definición de:

- a) Compartir prácticas exitosas de Gestión Humana y su impacto en el negocio, de grandes empresas en el mundo, con los directivos de la organización. (benchmarking)
- b) Plan Estratégico (mínimo a tres años).
- c) Redefinición de los nuevos lineamientos, políticas, normas y procesos del negocio. Análisis de Problemática y plan de solución (ver NEXO 01)

- d) Identificación de puestos críticos en la organización.
- e) Definición de las funciones, responsabilidades y perfil por cada uno de los puestos críticos.
- f) Nuevas Reglas de juego para Impulsar el cambio (equilibrio de poderes).
- g) Sistema de Comunicación a usar durante la implementación y después de la ejecución del nuevo modelo.
- h) Determinar parámetros de acción del empowerment.
- i) Apropiado uso de la información, que debe fluir de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

A partir de este momento Gestión Humana, contando con el compromiso de los directivos de la empresa, podrá realizar:

- Análisis Crítico de la situación actual.
- Determinar las necesidades de cada rol de la organización en función al conocimiento del futuro del negocio.
- Definir y difundir los “productos y/o servicios”\* específicos de Gestión Humana, para cada rol de la organización.
- Planificar las etapas del nuevo modelo por rol, acotar alcances y responsabilidades.

#### **(\*) Productos y servicios de Gestión Humana**

Dado que hemos identificado tres necesidades a satisfacer:

- 1.- La Necesidad de Seguridad, tranquilidad y confianza
- 2.- La necesidad de sentirse parte de la organización
- 3.- La necesidad de desarrollarse personal y profesionalmente

Toda la organización debe reformular sus procesos y diseñar actividades, en busca de lograr la satisfacción de estas, soportados por los productos de Gestión Humana.

Los productos y servicios de Gestión Humana los hemos agrupado y denominado:

<b>Necesidades Laborales</b>	<b>Servicios de la Organización</b>
Seguridad	Bienestar
Sociales	Reconocimiento
Autorrealización	Desarrollo

#### **Servicios de Bienestar:**

Brinda condiciones mínimas de seguridad, infraestructura, y condiciones de trabajo. Esto se logra a través de:

- El proceso de Contratación (claro, transparente y oportuno), al menor costo, de la mejor calidad posible y en el menor tiempo.
- Proceso de fijación de remuneraciones, justa y equitativa al interior y exterior de la empresa, acorde con la importancia y responsabilidad del puesto.
- Brindar servicios integrales de atención para la salud.
- Asignación adecuada de recursos (infraestructura y herramientas de trabajo), según el puesto y la criticidad de éste dentro del área.
- Calidad de vida

### **Servicios de Reconocimiento:**

Los jefes ó mandos medios representan a la organización para los empleados. Tal como cito Tom Peters. *“Los profesionales no se van de las empresas se van de los jefes”*, por ende, es fundamental que ejerzan un liderazgo pro activo, de escucha activa y de generación de confianza.

Para ello deberán:

- Asignar un tiempo razonable para conocer a su personal.
- Generar un vínculo de confianza, respeto e integración al equipo de trabajo.
- Potenciar la comunicación de dos vías de manera permanente.
- Transmitir los objetivos, productos, servicios, acciones, logros y cualquier tema relevante de la empresa.
- Reforzar las conductas positivas en público y las negativas en privado.
- Promover su participación activa en todos los niveles de la empresa, en las actividades programadas.

### **Servicios de Desarrollo:**

Tal como hemos visto, los seres humanos tenemos necesidades de autorrealización, que se logra a través del desarrollo del talento humano. Esta mejora, dentro de la organización no necesariamente está vinculada al ascenso, sino al aprendizaje, a los logros, a la contribución, al desarrollo profesional. Por todo esto, debemos promover:

- Plan de reclutamiento y selección acorde a los perfiles requeridos por cada puesto y a las necesidades de cada área.
  - Medición de Brechas.

- Impulsar el reclutamiento interno. (Programa de difusión de impacto y beneficios, a nivel de jefaturas y mandos medios. Programa de difusión a nivel de empleados, manejo de intereses.
- Plan de formación y desarrollo para acortar brechas.
- Programa de Evaluación de Desempeño continuo y periódico.
- Plan de Acción en base a la Evaluación de desempeño, para lograr la mejora integral de la persona por puesto y por área.
- Impulsar la Gestión del Conocimiento como mecanismo para aprender, para potenciar la transmisión de conocimientos, y así compartir lo que sabemos con los demás.
- Establecer medios de comunicación permanente del jefe ó mandos medios con sus colaboradores para identificar las oportunidades de mejora y elaborar en conjunto los planes de desarrollo.
- Identificar al personal clave, así como a los jóvenes con mayor potencial para desarrollarlos y prepararlos para que asuman nuevas responsabilidades, a mediano y largo plazo.

El nuevo rol de Gestión Humana, debe ser fácil de entender y por ello ser interiorizado y compartido dentro de la organización, sólo si tiene principios, conceptos claros y códigos comunes, podrá ser aprendido y compartido dentro de la organización.

Dicho esto, es la organización en su conjunto, no solo el área de Gestión Humana, quien debe diseñar y ejecutar el plan de acción de Gestión Humana.

### **Principales Estrategias**



Existen dos estrategias críticas para el éxito de este modelo:

1.- La Comunicación

2.- La Participación

Expliquemos cada una de ellas:

1) La Comunicación, La buena Comunicación Interna tiene que ver con:

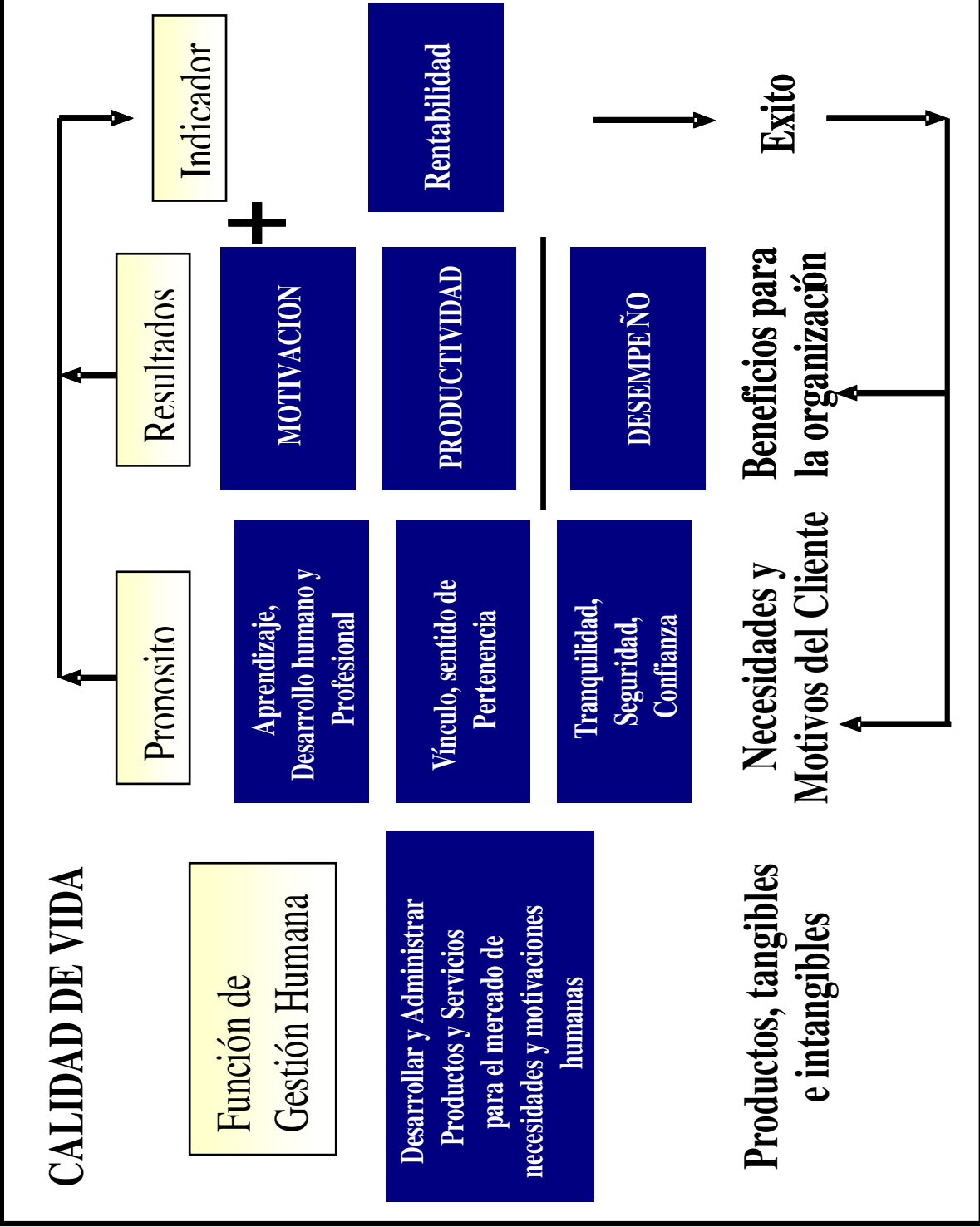
- a) Existencia de Canales Formales de Comunicación (dos vías)
- b) Cantidad y Calidad de Información transmitida de Arriba hacia Abajo y viceversa
- c) Existencia de un lenguaje común, valores, principios, creencias, modelos de gestión, planes y objetivos compartidos.

2) La Participación

Como hemos mencionado antes, la Gestión Humana es responsabilidad de todos en la empresa. Esto desde un sentido cuantitativo es fácil de entender, mientras más personas estén participando activamente en el cambio, tendremos mayor fuerza para hacerlo. Desde un punto de vista cualitativo, el cambio de actitud en los directivos, jefes o mandos medios y empleados, así como el tener una misión y visión clara y compartida nos ayuda a generar sinergias y que el cambio pueda darse.

Para la empresa será un arte, el involucrar a su personal en el destino de su organización. Queremos que aumente su responsabilidad, pero sólo podemos exigirlo si le damos mayor empowerment. Del mismo modo, cuando éste tenga mayor poder, es decir, más información, posibilidades de opinión, de dar sugerencias, de cuestionar y defender principios, debe ser muy responsable por lo que hace, pues se transforma en un influenciador, en un agente de cambio. Es responsabilidad de Gestión Humana el canalizarlo adecuadamente.

Dicho todo esto, ya podemos comprender mejor la estrategia actual del nuevo rol de Gestión Humana de nuestra empresa.

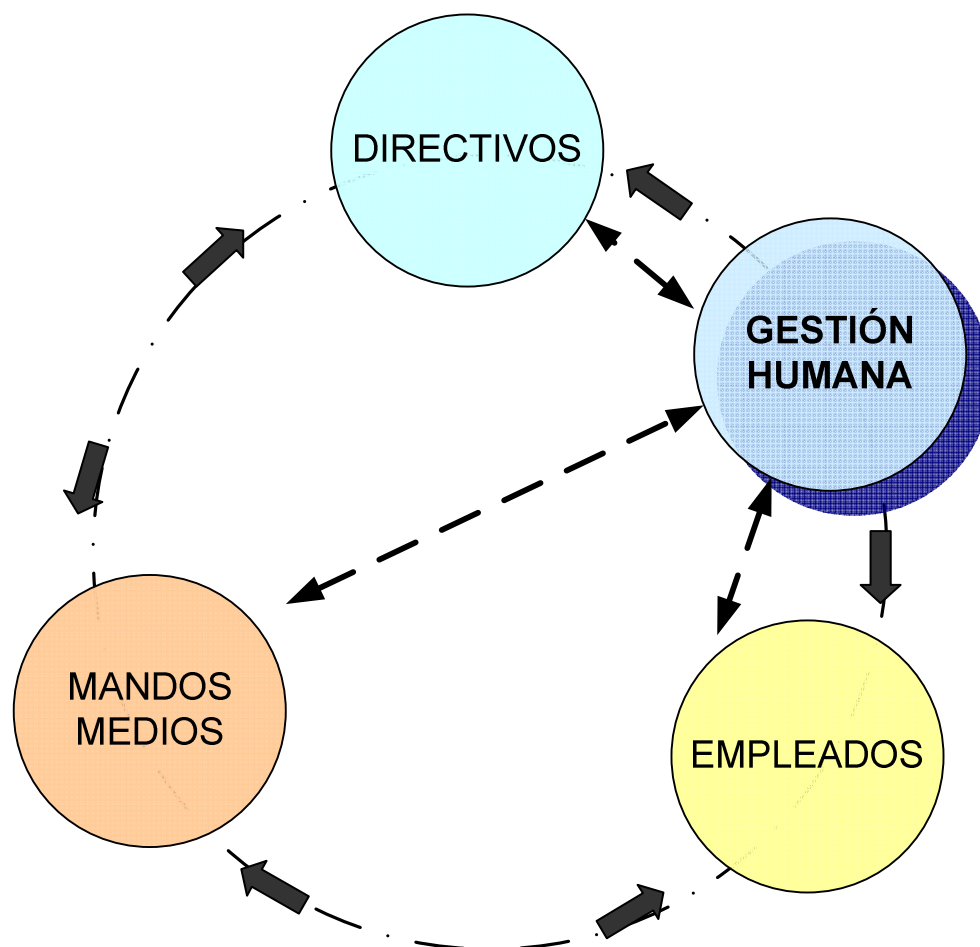


<b>PRODUCTO</b>	<b>SUB LINEA</b>	<b>PRODUCTOS / SERVICIOS</b>
<b>BIENESTAR</b>	ADMISION Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Inducción Laboral Administración de File Personal
	PAGO DE HABERES Y BENEFICIOS	Pago de Planilla Pago de Beneficios Entrega de documentos
	ADMINISTRACION SALARIAL	Estudio de Mercado Compensación Fija y Variable
	SALUD Y BIENESTAR	Servicio integral de salud Visitas Sociales Actividades de la empresa
<b>RECONOCIMIENTO</b>	MARKETING INTERNO	Inducción Organizacional comunicación interna Comité de Integración
	RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL	Reconocimiento del Personal Medición de clima laboral
<b>DESARROLLO</b>	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Programa De Compartir Experiencias Programa de Desarrollo Ejecutivo Programa de Desarrollo Técnicos y Profesionales Plan de Capacitación Docencia Interna
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Evaluación De Brechas De Cargo Potencial de Desarrollo Descripción De Cargos
	OPORTUNIDADES LABORALES	Reclutamiento Externo Reclutamiento Interno

Roles de jefes y mandos medios en relación a los productos de gestión humana

PRODUCTO	SUB LINEA	PRODUCTOS / SERVICIOS
BIENESTAR	ADMISION Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	CONOCER , INICIAR E INTERACTUAR CON GESTION HUMANA DURANTE EL PROCESO
	PAGO DE HABERES Y BENEFICIOS	CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS GENERALES E IMPLICANCIAS RELACIONADAS AL PAGO DE HABERES Y BENEFICIOS
	ADMINISTRACION SALARIAL	CONOCER LA INFORMACIÓN DEL SECTOR PARTICIPAR DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN PARTICIPACIÓN DE LA DEFINICIÓN DE COMPENSACIÓN VARIABLE
	SALUD Y BIENESTAR	APOYO E INTERÉS DE LA SITUACIÓN DE SU PERSONAL
RECONOCIMIENTO	MARKETING INTERNO	Amplio conocimiento de la organizacion Dirigir la inducción al puesto Transmitir y canalizar la información de la empresa
	RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL	Practicar la escucha activa Dar empowerment y hacer seguimiento Apoyo continuo Identificar los aspectos menos desarrollados de su personal
DESARROLLO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Promover actividades de autocapacitación Impulsar el compartir experiencias Promover la docencia interna Evaluar la mejora en el puesto post capacitación
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	CANALIZAR LOS CAMBIOS EN LOS CARGOS MEDIR EL DESEMPEÑO CONTINUAMENTE
	OPORTUNIDADES LABORALES	Apoyo en la búsqueda de profesionales nuevos Identificación de personal con potencial Fomentar el desarrollo y la promoción del personal a su cargo

### FASE 03 Modelo a Mediano Plazo



En esta tercera fase, apreciamos:

- **El Rol de Gestión Humana,**

En esta etapa el área de gestión humana ya asume un rol de participación pero en el que le toca respetar la autonomía que ha adquirido cada equipo de trabajo o área de la organización, apoyándolos en sus decisiones y proporcionándoles igualmente todo el "Know-how" para cumplir sus objetivos de desarrollo de personas. Tendrá más cercanía cuando algún equipo entre en conmoción y cuidará que este sea autónomo más no autosuficiente y que siga los lineamientos y políticas definidos en la empresa por los directivos, dentro del plan estratégico de la organización, así como las políticas, directivas y procedimientos

establecidos por Gestión Humana, para valga la redundancia, para la Gestión Humana que los directivos y jefes ó mandos medios tendrán a su cargo. En esta etapa se observa que el área de gestión humana gira con todos, “se mueve al ritmo de ellos”, proporcionando a los directivos a tiempo todas las herramientas para un mejor desarrollo del personal a través de los mandos medios que asumen un rol importante al convertirse en los ejecutores del cambio.

¿Cómo va ha lograr esto Gestión Humana?

- Establecer reuniones periódicas con la alta dirección y con las gerencias de división, para revisar y medir el impacto de los cambios planteados en el nuevo modelo de Gestión Humana y modificarlos ó ajustarlos de ser necesario.
- Medir el índice de rotación por un mal proceso de selección o mala definición de puestos para realizar ajustes en el proceso de reclutamiento y selección.
- Medir el impacto de los programas de desarrollo del personal en la productividad del mismo.
- Revisar el plan de trabajo y el cumplimiento del cronograma de acciones a llevar a cabo con base en la evaluación de desempeño, para medir el impacto de ésta en la mejora integral del personal por puesto y por área.
- Visitar proyectos, Divisiones de todas las áreas de la empresa para conocer como se costea y se vende cada servicio y entiende el impacto de éstos productos y/o servicios dentro de la organización para alimentar o tener base para la homologación salarial.

- Realizar reuniones periódicas; formales e informales, de seguimiento con jefaturas (mandos medios) y empleados, para recibir feed-back de cómo se sienten frente al nuevo modelo
- Medir el impacto del cambio de la Gestión Humana, en el resultado integral del negocio.
- Medir el nivel de aprendizaje de los directivos, mandos medios y empleados dentro del nuevo modelo de gestión humana.
- Evidenciar los beneficios y ventajas percibidos por todos los participantes de este modelo.
- Formación de equipos multi-áreas que verifiquen el buen funcionamiento del nuevo modelo a todo nivel.
- Comunicar mediante el sistema de comunicación establecido los avances y resultados de cada área a través del nuevo modelo.

- ***El Rol de los Directivos,***

En esta etapa los directivos mantienen un canal de comunicación permanente de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, fija objetivos a las áreas en base al planeamiento estratégico de la organización y siempre trasladando sus metas de manera que la suma de las metas individuales se convierta en las metas del área y la suma de estas en la meta de la organización o de la empresa.

Estos antes tenían concentrada la información y sólo ellos accedían a ella y tomaban decisiones en base a la misma, hoy la información deberá estar al alcance de todos y tanto los mandos medios como los empleados podrán acceder a esta.

Deberán delegar a sus mandos medios, la posibilidad de tomar decisiones, a fin de hacer más rápida y efectiva la reacción de la empresa al cambiante mercado.

Deberán establecer las políticas, normas, reglas y procedimientos que garanticen que todos los niveles de la organización participen en este cambio y sean parte del mismo, siendo ellos los “sponsors”, a través del área de Gestión Humana, que es la responsable de implementar el nuevo modelo.

- ***Rol de los Mandos Medios,***

El rol de los mandos medios en esta etapa es:

- Gestión directa del personal a su cargo:
  - Definición clara de roles y responsabilidades
  - Asignación clara de tareas a nivel equipo y personal.
  - Establecer objetivos de equipo y personales, alineados a los del área.
  - Practicar escucha activa, brindar feedback y pedir feedback.
  - De ser el caso apoyar en las tareas a sus subordinados.
  - Establecer reuniones de revisión de todos los objetivos.
- Estructurar un proceso de entrenamiento formal e informal continuo, seguimiento y apoyo hacia el personal a su cargo. (coaching)



- Construir un lenguaje común y preparar a sus colaboradores para el proceso de auto-desarrollo.
- Establecer un programa de incentivos y reconocimiento (cartas de felicitación a los empleados y a sus familiares por el cumplimiento de metas, reuniones informales por el logro de objetivos, etc.)
- Evidenciar ante Gestión Humana al personal con mayor potencial, para prepararlos para líneas de sucesión.
- Determinar los conocimientos y competencias críticas para el logro de los objetivos del personal a su cargo.
- Interiorizar , practicar y transmitir a sus colaboradores, conceptos como:
  - Puntualidad
  - Orden
  - El ser breves
  - el concentrar la información
  - el saber delegar,
  - el saber escuchar
  - el saber motivar
  - el saber retener a los clientes
  - Trabajo en equipo
  - manejo de crisis
  - Técnicas de participación en reuniones, y
  - el control

Todas ellas acciones adquiridas de la transmisión de conocimiento que Gestión Humana, hace con ellos, alineando sus indicadores de Gestión al enfoque de la Organización.

- ***Rol de los Empleados,***

En esta etapa los empleados asumen un rol más activo, los agentes de cambio deberán hacer en esta etapa el efecto de cascada o efecto multiplicador.

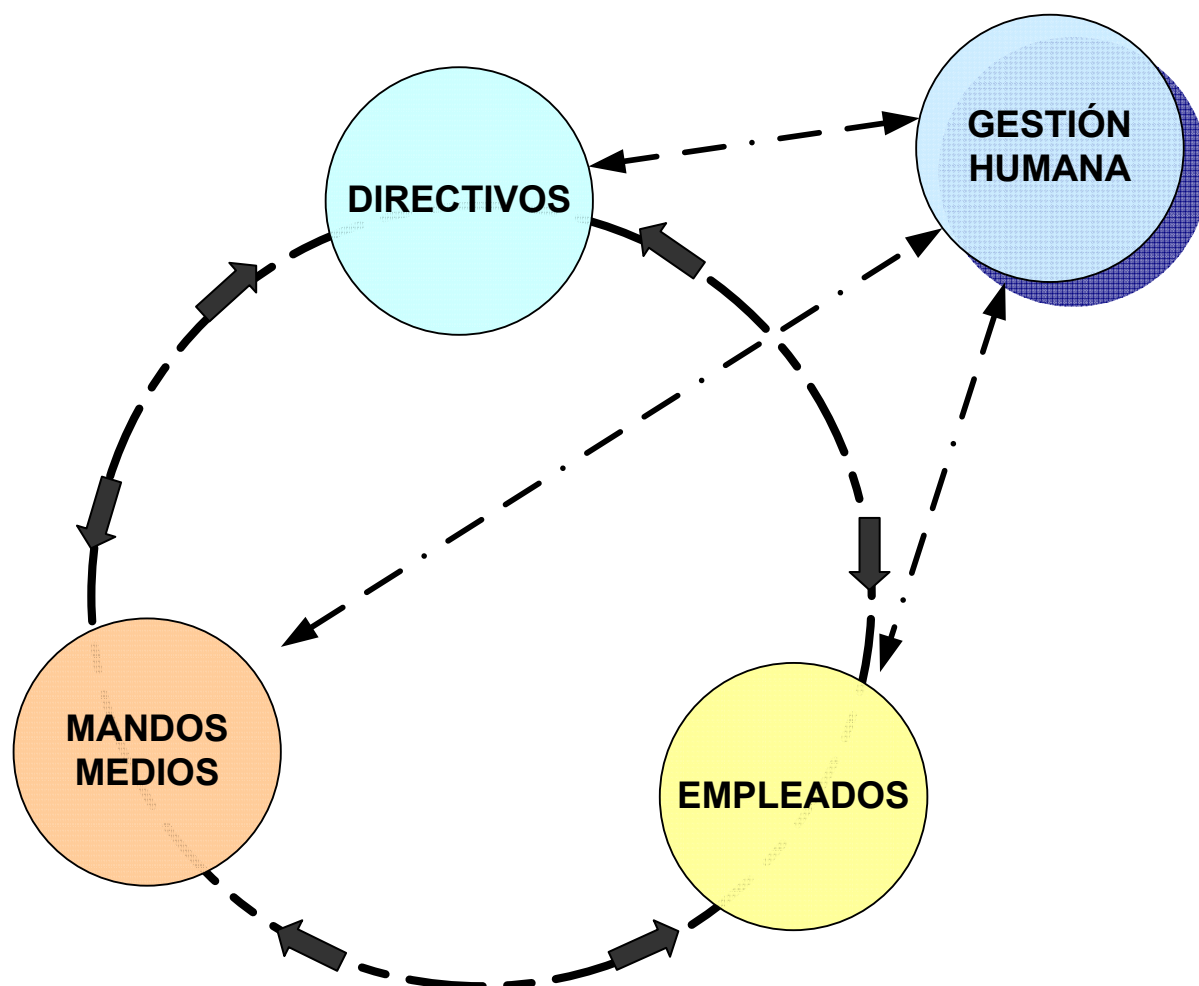
Es importante en este momento tener el feedback de los denominados agentes de cambio, para recibir de estos, en reuniones periódicas que Gestión Humana debe establecer con los mismos, el impacto del cambio propuesto en los empleados de distintos niveles; conocer lo que piensan, medir la intensidad del cambio, conocer si existen opositores al nuevo modelo y trabajar estrategias de aceptación para estos.

En esta etapa debemos lograr que los demás empleados se tornen:

- Pro-activos, abiertos al cambio.
- Aporten al negocio sus conocimientos y experiencia
- Participen activamente (traer feedback del cliente)
- Establezcan comunicación de abajo hacia arriba
- Asuman el trabajo en equipo como la mejor manera de obtener resultados
- Aprendizaje continuo.
- Proponer mejoras
- Asumir mayor protagonismo
- Ser responsable de actualizar su información personal periódicamente.
- Proponer su plan de vacaciones anual y revisarla y acotarla con su jefe.
- Recordar a su jefe inmediato, la proximidad de su rol de vacaciones y proponer alternativas de reemplazo para cubrir sus funciones durante su ausencia.
- Para el caso de postular a otro puesto, deberá proponer a su reemplazo.

Todo esto enmarcado y sin salir de los lineamientos establecidos por el área de Gestión Humana.

**FASE 04: Modelo a Largo Plazo**



Se puede decir en esta etapa que el modelo ya está en funcionamiento y aplicado a todo nivel en la organización; pero es ahora cuando el área de gestión humana deja a los diferentes roles trabajando de manera autónoma y pasa a vigilar el cumplimiento de las normas, evitar el uso y abusos del poder dentro de cualquier área de la empresa. Desde una posición expectante, mantiene el equilibrio del negocio y está listo y dispuesto a intervenir en cualquier momento sin previo aviso y con la seguridad de ser bien recibido por cualquier nivel, puesto que su gestión se considera un valor agregado a la organización y a los resultados esperados.

Gestión Humana, se torna en el aliado vigilante del funcionamiento del modelo, presto a intervenir en el momento en que identifica algún mal uso del mismo, deberá velar por el cumplimiento de los procesos de acuerdo a las definiciones dadas, ya sea que no se cumplan las políticas y/o algunas de las áreas quieran pasar por alto los lineamientos establecidos.

¿Cómo el área de Gestión Humana, vigila el proceso?

- Participando en las reuniones de cada una de las divisiones que conforman la organización, con el objetivo de conocer de cerca las acciones que se están dando y entender a profundidad el impacto de cada área en el negocio.
- Proponer modelos ó brindar alternativas para mejorar la rentabilidad del área, a través de propuestas ó fórmulas que permitan disminuir costes, manteniendo los niveles salariales establecidos.
- Mantener el rol protagónico en cualquier proceso de reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación de desempeño, plan de mejora del personal, medición de clima laboral, todos estos procesos deben mantenerse canalizados a través del área de Gestión Humana.
- Contribuir al desarrollo del personal a través del mantenimiento y difusión continua de los estándares en todos los niveles de la organización.
- Manejar las expectativas que producen los cambios.
- Establecer sistemas de evaluación continua en todos los niveles.

El rol de los directivos, mandos medios y empleados se mantiene en el dinamismo de la fase tres, tornándose cada vez más independientes y actuando de manera natural como gestores de

las personas, interactuando permanentemente y habiendo alcanzado cierto grado de madurez que le permite cumplir con sus objetivos, a través del desarrollo de las personas.

**Consideraciones:**

A continuación mencionamos algunas consideraciones que debemos tomar en cuenta al implementar el nuevo modelo de Gestión Humana:

- Falta de involucramiento y actitud de cambio de la alta dirección.
- Que los mandos medios y empleados, no comprendan ni interioricen la importancia y el impacto del nuevo modelo de gestión humana y su directa relación con los resultados del negocio.
- Homeostasis, situación que se da cuando ocurre un cambio y el grupo trata de mantener su equilibrio elaborando respuestas para regresar a lo que ya había percibido como una mejor forma de vida.
- Falta de conocimiento del negocio por parte del área de Gestión Humana.
- Manejo inadecuado de la información y de los canales de comunicación.
- Frustración de algunos directivos al no ver resultados inmediatos.

## **CAPITULO 05: Conclusiones**

- 1) Todo proceso definido dentro del nuevo modelo de Gestión Humana, deberá estar alineado al plan estratégico de la organización.
- 2) Lo que nosotros proponemos a través de este trabajo aplicativo es un modelo que contemple lineamientos, políticas, normas y procesos generales para toda la organización, sin embargo busca adecuar su aplicación a las necesidades específicas de cada área y dentro de ella el potenciar algunos puestos estratégicos que son críticos para el negocio.
- 3) Implementar el cambio y el éxito de éste, evitando la homeostasis que puede darse si el personal no percibe rápidamente que el nuevo modelo le aporta ventajas y beneficios a la realidad que conocían.
- 4) Un factor crítico para el funcionamiento de este nuevo modelo, es el grado de involucramiento de todos los niveles que conforman la organización, sin su participación no será posible generar un cambio trascendental a largo plazo.
- 5) Las acciones, procesos, lineamientos, etc. que propone y ejecuta el nuevo modelo de Gestión Humana debe tener impacto en los resultados de la organización, en el corto, mediano y largo plazo.
- 6) Todos los cambios propuestos deberán generar valor para los empleados, los accionistas, los clientes y proveedores.
- 7) La Gestión de las personas no es responsabilidad única del área de Gestión Humana, son todos los jefes, mandos medios y directivos responsables de esta.

- 8) El talento humano se modela según las necesidades técnicas y sociales de la empresa y su realidad concreta.
- 9) Los cambios propuestos deberán ser sostenibles en el tiempo y ser dinámicos, se van ajustando a los cambios que se da en la empresa ó en el entorno permanentemente.
- 10) Urge la reformulación del modelo de Gestión Humana, ya que los costos de contratar, formar y desarrollar a un empleado que conozca el negocio, es muy alto y debemos evitar la fuga de estos recursos.
- 11) *“Si tu necesidades son para un año siembra grano; si son para diez años, planta árboles; si son para cien años, forma hombres”*. Proverbio Chino.



## **BIBLIOGRAFIA**

**PEREDA, S., BERROCAL, F.** (2001) "Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias", Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid

**TAYLOR Frederick Winslow** (1998) "The principles of scientific management", Courier Dover Publications, New York

**ULRICH Dave, LOSEY M. LAKE Gerry** (1998) "El Futuro de la Dirección de Gestión Humana", Capítulo 7, Richard W Beatty y Craig Eric Schneier, "El nuevo papel de los RRHH para influir sobre el funcionamiento organizativo de socios a intérpretes", Ediciones Gestión, Barcelona

**SANCHEZ RUNDE. C. J.** (1996). "Dirección estratégica de Gestión Humana", Editorial. Folio. Barcelona

**CHIAVENATO Idalberto**, (2002) "Gestión del Talento Humano", MC Graw Hill Interamericana, Colombia.

**GOMEZ MEJIA Luís, BALKIN David Y CARDY Roberto** (1998) "Gestión de Recursos Humanos", Prentice Hall, Madrid.

**DRUCKER Peter** (1946) "Concept of the Corporation" Bennigton, Vermont, USA

**PORTER Michael**, (1980) "Competitive Strategy", Editorial Thomson, USA

**SASTRE Miguel Ángel y AGUILAR Eva María** (2003) "Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico", MC Graw Hill Interamericana, Madrid

**HARVEY Jerry B.** (1988) "The Abilene Paradox and other Meditations on Management",  
Lexington, Mass: Lexington Books

**TREACY & WIERSMAN** (1995), "Customer intimacy and other value disciplines". Harvard  
Business Review, USA

**VELÁZQUEZ SALDIVAR** Reynaldo, (1996) "Modelos Contemporáneos de Gestión de Gestión  
Humana", IPJAE, La Habana.

**DE MIGUEL GUZMÁN** Margarita, (1996) "Metodología para la Planeación de Gestión Humana",  
Santa Clara, UCLV Tesis Master en Dirección.

**BUSTILLO Carlos** (1994) "La Gestión de Gestión Humana y Motivación de las Personas",  
Capital Humano, España.

**WERTHER William Y DAVIS Keith** (1991) "Administración de Personal y Gestión Humana", MC  
Graw Hill, México.

**FERNÁNDEZ, Guadalupe; CUBEIRO, Juan Carlos; DALZIEL, Murray** (1996). "Las  
Competencias: clave para una gestión integrada de Gestión Humana". Ediciones Deusto. S.A.  
España.

**TREMBLAY, Benoît.**(2002). "El cooperativismo financiero en América Latina", Jornadas de  
Investigadores en Economía Social y Cooperativa, Santa Cruz de Tenerife, España.

**MONZON AREVALO Rosa**, (2006) "Las competencias y las virtudes", Artículo Las  
Competencias y Las Virtudes, Universidad Panamericana.

**Dr. GAUTIER Rafael y Dr. BOEREE George** (2003), Artículo “Teorías de la Personalidad Abraham Maslow (1908-1970)”, Editorial UNIBE

**HENDERSON Bruce**, (1989) “The Origin of Strategy”, Harvard Business Review, Boston,.

**WARREN, Bennis y NANUS Burt**, (1985) “Leaders: Strategies for taking Charge”, Harper & Row publishers Inc.

**ÁNGEL Alfredo C**, Artículo (2005) “Trabajo en Equipos Autodirigidos”, publicado en [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

**ROMERO GARCÍA, Oswaldo**, (1998) “Cambio Organizacional y Equipos Autodirigidos”, Memorias Evemo VII, Ediciones Rogya, Mérida.

**PROYECTO PRICE WATWERHOUSE CRANFIELD:(2002)**,”Tres años de investigación internacional en gestión estratégica de Gestión Humana”. Global Human Capital Survey ESADE. Barcelona.

**DELLOITTE & TOUCH** (2001), “*Human Capital ROI*”, [www.delloite&touch.com](http://www.delloite&touch.com)

**PAZ ÁLVAREZ** (2007) “Directivos Cuidar a los Empleados Beneficia el Negocio” Cinco días.com, *España*

**BARLETT Christopher & GHOSHAL Sumantra**, (2004) Artículo “Maximizing Innovation in Alliances” MIT Sloan Management Review.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01

### Modelo de Formatos y Análisis a realizar por área

La importancia de la participación de Gestión Humana en el negocio, implica no sólo diseñar procesos y procedimientos de soporte a la gestión de las personas, sino también aquellos que ayuden al negocio a desarrollarse.

A continuación adjuntamos unos formatos de análisis de solución del problemas, que podrán utilizarse en cada área de la empresa, con la finalidad de hacer un análisis detallado de la problemática de la misma y una vez halladas las causas establecer propuestas de solución, el área de Gestión Humana, hará seguimiento a todas las propuestas inherentes a su gestión. Se adjunta el modelo de análisis realizado para el área comercial: venta de servicios.

### Análisis de la problemática en la venta de Servicios

En nuestra empresa de tecnología, cada División, es el conjunto de áreas y cada área incluye diferentes Líneas de Negocios, la División de Soluciones de Tecnología, cuenta con dos áreas: Equipos y Servicios, una de ellas orientada a la venta de equipo informático (Hardware, software y equipo de networking) y la otra área ofrece los servicios post venta de estos equipos, así como otros servicios muy ligados a soluciones de tecnología; la División de Soluciones de Negocios, es más bien una división conformada por Líneas de Negocios que ofrecen servicios orientados a brindar soluciones al negocio de nuestros clientes, brindando servicios que le permitan a nuestro cliente mejorar u optimizar su proceso de negocio.

Uno de los objetivos que nuestra empresa de tecnología, se planteó hace unos años fue orientar su negocio a la venta de servicios más que a productos (equipos) y ofrecer a sus clientes servicios que le permitieran, mantener un flujo estable de ingresos. Es así como se estableció una estructura en la cual cada división finalmente es la suma de áreas, que a su vez son la suma de Líneas de Negocios, el presupuesto se establece por Línea de Negocio y

hasta el año 2006 cada División tenía su propio equipo comercial, lo cual ha cambiado para este año, siendo ambas Divisiones soportadas por un único equipo comercial.

A continuación se listan algunos de los problemas identificados en el área comercial de la empresa:

1. Baja generación de ventas de servicios, por parte de los ejecutivos comerciales.
2. Baja rentabilidad en algunas líneas de negocios (venta de equipos).
3. Deficiente prospección comercial. (Hit ratio muy alto)

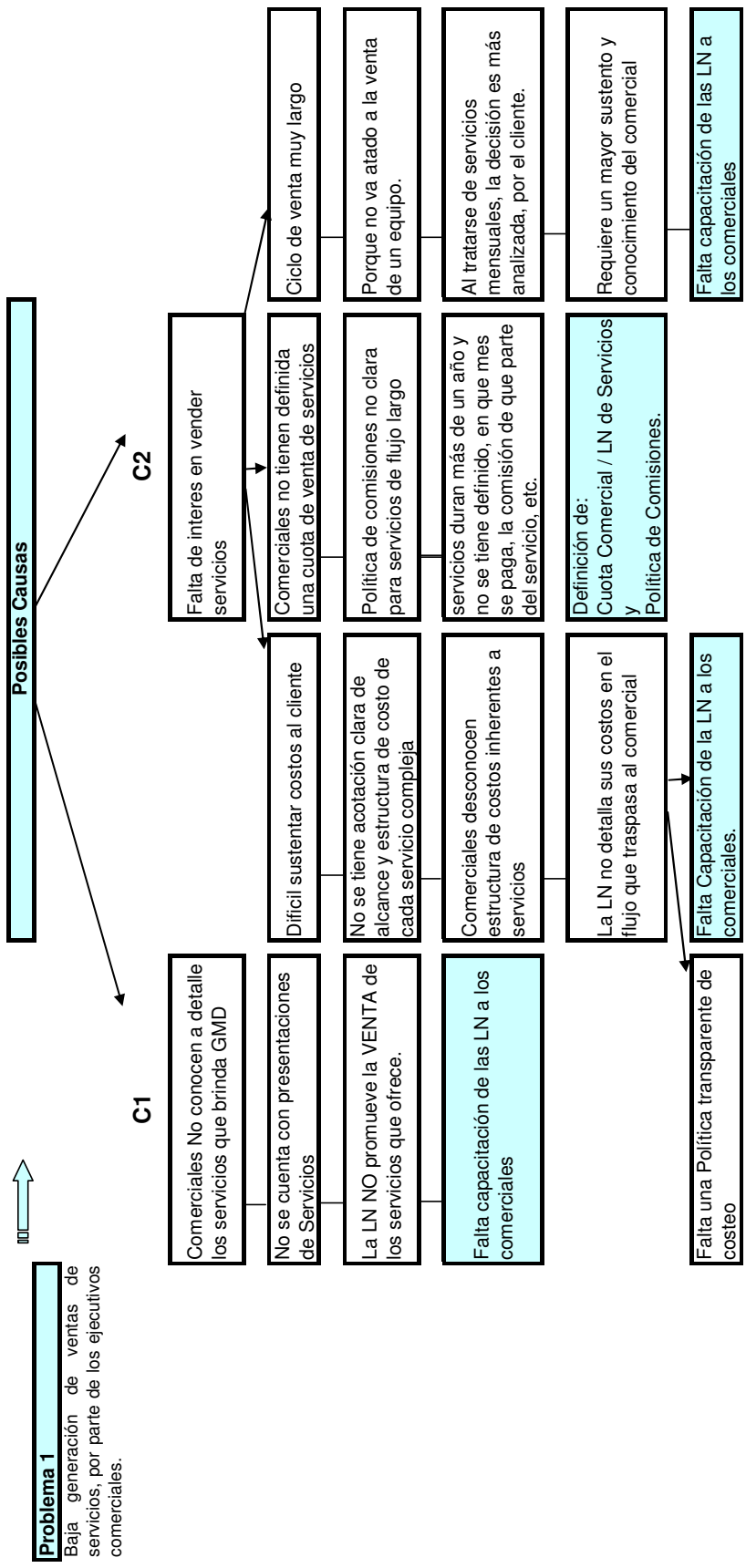
Utilizando la metodología y formatos de análisis de problemas, recibidas en el curso Emprendimiento Corporativo e Innovación, podemos proporcionar el siguiente análisis:

### Analisis de Brechas de Desempeño y Oportunidades

Situación Actual	GAP	Situación Requerida	Valor del GAP
Ventas de Servicios generadas por Comerciales: 25%	55%	80%	US\$ 17 465 miles de dólares
Margen de Venta de Servicios de Tecnología: 24.6%	15%	40%	US\$ 2 198 miles de Dolares
Cumplimiento de Procedimiento Comercial: 35%	65%	95%	US\$ 500 Mil dólares

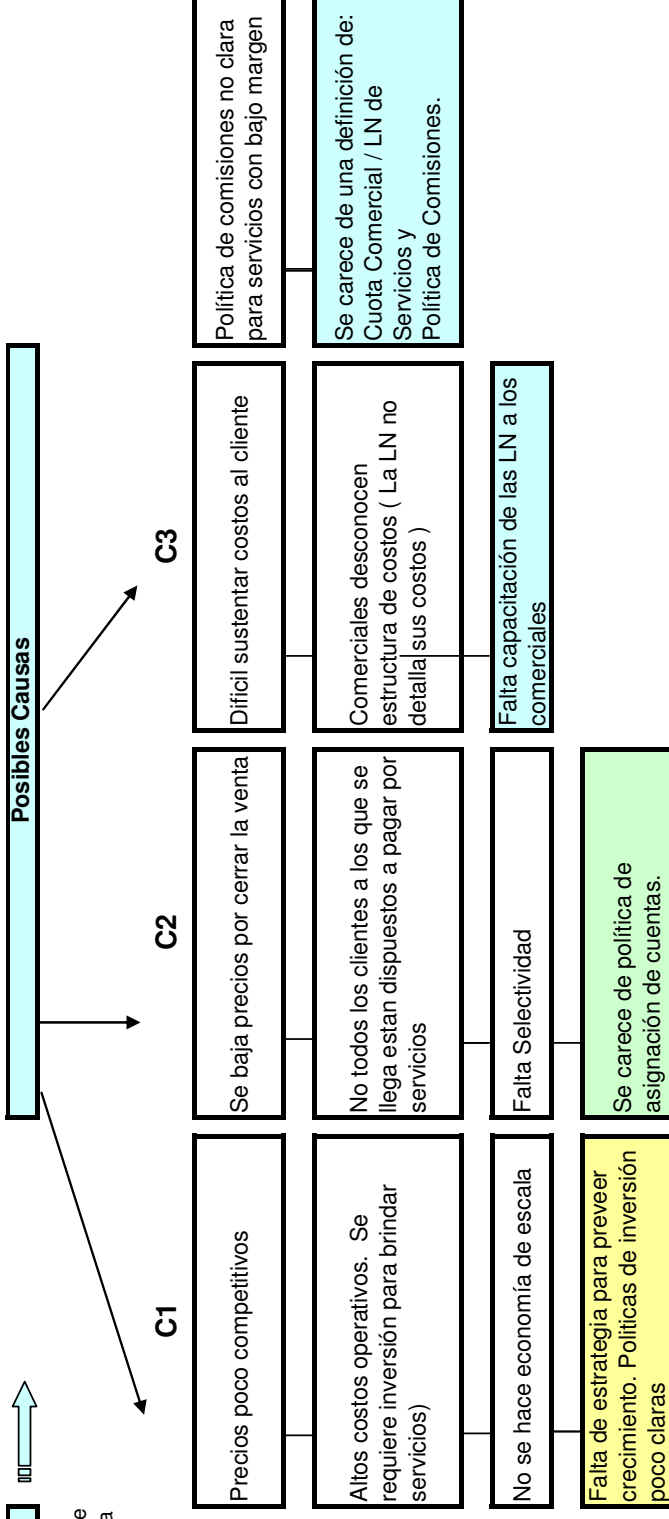
Una vez a realizado el análisis de Brechas, buscaremos llegar al fondo del problema, analizando las posibles causas que han ocasionado el problema:

### Llegando al Fondo del Problema

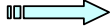


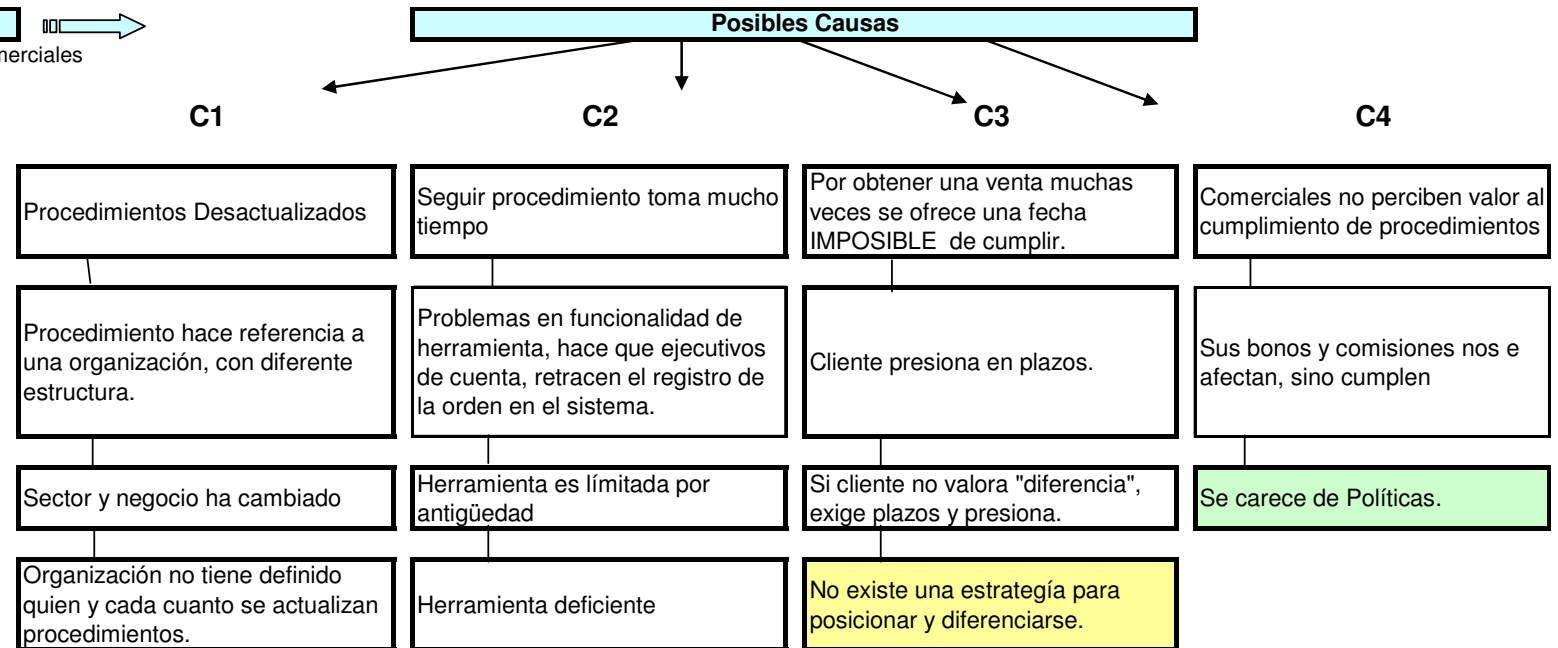
## Problema 2

Baja margen en las Líneas de negocios de Servicios de Tecnología





**Problema 3**   
 No se cumplen procedimientos Comerciales



Analizamos las posibles relaciones entre los problemas identificados.

<b>¿ Existe relación entre los Problemas ?</b>		
	<b>P1</b>	<b>P2</b>
<b>Causas Comunes</b>	Falta capacitación de las LN a los comerciales	Falta capacitación de las LN a los comerciales
<b>Consecuencias Comunes</b>	Bajo nivel de ventas de servicios (por parte de los ejecutivos comerciales)	Bajo margen de ventas en servicios
<b>FCE</b>	Se requiere incrementar el porcentaje de venta de servicios	Es muy importante mejorar el margen de la venta de servicios
<b>Impacto Económico Relacionado</b>	US\$ 17.46 millones de dólares	US\$ 2.20 millones de Dolares
	<b>P2</b>	<b>P3</b>
<b>Causas Comunes</b>	Falta de estrategia y políticas claras	Falta de estrategia y políticas claras
<b>Consecuencias Comunes</b>	No se cumplen objetivos, se pierde selectividad, se sacrifica el margen	No se cumplen objetivos, se pierde selectividad, se sacrifica el margen
<b>FCE</b>	Es muy importante mejorar el margen de la venta de servicios	Es importante contar con procedimientos que nos permitan trabajar en orden y tener trazabilidad
<b>Impacto Económico Relacionado</b>	US\$ 2.20 millones de Dolares	500 mil dólares aprox. En sobre costos por retrabajos y falta de sinergías.

Identificamos y proponemos soluciones a cada uno de los problemas:

### Identificando Soluciones

Parte A	<b>Brecha:</b> Se plantea lograr un margen mínimo por servicios de 35%
Parte B	<b>Drivers:</b> Falta de estrategia para proveer crecimiento. Política de inversión. Se carece de política de asignación de cuentas. Falta capacitación de las LN a los comerciales Definición de: Cuota Comercial / LN de Servicios y Política de Comisiones.
Parte C	<b>Soluciones:</b> Establecer políticas claras, tanto para segmentación de mercado como para asignación de cuentas. Establecer estrategia de posicionamiento de servicio (estableciendo un margen mínimo) Asignar cuotas de venta de cada tipo de servicio / comercial Nuevo modelo de comisiones, establecimiento claro de margen mínimo y cuota mínima de venta / tipo de servicio. Capacitación en modelo de costeo de servicio, costos ocultos y manejo de flujos de caja Debe implementarse un comité de revisión de inversiones.

### Identificando Soluciones

Parte A	<b>Brecha:</b> Se plantea ahorrar 300 mil dólares, evitando re-hacer trabajo.
Parte B	<b>Drivers:</b> Organización no tiene definido quien y cada cuanto se actualizan procedimientos. Herramienta deficiente No existe una estrategia para posicionar y diferenciarse. Se carece de Políticas.
Parte C	<b>Soluciones:</b> Establecer mecanismo de permanente revisión y actualización del sistema de Gestión de Calidad ( Mantenimiento de procedimientos vivos). Equipo comercial responsable - incluirlo como parte de sus objetivos. Se rota anualmente. Se incentiva con premios el cumplimiento. Mejorar herramienta ( Equipo mixto entre Gerencia de sistemas y Gerencia Comercial) Establecer estrategia de posicionamiento de productos y servicios (estableciendo un margen mínimo por LN) Implementar políticas claras de: asignación de cuentas, Segmentación de mercado, cuota de ventas por LN, comisiones por Producto y servicio ( diferencial)

Establecimiento de Objetivos						
PROBLEMA	CAUSAS	ACCION REQUERIDA	INVERSION RELACIONADA	PLAZO	IMPACTO ESPERADO	RESPONSABLE
No se tiene clara segmentación de mercado, alto hit ratio/ comercial, no hay interés por vender servicios.	Falta de políticas claras que establezcan las reglas del juego	Implementar políticas claras de: asignación de cuentas, cuota de ventas por LN.				
Cada venta de un nuevo servicio requiere adquisición de equipos.	No se planifica crecimiento, cada proyecto se ve por separado. Las líneas no intercatúan.	Optimizar el diseño y crecimiento para equipos requeridos para brindar servicios. Implementar un comité de inversión.				
Comerciales conocen poco los servicios ofrecidos.	Comerciales y Cte de LN trabajan de manera descoordinada	Establecer reuniones periódicas de inter-relación permanente entre las LN y los Comerciales	Ninguna ( Tiempo de Comerciales y Ctes de LN)	Iniciar la tercera semana de enero / reuniones quincenales 1er semestre - luego mensuales.		Coordinador Comercial - Controller Ss. de Tecnología -Controller S. Negocios
		Clarificar las políticas de pago de comisiones (comisiones por Producto y servicio (diferencial))				
		Establecer una cuota de venta (anual, trimestral, mensual) a cada comercial / LN de servicios. Mangar un equipo comercial para ventas menores.				
Falta incentivar a los comerciales para la venta de servicios	Políticas de comisiones NO es clara y no contempla diferencias entre productos y servicios.	Nuevo modelo de comisiones. establecimiento claro de margen mínimo y cuota mínima de venta / tipo de servicio.				
		Asignar cuotas de venta de cada tipo de servicio / comercial				
No se cumplen procedimientos	Porque no aplican a cierto tipo de ventas (no aportan al proceso de venta y herramienta tediosa)	Es+D5establecer mecanismo de permanente revisión y actualización del sistema de Gestión de Calidad ( Mantenimiento de procedimientos vivos) Equipo comercial responsable - incluirlo como parte de sus objetivos. Se rota anualmente. Se incentiva con premios el cumplimiento.				
		Realizar Capacitación sobre modelo ó estructura de costos de servicios, costos ocultos y manejo de flujos de caja para la venta de servicios.	US\$ 5000 / bimestre	01 por trimestre		
Es sabido que los Comerciales no conocen sobre servicios, pero no se da un plan de entrenamiento.	Realizar un entrenamiento continuo demanda recursos (tiempo, material) y ninguna Línea quiere asumir el costo.	Programa de re-inducción comercial (establecer requisito para ser comercial. X Número de horas en contacto directo con determinadas Líneas de Servicios.	\$00 ( lo hace RHH)	Junto con la capacitación se hará el proceso de re-inducción para los antiguos - Para los nuevos se implementará desde F ab 2007		
		Establecer como parte de los objetivos, un número de horas que cada LN deberá realizar como capacitación al área Comercial	\$ 00 lo establece cada Gerente de División	Ene-07		

## Diseño de Acciones Estratégicas

CONCEPTO		OBJETIVOS		ACCION ESTRATÉGICA
<b>PERFORMANCE FINANCIERO</b> (Como nos ven nuestros accionistas)	F1	Incrementar en 25% el volumen de ventas de servicios (1er año)		Potenciar a la fuerza comercial (multiplicar recursos de ventas)
	F2	mejorar los márgenes de venta de servicios ( de 24.6% a 35%)		Centralizar procesos comunes de servicios. Maximizar el uso de recursos de diferentes LN
	F3	Reducir los costos de operación de servicios en un 10%.		Implementar un comité de inversión.
<b>SATISFACCIÓN DE CLIENTES</b> (Como nos ven nuestros Clientes)	C1	Vender servicios ASP - COT a 03 clientes nuevos / mes.		Segmentar cuentas / vendedor.
	C2	Tener un índice de satisfacción de cliente / comercial > 70%		Implementar un reconocimiento (BONO ó Viaje) a vendedores que cumplan con objetivo.
<b>CREACIÓN DE VALOR (PROCESOS)</b> (En que procesos internos debemos ser excelentes)	V1	Generar 100% de ventas a tiempo. Con plazos reales y márgenes mínimos establecidos por cada LN		Establecer política de pago de comisiones. (Fórmula por productos/ servicios y calculo por margen en cada caso)
	V2	Incrementar productividad comercial en 25%		Mejorar los procesos Comerciales
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b> (Que recursos son claves para innovar y mejorar)	O1	De cada 05 ventas de servicios 03 deben ser generadas por comerciales.		Capacitar al menos a dos vendedores /mes en tres servicios diferentes.
	O2	De cada 05 ventas de servicios 03 deben ser generadas por comerciales.		Realizar 01 reunión de integración LN - Coemrcial / Trimestre
	O3	El conocimiento de la organización debe estar a disposición de la organización, no depender de las personas.		El 100% de las propuestas, cotizaciones y traspasos deben estar en el sistema

Finalmente establecemos un cronograma de actividades, en donde gestión humana tendrá un rol muy importante y participa como el responsable de marcar la pauta en cada acción estratégica.

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN													
Unidad de Fidelización de Clientes		CRONOGRAMA 2007											
Unidad de Negocios	Acciones Estratégicas	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07
Gerencia Comercial + GESTION HUMANA	Implementar políticas claras de: asignación de cuentas, cuota de ventas por LN. PLAN DE INCENTIVOS												
Gcia Sol. Negocios Gcia Serv. Tecnología	Establecer estrategia de posicionamiento de servicio (estableciendo un margen mínimo)												
Gcia Comercial + Gcia Sol Negocios+ Gcia Sol Tecnología + Gestion humana	Establecer reuniones periódicas de inter-relación permanente entre las LN y los Comerciales												
Gcia Comercial + Gcia General + Gestion Humana	Clarificar las políticas de pago de comisiones (comisiones por Producto y servicio (diferencial))												
Gcia Comercial + G. Humana	Establecer una cuota de venta (anual, trimestral, mensual) a cada comercial / LN de servicios. Manejar un equipo comercial para ventas menores.												
Gcia Comercial + G. Humana	Nuevo modelo de comisiones, establecimiento claro de margen mínimo y cuota mínima de venta / tipo de servicio.												
Gcia Comercial + G. Humana	Asignar cuotas de venta de cada tipo de servicio / comercial												
Gestión de Calidad + G. Humana	Establecer mecanismo de permanente revisión y actualización del sistema de Gestión de Calidad ( Mantenimiento de procedimientos vivos). Equipo comercial responsable - incluirlo como parte de sus objetivos. Se rota anualmente. Se incentiva con premios el cumplimiento.												
Gcia Serv Tecnología+ Gcia Sol negocios+ G. Humana	Realizar Capacitación sobre modelo ó estructura de costos de servicios, costos ocultos y manejo de flujos de caja para la venta de servicios												
Gcia Serv Tecnología+ Gcia Sol negocios+ G. Humana	Programa de re-inducción comercial (establecer requisito para ser comercial. X Número de horas en contacto directo con determinadas Líneas de Servicios.												
Gcia Sol Negocios+ Gcia Sol Tecnología + G. Humana	Establecer como parte de los objetivos, un número de horas que cada LN deberá realizar como capacitación al área Comercial												