



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERREPTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

***RUPTURA DEL PARADIGMA EN LA GESTION DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A PROYECTOS DE
INGENIERIA***

Presentado por:

CASTRO SOTO KARIL BEATRIZ

Para optar al titulo de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
FARRERA MARITZA

Caracas, Abril de 2006

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERREPTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

***RUPTURA DEL PARADIGMA EN LA GESTION DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A PROYECTOS DE
INGENIERIA***

Presentado por:

CASTRO SOTO KARIL BEATRIZ

para optar al titulo de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

FARRERA MARITZA

Caracas, Abril de 2006



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

*RUPTURA DEL PARADIGMA EN LA GESTION DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A PROYECTOS DE
INGENIERIA*

Autor: Karil Castro

Tutor: Maritza Farrera

Fecha: 24 Marzo 2006

RESUMEN

Una empresa Venezolana dedicada a proyectos de ingeniería y construcción, tiene actualmente dentro de sus planes estratégicos, continuar con la política de Internacionalización iniciada en 1994. Estas políticas que ha venido desarrollando durante los últimos años, le han permitido atravesar las fronteras venezolanas y hoy en día determinar oportunidades de expansión hacia nuevos mercados internacionales. Esta expansión ha causado un incremento en la complejidad de la Gestión del Recurso Humano con la que actualmente cuenta la organización. La gestión de Recursos Humanos en estos momentos se ejecuta mediante estrategias, políticas y procesos no totalmente adaptados a la Internacionalización de la organización; en la ejecución de los mismos se ha observado que causan insatisfacciones y retrabajos innecesarios, por lo que se realizó la evaluación con la finalidad de mejorar las prácticas de la empresa. Debido a esto se planteó la realización de un proyecto de cambio en la estructura de la Gestión de Recursos Humanos para atender este crecimiento debido a la Internacionalización. Este proyecto de cambio en la estructura de la gestión de recursos humanos se realizó bajo la siguiente metodología, basada en una investigación aplicada de tipo investigación evaluativa, la cual se ejecutó en dos etapas, en la primera se realizó el diagnóstico de la situación actual, valorándose los procesos, las estrategias y la tecnología existentes; en la segunda etapa se formuló un plan de acción a seguir por la organización para dar respuesta a los nuevos retos de internacionalización de la misma. Con el desarrollo de este proyecto se elaboró una estrategia de evolución hacia la visión de gerencia de capital humano basado en el desempeño y optimización del talento humano, dichas acciones permitirán gestionar de manera más ágil el crecimiento que se ha planteado la organización, asegurando la mejor calidad y satisfacción del personal.

Palabras claves: Gestión, Recursos Humanos, Proyecto, Desempeño, Capital Humano, Optimización de recursos.

Tipo de Investigación: Investigación Evaluativa.

Campo: Ciencias económicas.

Disciplina: Organización y Dirección de Empresa.

Área: Gerencia de Proyectos.

INDICE GENERAL

Resumen.....	iii
Índice General.....	iv
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Apéndices.....	viii

Introducción

Capítulo I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento y formulación del Problema.....	1
1.1.1 Delimitación de la Investigación.....	2
1.2 Objetivos del Proyecto.....	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos.....	3
1.3 Justificación del proyecto.....	4
1.4 Alcance del proyecto.....	5
1.5 Marco Metodológico.....	6
1.5.1 Resultados esperados.....	6
1.5.2 Consideraciones éticas.....	7

Capítulo II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de los recursos humanos	9
2.2 Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la organización	12
2.3 Políticas de Recursos Humanos	14
2.4 Planeación estratégica de Recursos Humanos	22
2.5 Subsistemas básicos en la administración de personal	24
2.6 Gestión por competencias	36
2.7 Modelo de Gestión de Recursos Humanos	41

Capítulo III

3. MARCO ORGANIZACIONAL

3.1 Visión	43
3.2 Misión	43
3.3 Estrategias de la empresa	44
3.4 Recursos Humanos unidad en estudio	46

Capítulo IV

4. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo de investigación	51
4.2 Diseño de la investigación	51
4.3 Diseño maestral	52
4.4 Técnicas de recolección de datos	53
4.4 Recolección de los datos	54

Capítulo V

5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

5.1 Resultados de la evaluación de calidad de servicio y de opinión.	60
--	----

Capítulo VI

6. ESTRATEGIAS PARA UN NUEVO MODELO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Formulación del plan de acción para la estrategia de evolución hacia una gestión de capital humano.	78
---	----

Capítulo VII

7. EVALUACION DEL PROYECTO

7.1 Evaluación del proceso general.	116
7.2 Logro de los objetivos planteados en la propuesta del trabajo de grado.	117

Conclusiones y Recomendaciones	120
---------------------------------------	-----

Referencias Bibliográficas	124
----------------------------	-----

Apéndices	126
-----------	-----

INDICE DE TABLAS

Tabla		Pág.
1	Comparación de estrategias de recursos humanos con estrategias empresariales	23
2	Esquema del cuestionario realizado a los empleados de la organización.	55
3	Resultados estadísticos de la encuesta realizada a los empleados de la organización.	60
4	Resultados cualitativos de la gestión de recursos humanos de la organización.	76
5	Perfiles estratégicos propuestos para la organización.	81
6	Fases del proceso de cambio organizacional.	85
7	Procesos de entrenamiento.	93
8	Plan de acción para la nueva gestión de recursos humanos.	113

INDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	Estructura organizacional en que la función de recursos humanos esta centralizada.	12
2	Estructura organizacional en que la función de recursos humanos esta descentralizada.	13
3	Estructura organizacional simple, en que la función de recursos humanos este a nivel institucional.	13
4	Políticas de recursos humanos.	15
5	Modelo de colocación, selección y clasificación de candidatos.	26
6	Flujograma de un sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos, según el modelo de clasificación de personal.	27
7	Proceso de administración participativa por objetivos.	32
8	Organigrama de la organización.	46
9	Procesos y subprocesos de la gestión de recursos humanos.	57
10	Resultados de la encuesta a empleados pregunta 1 a 4.	61
11	Resultados de la encuesta a empleados pregunta 5 a 8.	62
12	Resultados de la encuesta a empleados pregunta 9 a 12.	63
13	Resultados de la encuesta a empleados pregunta 13 a 16.	64
14	Resultados de la encuesta a empleados pregunta 17 a 20.	65
15	Resultados de la encuesta a empleados pregunta 21 a 23.	66
16	Pasos de la planificación estratégica de recursos humanos.	80
17	Orientación de la planificación estratégica.	81
18	Modelo conceptual de servicios de recursos humanos, niveles que lo componen.	84
19	Reclutamiento interno y externo.	86
20	Fuentes de reclutamiento en el mercado de recursos humanos.	88
21	Datos básicos para el reclutamiento interno.	89
22	Esquema de desarrollo de carrera.	96
23	Los tres componentes de la remuneración total.	98
24	Administración de salarios.	98
25	Proceso de la Evaluación Participativa por Objetivos EPPO.	101
26	Modelo de gestión por competencias.	103

INDICE DE APENDICES

Apéndice		Pág.
A	Cuestionario de evaluación de calidad de servicio	128
B	Resultados del cuestionario de satisfacción del personal	130
C	Resultados de entrevistas personales a grupo de ejecutivos	160
D	Resultados de grupo de enfoque gerenciales	167

INTRODUCCION

Debido a la política de internacionalización iniciada por una empresa Venezolana dedicada a proyectos de ingeniería y construcción, la gestión de recursos humanos ha incrementado su complejidad. Los procedimientos implementados hasta el momento observan durante su ejecución insatisfacciones y retrabados innecesarios, poniendo en riesgo el alto grado de satisfacción del personal e identificación con la cultura de la empresa.

Estas circunstancias negativas podrían hacer que la organización pierda oportunidades, obstaculizando así las oportunidades de internacionalización e impidiendo el desarrollo del crecimiento que se ha planteado la organización.

El presente trabajo tiene como objetivo principal diagnosticar la gestión actual de Recursos Humanos de la organización y formular un plan de acción donde se define la estrategia evolutiva hacia la visión de capital humano para atender el proyecto de crecimiento debido a la internacionalización.

Para ejecutar este proyecto se llevo a cabo un diagnóstico de la situación actual mediante cuestionarios, entrevistas personales y a lideres de cada proceso y sesiones grupales con la finalidad de recolectar la información necesaria sobre los procesos de recursos humanos de la organización.

Los resultados, acciones propuestas, conclusiones y recomendaciones son producto del análisis del diagnóstico, el cual sirve de base y da confiabilidad a la investigación.

La estructura de trabajo de investigación se encuentra de la siguiente manera:

Capítulo uno, contiene el planteamiento del problema, justificación, objetivos, alcance, delimitaciones, resultados esperados.

En el capítulo dos, se presenta el marco teórico que sirve como base para las acciones propuestas a realizar hacia la nueva gestión de Capital Humano.

El tercer capítulo, muestra el marco organizacional dentro del cual se realizó la investigación, visión, misión y planes estratégicos.

El cuarto capítulo, expone la metodología empleada para la realización de la investigación, contempla el tipo de investigación, diseño de la investigación, la población y muestra, técnicas de recolección y la recolección de datos.

Capítulo cinco, expresa la interpretación y el análisis de los resultados del diagnóstico.

En el sexto capítulo, se presentan las estrategias para un nuevo modelo de gestión de recursos humanos, formulando planes de acción.

Se presenta un séptimo capítulo donde se indica la evaluación del proyecto.

Y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y apéndices.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. FORMULACION Y PRESENTACION DEL PROBLEMA.

Una empresa Venezolana dedicada a proyectos de ingeniería y construcción de la industria petrolera, petroquímica, metalurgia, electricidad, telecomunicaciones entre otras, tiene actualmente dentro de sus planes estratégicos continuar con la política de Internacionalización iniciada en 1994. Estas políticas aplicadas que ha venido desarrollando durante los últimos años le han permitido atravesar las fronteras venezolanas y hoy en día determinar oportunidades de expansión hacia nuevos mercados internacionales. Esta expansión ha causado un incremento en la complejidad de la Gestión del Recurso Humano con la que actualmente cuenta la organización.

La gestión de Recursos Humanos de la organización cuenta actualmente con estrategias, políticas y procesos como la planificación organizativa, adquisición de personal, planes de adiestramiento, entre otros, con los cuales se aseguran y se tratan de garantizar disponibilidad, formación y óptima utilización de los recursos humanos, asegurando que mantengan un alto grado de satisfacción e identificación con la cultura de la empresa. Sin embargo si continúan implementado estos procedimientos, como hasta los momentos se llevan a cabo, se ha observado que algunos procesos durante su ejecución no se ajustan totalmente al proceso de internacionalización y pueden causar insatisfacciones y retrabajos innecesarios debido a los planes de crecimiento del negocio, tal situación ameritó la contratación de los servicios de una empresa de consultoría especializada en diagnósticos e intervenciones organizacionales, para realizar junto con la empresa el diagnóstico de la gestión actual de recursos humanos.



El diagnóstico de la situación actual del área de recursos humanos, donde se valora cada una de las políticas, procesos, tecnología, estrategias y planes relacionados a la gestión, permite identificar las oportunidades de mejora. Y las oportunidades identificadas representarán iniciativas y planes de desarrollo en la formulación de acciones para la consolidación de la estrategia de progresión de la gestión de capital humano deseada por la organización.

Las circunstancias negativas que se presentan en el diagnostico podrían hacer que la organización pierda oportunidades y sus fortalezas se conviertan en debilidades, obstaculizando las oportunidades de internacionalización e impidiendo así desarrollar la estrategia propuesta y el éxito sostenido en el futuro.

Por toda la situación planteada surge la necesidad de actualizar y proponer nuevos procesos y acciones para evolucionar, con la finalidad de mejorar las prácticas permitiendo gestionar ágilmente el crecimiento sostenido que se ha planteado la organización, además de asegurar la mejor calidad.

Esta iniciativa de evolucionar de una cultura de “Gestión de Recursos Humanos” hacia una visión integral de la “Gestión del Capital Humano” ha sido llamada “Ruptura del Paradigma de la Gestión de Recursos Humanos de una empresa dedicada a Proyectos de Ingeniería”.

1.1.1. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.

Delimitación Espacial. El Plan de acción para que la gestión de recursos humanos de la organización evolucione hacia una visión integral de la “Gestión del Capital Humano” se lleva a cabo en el departamento de



Recursos Humanos de una empresa de proyectos de ingeniería cuya sede principal esta ubicada en la ciudad de Caracas, Distrito Federal.

Delimitación Universal. La población a la cual se le aplicaran las técnicas de recolección de información para obtener el diagnostico de la Gestión actual de Recursos Humanos de la organización serán, todos los empleados de la organización que estén en las sedes de Venezuela hacen un aproximado de 327 empleados del total de 969, la diferencia de empleados se encuentra asignado fuera del país y un 10% que no respondió la encuesta. Solo se aplicaran en el exterior a los ejecutivos encargados de cada sede.

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.

A continuación se describen los objetivos tanto generales como específicos, planteados para realizar la formulación de acciones para lograr la estrategia de evolución de la Gestión de Recursos Humanos de la Organización hacia una Gestión de Capital Humano en una empresa de Proyectos de Ingeniería.

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la Gestión actual de Recursos Humanos de la Organización y formular un plan de acción donde se define la estrategia evolutiva a alto nivel, hacia la visión de Gestión de Capital Humano para atender el proyecto de crecimiento debido a la Internacionalización.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para lograr el objetivo general se hace necesario alcanzar cada uno de los siguientes objetivos específicos:



- 1.2.2.1.** Determinar a través del diagnóstico realizado cuales son las debilidades o puntos críticos en cuanto a estrategia, organización, procesos y tecnología de la gestión actual de Recursos Humanos.
- 1.2.2.2.** Evaluar los factores y oportunidades de mejora en los procesos de Gerencia del Recurso Humano a fin de establecer planes de acción.
- 1.2.2.3.** Formular planes de acción para la estrategia de evolución hacia la visión de Gerencia del Capital Humano que desea la organización, basado en el análisis entre situación actual y visión futura.

1.3. JUSTIFICACION DEL PROYECTO.

Una empresa Venezolana dedicada a proyectos de ingeniería y construcción de la industria petrolera, petroquímica, metalurgia, electricidad, telecomunicaciones entre otras, actualmente esta aplicando en sus planes estratégicos la política de Internacionalización, esta política le ha permitido atravesar las fronteras venezolanas y hoy en día determinar oportunidades de expansión hacia nuevos mercados internacionales. Esta expansión ha causado un incremento en la complejidad de la Gestión del Recurso Humano con la que actualmente cuenta la organización.

Esta situación obligó a la realización de un diagnostico de la gestión actual de Recursos Humanos departamento que en la actualidad cuenta con estrategias, políticas y procesos que no se adaptan al proceso de Internacionalización, provocando retrabados innecesarios.

Por toda la situación planteada surge la necesidad de evaluar y proponer un plan de acción para evolucionar, con la finalidad de mejorar las prácticas permitiendo así asegurar y garantizar disponibilidad, formación y optima utilización de los recursos humanos, asegurar satisfacción e identificación con la cultura de la empresa.



Si no la organización podría tener durante la ejecución de estos procedimientos, insatisfacciones al igual que perder oportunidades y la fortaleza con la que cuenta la empresa, impidiendo así el crecimiento sostenido que se ha planteado con el desarrollo de la estrategia propuesta y no garantizando el éxito en el futuro.

Con el desarrollo del Proyecto de Ruptura del Paradigma en la Gestión de Recursos Humanos de una empresa dedicada a proyectos de ingeniería, se podrá obtener la forma de evaluar y mejorar si es necesario, los procedimientos, estrategias y tecnología ya establecidos en el área de Recursos Humanos permitiendo así gestionar de manera más ágil el crecimiento que se ha planteado la organización, además de asegurar la mejor calidad y satisfacción del personal, ya que contribuirá a la formulación de un plan de acción para la estrategia de evolución, permitiendo mejorar en sus procesos.

1.4. ALCANCE

El alcance definido se ha visualizado en las siguientes áreas de la gestión de Recursos Humanos:

- Administración de personal. (Políticas de remuneración y beneficios, especialmente enfocadas a la operación en diferentes países).
- Captación, reclutamiento y selección de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Planificación y organización. (Clima Organizacional).
- Desarrollo de personal. (Visión de Capital Humano).
- Soporte Tecnológico de Recursos Humanos. Sistemas en línea y procedimientos.



1.5. MARCO METODOLÓGICO

El modelo de investigación empleada para desarrollar el proyecto fue una *investigación aplicada* bajo el esquema de *investigación evaluativa*. (Yáber y Valarino, 2000: 6).

La realización de la investigación se desarrolló en dos fases:

- **Fase I.** Diagnóstico y valoración de la Situación Actual de la Gestión de Recursos Humanos.
- **Fase II.** Formulación de acciones para crear una estrategia de evolución hacia una Gestión de Capital Humano.

1.5.1. RESULTADOS ESPERADOS

Al realizar este proyecto denominado Ruptura del Paradigma en la Gestión de Recursos Humanos de una empresa dedicada a proyectos de ingeniería, podrá obtener la forma de evaluar y mejorar si es necesario, los procedimientos, estrategias y tecnología ya establecidos en el área de Recursos Humanos permitiendo así gestionar de manera más ágil el crecimiento sostenido que se ha planteado la organización, además de asegurar la mejor calidad y satisfacción del personal; ya que contribuirá a la mejora en los procesos tales como:

- La administración de personal. (Políticas de remuneración y beneficios, especialmente enfocadas a la operación fuera del país).
- Captación, reclutamiento y selección de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Planificación y organización. (Clima Organizacional).
- Desarrollo de personal. (Visión de Capital Humano).
- Soporte Tecnológico de Recursos Humanos. Sistemas en línea y procedimientos.



1.5.2. CONSIDERACIONES ÉTICAS

CONFIDENCIALIDAD

El nombre de la Organización y la corporación especializada en elaboración de Diagnósticos encargada de dar soporte en la evaluación de la Gestión actual de Recursos Humanos, se mantienen ocultos para resguardar los nombres de algunas de las metodologías claves con la cual fue realizado el diagnóstico y también se evidencia el reflejo de la situación actual que se vive la empresa de ingeniería. Por lo que los datos e información mostrados serán utilizados para el proyecto con fines didácticos, para cumplir con un requisito académico exigido por la Universidad.

CAPITULO II
MARCO TEORICO



2. MARCO TEORICO

Los términos y enfoques que se definen a continuación, pueden ser de gran ayuda o referencia para el entendimiento y comprensión de los métodos y procesos utilizados durante la ejecución de la investigación.

2.1 Administración de los Recursos Humanos.

Todos tenemos “algo que ver” con los recursos humanos (RH). Las personas que integren un área de Recursos Humanos, o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar subordinados, dirigirlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación institucional.

Para ubicar el papel de la Administración de Personal es necesario empezar a recordar algunos conceptos de Administración General. Lo realizaremos basados en lo expresado por Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, 2000:

La tarea de la administración consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales, para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.

Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.

Por lo general cuando se habla de recursos, se piensa simplemente en dinero, equipo, materiales, personal. Sin embargo, los recursos son en extremo complejos y diversificados.



Los recursos organizacionales pueden dividirse en cinco grupos:

Recursos fisicos o materiales

Necesarios para efectuar las operaciones basicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos. Aquí quedan comprendidos el dinero, el espacio físico, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos financieros

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja, (entradas y salidas), créditos, financiación, inversiones, etc.

Recursos mercadológicos (comerciales o marketing)

Constituyen los medios por los cuales las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. Promoción, publicidad, desarrollo de nuevos productos, fijación de precios, estudios de mercado, etc.

Recursos Administrativos

Constituyen los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. A la vez, incluyen los procesos de toma de decisiones y distribucion de la informacion necesaria, además de los esquemas de coordinacion e integracion utilizados por la organizacion.

Recursos Humanos

Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerarquico o tarea. El recurso humano es el unico recurso vivo y dinamico de la organización y decide el manejo de los demas recursos.



No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad:

Conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, los recursos humanos.

La administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

“La ARH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

Cuando se habla de administración de recursos humanos, hay muchas cosas en juego: la clase y la calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización.



Los principales objetivos de administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

2.2. Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la Organización

El primer elemento que nos dirá como piensa una organización sobre sus propios recursos humanos, es la ubicación que tiene esta área en su estructura. De acuerdo a las estructuras organizacionales planteadas por Chiavenato, I.,2000; en algunas organizaciones geográficamente dispersas, el area de recursos humanos puede centralizarse, como se indica en la figura 1. Los departamentos de recursos humanos de cada planta o unidad, a pesar de estar ubicados en sitios diferentes, están subordinados a la gerencia de recursos humanos, que mantiene el control sobre ellos.

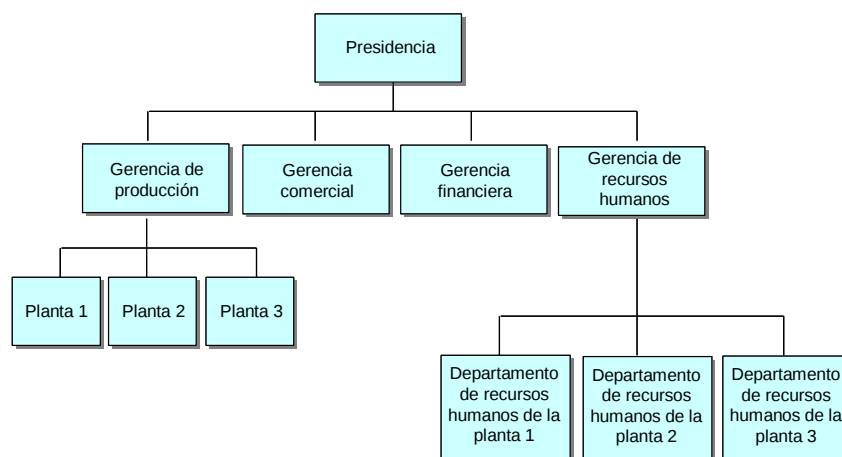


Figura 1. Estructura organizacional en que la función de recursos humanos está centralizada. Fuente: Chiavenato I, 2002



La manera de descentralizar el area de recursos humanos en otras organizaciones geograficamente dispersas se muestra en la figura 2. Los departamentos de recursos humanos localizados en cada planta o unidad reportan directamente al responsable en la planta o unidad y reciben asesoria y consultoria de la gerencia de recursos humanos que planea, organiza, controla y asesora los organos de recursos humanos, los cuales, a su vez, reciben ordenes de los responsables en las plantas o unidades.

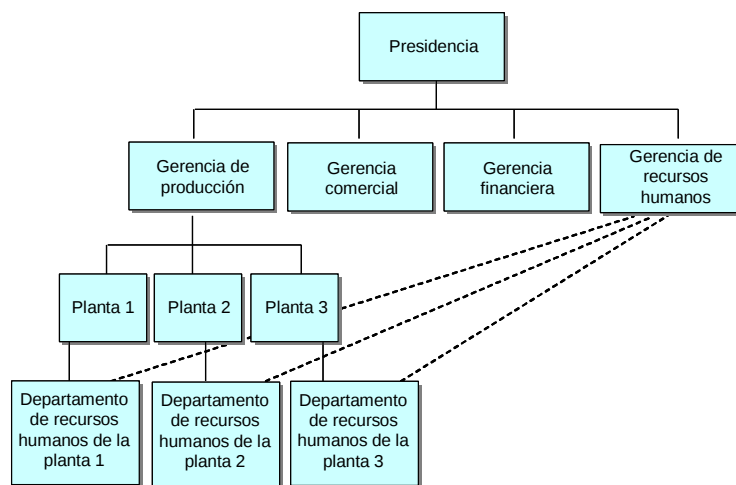


Figura 2. Estructura organizacional en que la funcion de recursos humanos esta descentralizada. Fuente: Chiavenato I, 2002

En otras organizaciones, como se muestra en la figura 3, el area de recursos humanos se encuentra en el nivel institucional: su situacion en la estructura organizacional corresponde, para el caso, al nivel jerarquico de gerencia y, por lo tanto, tiene capacidad de decision.

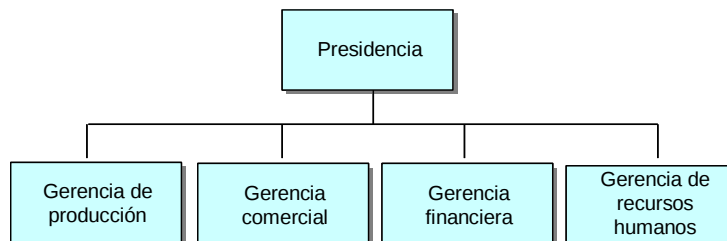


Figura 3. Estructura organizacional simple, en que la funcion de recursos humanos esta en el nivel institucional. Fuente: Chiavenato I, 2002



2.3 Políticas de Recursos Humanos

En la actualidad nuevos conceptos ocupan a los directivos de las empresas; la turbulencia de los mercados internacionales y otras variables derivan en cambios necesarios en las políticas de personal, entre ellas la movilidad de las personas.

Chiavenato, I., 2000 indica que las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen según los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que se pueden presentar con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las políticas de Recursos Humanos

Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.



Principales Políticas de Recursos Humanos

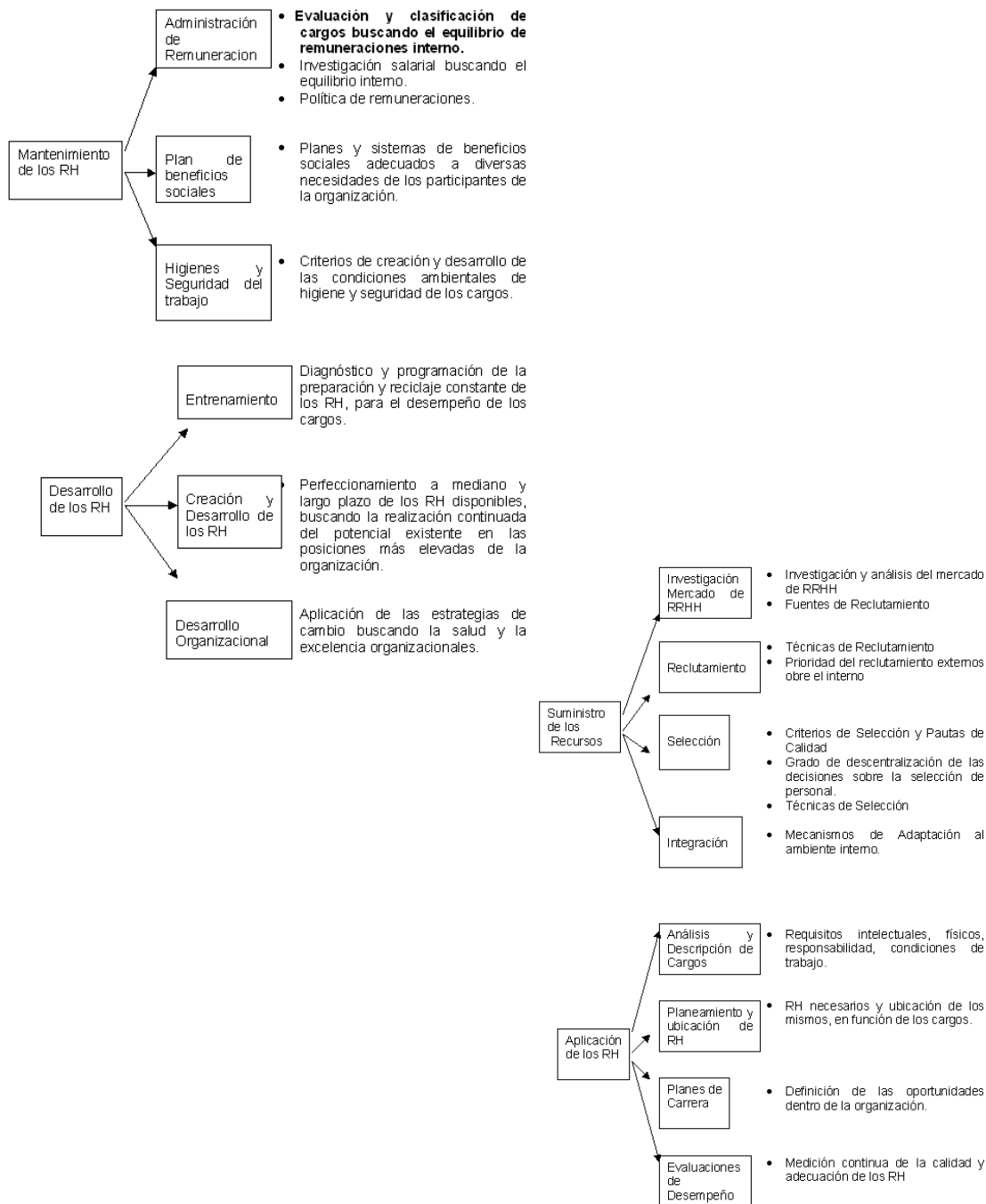


Fig. 4. Políticas de recursos humanos. Fuente: Chiavenato I, 2000.



Estas varían enormemente según la organización.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

a) Políticas de provisión de recursos humanos

- Donde reclutar (fuentes externas o internas) , como y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización) los recursos humanos que la organización requiera.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto se refiera a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- Como integrar con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

b) Políticas de aplicación de recursos humanos

- Como determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante evaluación de desempeño.



c) Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- Como mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

d) Políticas de desarrollo de recursos humanos

- Criterios de diagnósticos y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humanos en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.



e) Políticas de control de recursos humanos

- Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.
- Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, que rigen las relaciones con los empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantaran, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

Básicamente, *guían a las personas hacia la consecución de los objetivos*, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones.

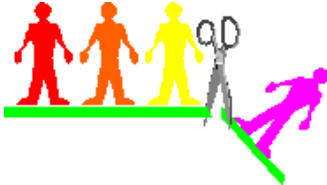
Funciones del Administrador del personal

Su objetivo principal es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos.

Subfunciones:

A continuación se indican resumidamente las subfunciones del administrador de personal.



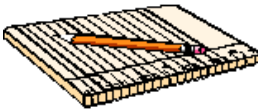
1) <i>Reclutamiento</i> Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.	
2) <i>Selección</i> Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto.	
3) <i>Inducción</i> Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.	
4) <i>Integración</i> Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.	
5) <i>Vencimiento de contratos de trabajo</i> Llegado el caso de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.	

Función de administración a salarios

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.

Subfunciones:

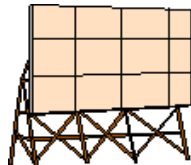
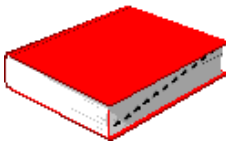


1) <i>Asignación de funciones</i> Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.	
2) <i>Determinación de salarios</i> Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.	
3) <i>Calificación de méritos</i> Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.	
4) <i>Incentivos y premios</i> Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.	
5.- <i>Control de asistencia</i> Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.	

Relaciones internas

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.



1) <i>Comunicación</i> Proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.	
2) <i>Contratación colectiva</i> Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.	
3) <i>Disciplina</i> Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.	
4) <i>Motivación del personal</i> Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.	
5) <i>Desarrollo del personal</i> Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.	
6) <i>Entrenamiento</i> Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.	

Servicios al personal

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar profesional.



1) <i>Actividades de esparcimiento</i> Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas o instalaciones para su esparcimiento.	
2) <i>Seguridad</i> Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	
3) <i>Protección y vigilancia</i> Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.	

2.4 Planeación estratégica de Recursos Humanos

A continuación tocaremos un punto muy importante para las organizaciones como lo plantea Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano*, 2002, sobre la planeación estratégica de recursos humanos.

“La estrategia Corporativa se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda” (Chiavenato, I., 2002).

La estrategia corporativa parte, de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretende llevar a cabo y esta orientada por dos tipos de análisis. El primero, el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Y el segundo, el análisis organizacional para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, como traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de Recursos Humanos, lo cual se logra mediante la plantación estratégica de recursos humanos.



La planeación estratégica de recursos humanos debe ser parte integradora de la planeación estratégica de la organización, como se observa en tabla 1.

Área estratégica de RH	Estrategia conservadora y defensiva	Estrategia prospectiva y ofensiva
Flujos de trabajo	▪ Producción eficiente ▪ Énfasis en el control ▪ Descripción explícita de cargos ▪ Planeación detallada del cargo	▪ Innovación ▪ Flexibilidad ▪ Clases amplias de cargos ▪ Planeación amplia y poco detallada del cargo
Admisión	▪ Reclutamiento interno ▪ DRH decide sobre selección ▪ Énfasis en las calificaciones técnicas ▪ Proceso formal de admisión y socialización	▪ Reclutamiento externo ▪ Gerente decide la selección ▪ Adecuación de la persona a la cultura ▪ Proceso informal de admisión y socialización
Desvinculación de empleados	▪ Desvinculación voluntaria ▪ Congelación de las admisiones ▪ Apoyo continuo a los desvinculados ▪ Política de preferencia a la readmisión	▪ Gastos ▪ Reclutamiento cuando es necesario ▪ Desvinculación sin apoyo ▪ Ningún trato preferencial
Evaluación de desempeño	▪ Estandarización de la evaluación ▪ Evaluación como medio de control ▪ Enfoque estrecho ▪ Dependencia exclusiva del supervisor	▪ Evaluación “personalizada” ▪ Evaluación como desarrollo ▪ Evaluación de propósito múltiple ▪ Múltiples entradas para evaluación
Capacitación	▪ Capacitación individual ▪ Capacitación en el cargo ▪ Capacitación específica ▪ Comparación de habilidades	▪ Capacitación en equipo ▪ Capacitación externa ▪ Capacitación genérica relacionada con la flexibilidad ▪ Construcción de habilidades
Compensaciones	▪ Salario fijo ▪ Salario basado en el cargo ▪ Salario basado en la antigüedad	▪ Salario variable ▪ Salario basado en el individuo ▪ Salario basado en el desempeño

Tabla 1. Comparación de estrategias de RH con estrategias empresariales. Fuente: Chiavenato, I. 2002.



La planeación estratégica de recursos humanos se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

El manejo estratégico de los recursos humanos implica agregar valor a la empresa. Si ese es el objetivo central de la gestión del área, estará incluido en la visión y la misión de la compañía.

Las empresas deben afrontar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única solución es la participación acorde de su gente. Los gerentes de las diferentes áreas operativas en conjunto con el área de recursos Humanos deberán crear el clima.

2.5 Subsistemas básicos en la administración de personal.

A continuación se presentan los procesos de recursos humanos de acuerdo a como lo plantea Chiavenato, I. 2000 y 2002. Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal. Procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes, por lo que pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor.

Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Subsistema de provisión de Recursos Humanos.

Los procesos de provisión se encuentran relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos



humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o disponibles. Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (interesados en buscar empleo) o potenciales (no interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia



empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

Selección de personal.

Selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

La selección de personal incluye el proceso de decisión formado por tres modelos de comportamiento:

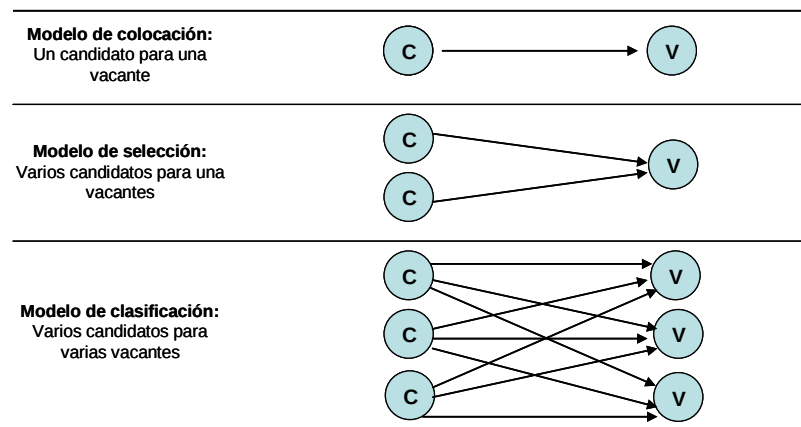


Figura 5. Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos. Fuente: Chiavenato, I. 2000.

El modelo de clasificación es superior a los modelos de colocación y de selección en lo tocante a aprovechamiento de candidatos, eficiencia de los procesos y reducción de costos implicados.



A continuación se muestra los pasos para el reclutamiento y selección de personal en recursos humanos, siguiendo el modelo de clasificación de personal.

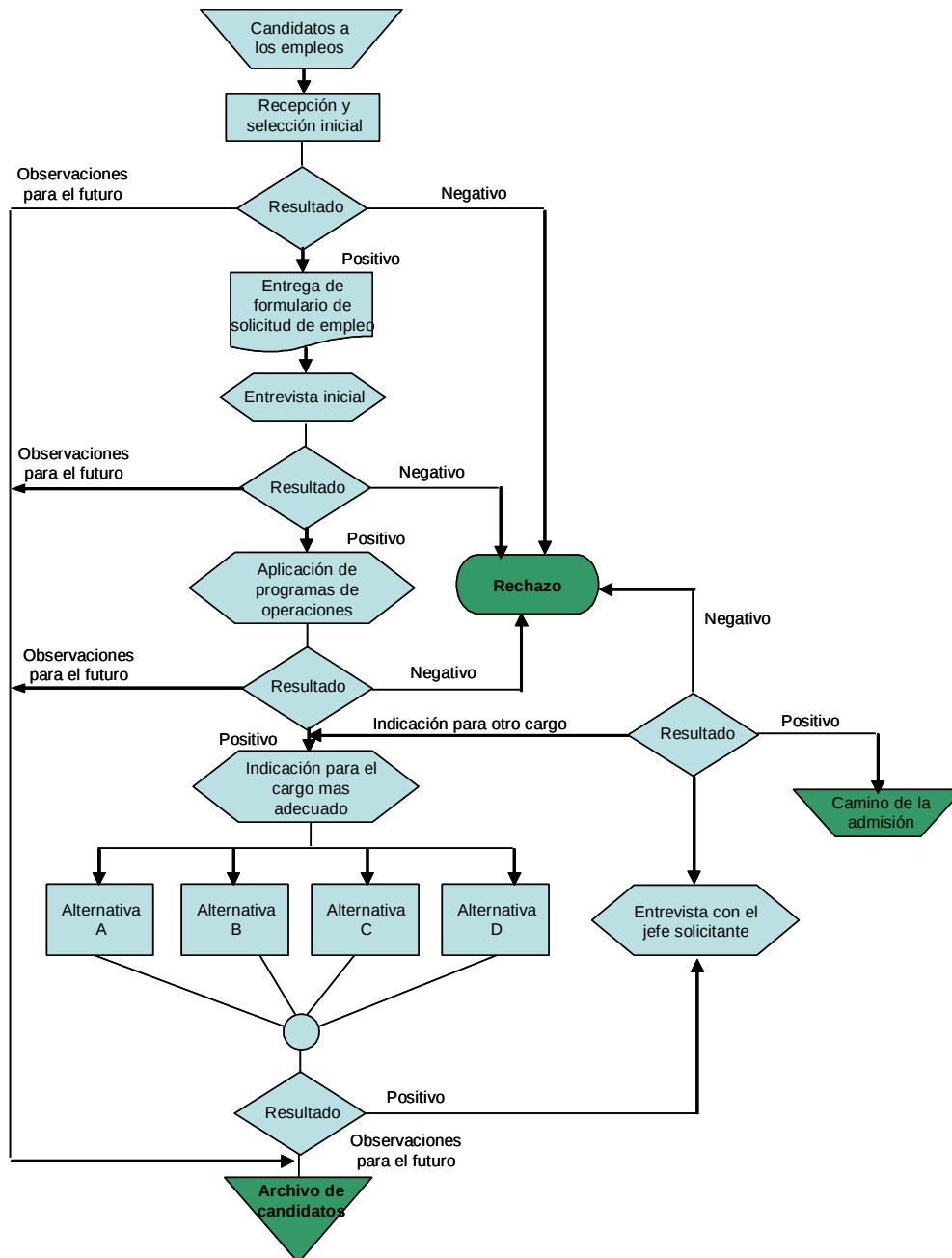


Fig. 6. Flujograma de un sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos, según el modelo de clasificación de personal. Fuente: Chiavenato I, 2002.



Subsistema de aplicación de Recursos Humanos.

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo.

Diseño del cargo.

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad.

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidades), es decir, quien es su superior inmediato.
- A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

Descripción y análisis de cargos.

Descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez



identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales objetivos son:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.
- Determinar las escalas salariales -mediante la evaluación y clasificación de cargos-, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el merito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

Evaluación de desempeño.

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su



contribución al negocio de la organización. Es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

❖ Métodos de evaluación de desempeño.

Existen varios métodos tradicionales para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal. Es muy común desdoblar esos sistemas de evaluación en personal de dirección y gerencia (predominio de la visión estratégica), trabajadores por meses (predominio de la visión táctica) y trabajadores por hora (predominio de la visión operacional).

Los métodos tradicionales mas utilizados de evaluación de desempeño son escalas graficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.

Estos métodos presentan ciertas características negativas y superadas. En general, son burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio. Además le falta libertad de forma y contenido. Las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación más participativos y estimulantes. La preocupación actual es desarrollar métodos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las



personas en la mejor forma posible, para integrar objetivos organizacionales y objetivos individuales.

En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: auto evaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia plantación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Evaluación participativa por objetivo (EPPO).

Algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

En la actualidad la EPPO es democrática, participativa, envolvente y motivadora. Dentro de esta nueva EPPO emergente, la evaluación de desempeño atraviesa seis etapas como se muestra en la figura 7.

La evaluación no comienza por la apreciación del pasado sino por la focalización en el futuro; procura orientar el desempeño hacia fines y objetivos previamente negociados y fijados trata de dotarlo de todos los recursos para su adecuada consecución, busca darle coherencia a través de retroalimentación constante y evaluación continua. Todo esto busca



garantizar el desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

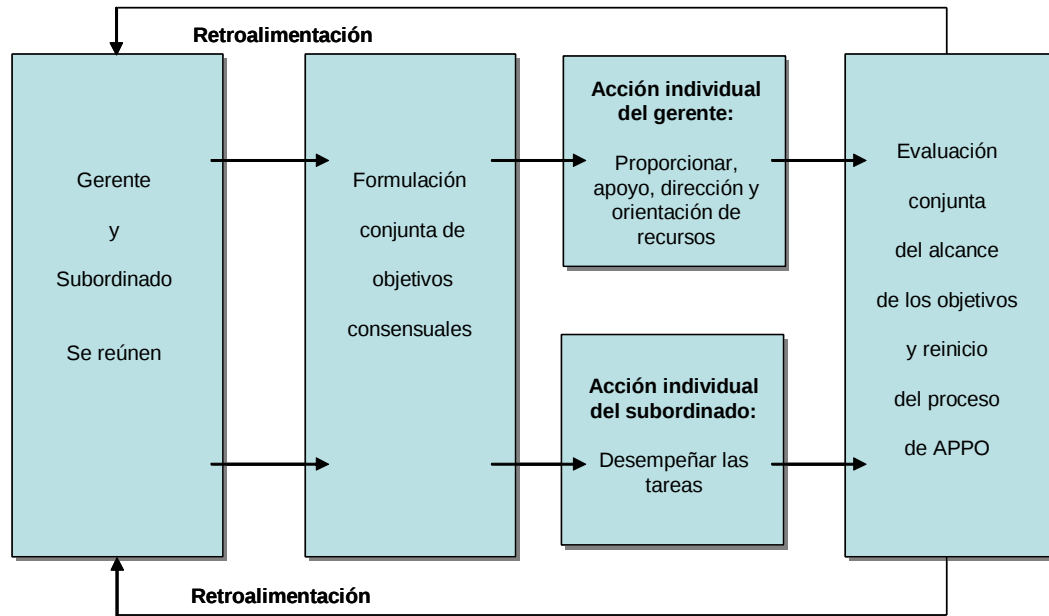


Figura 7. Proceso de administración participativa por objetivos. Fuente: Chiavenato, I. 2002.

Subsistemas de mantenimiento de Recursos Humanos.

A continuación se mencionara lo referente a compensación (Administración de salarios) y planes de beneficios sociales que forman parte de un sistema de recompensa que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e incluirlos a permanecer en la organización y sentirla suya.



Remuneración.

El concepto de remuneración total tiene tres componentes principales: remuneración básica, incentivos salariales y beneficios. La porción relativa de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra.

La administración de salario es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio:

Equilibrio interno: coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.

Equilibrio externo: coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado.

El equilibrio se alcanza aplicando la información obtenida a través de la evaluación y clasificación de cargos. El equilibrio externo se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de investigación salarial. Con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial, como parte de su política de recursos humanos.



Programa de incentivos.

Remuneración variable, es la parte de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del empleado.

Plan de bonificación anual, es un ejemplo de remuneración variable. Se trata de una suma de dinero ofrecida al final del año a determinados empleados por su contribución al desempeño de la empresa. Otra manera de remuneración variable es a través de la oferta de acciones vendidas o transferidas a sus empleados.

Beneficios y servicios.

Un paquete de beneficios y servicios es parte integral de la remuneración del personal, incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico – hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, planes de jubilación, etc. En el caso de personal de nivel mas elevado, incluyen la provisión de automóvil, casa, escuela para los hijos, planes especiales de salud y seguro de vida.

Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos.

Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representa inversiones efectuadas en las personas.

Entrenamiento.

El entrenamiento se considera como un medio para apalancar el desempeño en el cargo, Ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar.



El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser presentes, pasadas o futuras.
2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

Desarrollo de personas.

El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual.

Uno de los métodos de desarrollo de carrera en el cargo actual es: Rotación de cargos, asignación de proyectos, posiciones de asesora, entrenamiento fuera de la empresa.

❖ Desarrollo de carrera.

Es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de RH, como evaluación de desempeño, planeación de desarrollo, entre otros.



2.6 Gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias es un proceso que identifica, motiva y retiene el talento que soporta la estrategia a largo plazo.

En el contexto actual, COMPETENCIAS, son: **"comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación"** (Levy Leboyer, 1997).

Según Levy leboyer, las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como **aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos**.

Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas. Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Los gerentes que tomen conciencia de este hecho, e internalicen la **gestión por competencias**, pasarán al frente, constituirán la vanguardia abriendo caminos antes que otros.



De acuerdo a lo escrito por Maria Rita Graigna en Temas de Recursos Humanos, Gestión por competencias una opción para hacer a las empresas más competitivas indica que:

Al establecer un modelo de **gestión por competencias**, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

María Rita también indica que la mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.



Las etapas en la implementación del modelo.

La **gestión por competencias** es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.



3. Definición del perfil de competencias requeridas

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Las competencias universales

El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento; válido para realizar una autoevaluación de qué competencias Usted domina y en cuáles debe hacer énfasis.

Las dieciséis competencias referenciales. (Mc Cauley – 1989).

1. Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución



de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.

2. Hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.

3. Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.

4. Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.

5. Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.

6. Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.

7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.

8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo.

9. Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.

10. Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.

11. Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.



12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.

13. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.

14. Autoconocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.

15. Tener buen relacionamiento: ser agradable y dar muestras de buen humor.

16. Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas, – ejercer liderazgo y dejarse liderar – opinar y aceptar opiniones de los demás.

2.7 Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

Modelo de Idalberto Chiavenato (2002).- Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Todos estos sistemas deben integrarse en un modelo de gestión de Capital Humano.

CAPITULO III
MARCO ORGANIZACIONAL



3. MARCO ORGANIZACIONAL

La investigación se desarrolla en una empresa de capital Venezolano dedicada a proyectos de ingeniería y construcción para las industrias: petrolera, petroquímica, metalurgia, electricidad y telecomunicaciones. Nace como empresa especializada en servicios de ingeniería que incorpora posteriormente las áreas de procura, gerencia de construcción y construcción directa, así como la operación y mantenimiento. Empresa que ejecuta proyectos de gran envergadura en Venezuela y el exterior. Es una empresa comprometida con el desarrollo industrial del país, invirtiendo una parte importante de sus beneficios en el sector nacional de hidrocarburos.

Durante sus años de historia ha realizado muchos de los proyectos más relevantes desarrollados en el país, los cuales representan más de 28 millones de horas-hombre de servicios profesionales y 80 millones de horas-hombre de construcción.

3.1 VISIÓN

Ser una empresa venezolana líder en los campos de Ingeniería y Construcción, telecomunicaciones y servicios, comprometida con sus clientes, con operaciones permanentes en los países Andinos, Centro América, Caribe y Europa.

3.2 MISIÓN

Ser una compañía proveedora de servicios técnicos multidisciplinarios de calidad. Prestar dichos servicios de forma responsable, ética y eficiente para los diversos sectores industriales de Venezuela y el exterior. Lograr niveles de rentabilidad que aseguren su supervivencia y crecimiento. Desarrollo y bienestar de sus recursos humanos.



3.3 ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

Como parte de su plan estratégico para la dirección de la empresa en los próximos cinco (5) años se tienen las siguientes estrategias:

- **Integración Accionaria de sus Empleados:** Como parte de la filosofía integradora de la empresa, desde su fundación, se tiene como estrategia incorporar a sus empleados como accionistas, haciéndolos partícipes de sus ganancias e identificándolos con sus objetivos corporativos.
- **Formación de Personal:** Para la empresa es vital satisfacer la necesidad de formación de su personal, su mejoramiento individual y su crecimiento integral. Por esta razón se propician programas de formación que añaden valor al empleado y a la organización, incrementando la experticia y contribuyendo al aprendizaje organizacional.
- **Alianzas:** Un aspecto estratégico para la intención de crecimiento de la empresa es el establecimiento de alianzas, donde se complementan capacidades, recursos y tecnologías, y en las cuales se comparten equitativamente riesgos y beneficios. En sus alianzas, busca que los socios tengan valores, principios morales y éticos compatibles con los suyos y que, a la vez, aporten recursos financieros, tecnología y “know-how” dentro de un marco de complementariedad que permita ofrecer al cliente el mejor servicio al costo competitivo, con la intención de que todas las partes ganen dentro del proceso.
- **Internacionalización:** La empresa, como una de sus estrategias fundamentales, irá a nuevos mercados fuera del ámbito nacional, para ampliar y diversificar oportunidades de negocios, aumentar su volumen de ventas. En este sentido se ha decidido una estrategia de permanencia en



Venezuela, y al mismo tiempo penetrando los mercados de México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Trinidad, España y Medio Oriente.

➤ **Relación con el Cliente:** Es una de nuestras estrategias más importantes el desarrollo de una relación de confianza mutua y credibilidad con nuestro portafolio de clientes actuales y potenciales para maximizar ventas, estableciendo un nuevo modelo de relación con el Cliente donde el foco es el Cliente y sus requerimientos a todos los niveles.

➤ **Portafolio de Negocios:** A fin de garantizar la viabilidad del negocio se ha establecido la estrategia de desarrollo de un portafolio de negocios con riesgos balanceados en función del tipo de Cliente y el segmento de mercado, diseñando estructuras de costos diferenciadas por tipo de proyecto, segmento y cliente. En conjunto se implanta la estrategia de manejo del portafolio de negocios del riesgo deseado.

➤ **Imagen:** Desarrollo de una imagen de empresa proveedora de soluciones técnicas integrales, internacional, altamente profesional, comprometida con nuestros clientes y con el desarrollo económico y social de los países donde trabaja. Desarrollo de una estrategia de desarrollo social de alto impacto a nivel de imagen. Explotar y desarrollar una imagen de Empresa con alta experiencia técnica y confiable.

De las estrategias anteriormente mencionadas **La Internacionalización** de la organización, es la que da origen a este trabajo de investigación, el cual se llevará a cabo por la Gerencia de Recursos Humanos de la organización en conjunto con los servicios de una empresa de consultoría especializada en diagnósticos e intervenciones organizacionales a solicitud de los ejecutivos pertenecientes a la Planificación Corporativa.



A continuación se muestra como esta conformada la organización:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Figura 8. Organigrama de la Organización.

3.4 Recursos Humanos (RH) unidad en estudio.

Describiendo un poco sobre la unidad en estudio se tiene una Unidad de Recursos Humanos la cual tiene el propósito de asegurar la disponibilidad, formación y óptima utilización de los recursos humanos asegurando que mantengan un alto grado de satisfacción e identificación con la cultura de la Empresa.

Para ello cumple con las siguientes funciones técnicas, presentar a la consideración de la Presidencia y de la Junta de Administración de la Empresa los planes y programas de reclutamiento, selección, adiestramiento, desarrollo y la política de revisiones salariales, asegurando su correcta implantación una vez aprobados. Procurar el mantenimiento de un clima laboral grato, buscando armonizar las necesidades laborales de la Empresa y los intereses del trabajador. Asegurar que los sistemas bajo su responsabilidad operen en forma idónea, garantizando su transparencia.



Garantizar el diseño e implantación de los planes de evaluación, adiestramiento y desarrollo para el personal que labora en la Empresa.

La unidad de Recursos Humanos (RH) está conformada por tres departamentos los cuales se describen a continuación,

Departamento de Selección y Atención al Personal cuyo propósito es garantizar la captación del recurso humano en las condiciones de cantidad, calificación y oportunidad requeridas por la empresa; así como el de mejorar la calidad de vida del empleado. Dentro de este departamento se encuentran la sección de selección y desarrollo Organizacional y calidad de vida. Las funciones técnicas de este departamento son:

- Desarrollar y poner en ejecución métodos y sistemas de reclutamiento y selección de personal.
- Planificar, coordinar y controlar la aplicación de pruebas psicotécnicas y entrevistas al personal a ser contratado.
- Apoyar a las diferentes unidades organizativas de la empresa en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Coordinar y controlar el Programa de Inducción del nuevo personal.
- Crear y mantener el archivo de personal elegible.
- Desarrollar un programa para la atención y mejoramiento de la calidad de vida del empleado.
- Apoyar a la unidad de Relaciones Institucionales.



Departamento de Personal cuyo propósito es mantener y desarrollar los recursos humanos, difundir la cultura empresarial y promover el bienestar de los trabajadores, tanto a nivel de las oficinas del área metropolitana como de las Regiones Oriente y Occidente. Dentro de este departamento se encuentra nómina, desarrollo de personal, soporte gestión de recursos humanos y servicios al personal. Las funciones técnicas de este departamento son:

- Velar porque la data de los empleados cumpla con las condiciones de calidad que permita su uso por la organización con confiabilidad.
- Vigilar el cabal cumplimiento de los derechos y deberes de los empleados enmarcados dentro de la legislación laboral.
- Velar por un proceso de nómina sin errores. Asegurar un buen sistema de desarrollo de personal, así como de los servicios requeridos (tramitación de constancias de trabajo, préstamos, anticipo de prestaciones, vacaciones, horas extras, pólizas de seguros, entre otros).
- Asesorar a las unidades organizativas de la empresa en todo lo referente a normas, procedimientos y disposiciones legales que regulan las relaciones laborales.
- Asegurar el cumplimiento de las directivas básicas y normativas establecidas en la empresa en el campo de recursos humanos.
- Establecer, revisar, adecuar y controlar el proceso de evaluación de desempeño del personal como instrumento de medida de las capacidades y potencialidades del mismo, asesorando al personal supervisorio en esta materia.



• **Asesor Legal** el cual da asesoramiento a la organización en general a través de la Unidad de Recursos Humanos, a fin de que sus ejecutores en el ámbito laboral específicamente en lo relativo a las relaciones con sus trabajadores tengan siempre el estricto cumplimiento de la normativa legal. Entre sus funciones se encuentran:

- Encargado de instruir al personal con responsabilidades de supervisión en cuanto al trato y comunicación que como representantes del patrono deben dispensar a sus supervisados.
- Interpretar debidamente las normas legales y reglamentarias que en el ámbito laboral ofrezcan dudas o confusiones para su aplicación.
- Redactar y elaborar los contratos de trabajo de las personas que han de presentarle servicios a alguna de las empresas.
- Apoyar y asistir al Vicepresidente de Recursos Rumanos en el papel de representante de la Organización ante las autoridades e instituciones públicas y privadas en el ámbito laboral.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO



4. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

4.1 Tipo de Investigación.

La investigación incluye las actividades que se realizan para generar nuevos conocimientos o resolver problemas. Cuando la investigación se emplea para generar nuevos conocimientos se le denomina investigación científica mientras que cuando se emplea para resolver problemas se suele denominar investigación aplicada (Tamayo, 2001:42). La investigación en la disciplina de gestión de empresas se puede clasificar en (a) investigación evaluativa, (b) investigación-acción e (c) Investigación y desarrollo. Estos tipos de investigación se diferencian en su propósito, el tipo de problema que abordan y los verbos definen la principal acción que realizan.

Nuestra investigación se realizó bajo el esquema de investigación evaluativa.

La **investigación evaluativa** tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones (Fernández-Ballesteros, 1996: 21-46). El problema se formula como un enunciado interrogativo acerca de la adecuación entre medios-fines en instituciones, programas, proyectos, planes o intervenciones. Se fundamenta en el enfoque de sistemas. La principal acción a desarrollar puede utilizar los siguientes verbos: diagnosticar, justipreciar, valorar, apreciar. Es un tipo de investigación que corresponde a los proyectos de aplicación en los programas de especialización. (Yáber y Valarino, 2003: 6).

4.2 Diseño de la Investigación.

El diseño que soporta el desarrollo de esta investigación es:



No experimental: Puesto que no se van a manipular variables, simplemente se describirá la situación actual de los procesos que comprenden la gestión de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa dedicada a la ingeniería con sede principal en el área metropolitana de Caracas y partir de allí crear el plan de acción a seguir. Los procesos fueron observados en su realidad no fueron sometidos a ninguna condición específica, ni manipulaciones intencionales.

Por otra parte el diseño de la investigación es *Transeccional* porque los datos utilizados se recolectaron un momento específico, aplicando una sola medición. (Hernández, 2003)

Además es *Descriptivo* en cuanto consiste en hacer mediciones de determinadas características en un grupo de individuos, procesos, etc. y proporcionar su descripción. (Hernández, 2003)

4.3 Diseño Muestral.

Población. La población en estudio esta compuesto por todo el personal que labora en la organización conformada por 969 personas registradas en la nomina.

Muestra. La mencionada población es de carácter finito y esta conformada por:

- 6 Lideres de los procesos del departamento de Recursos Humanos.
- 15 Ejecutivos de la organización entre las sedes de Venezuela y el exterior.



- Un grupo de 30 gerentes de la organización ubicados tanto en la capital como en el interior del país.
- 327 empleados de la organización ubicados tanto en la capital como en el interior del país.

La muestra es no aleatoria, intencional y proporcional al número de trabajadores.

4.4 Técnicas de recolección de los datos.

Los instrumentos y métodos utilizados para recolectar los datos son los siguientes:

- Se aplicó un **cuestionario**, uno de los instrumentos más utilizados para recolección de datos. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández, 2003). Este cuestionario fue construido con el soporte del grupo de expertos de la consultora especialista en diagnósticos, es de carácter acumulativo y considera dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.
- **Entrevistas personales cualitativas** que son flexibles y abiertas, mediante las cuales se persiguió identificar el nivel de satisfacción de clientes internos. Las entrevistas se definen como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (pudiendo entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal). La entrevista es del tipo semiestructurada, basada en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de



introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Hernández, 2003).

- **Grupo de enfoque**, es un método de recolección de datos cuya popularidad ha crecido. Consiste en reuniones de grupos pequeños o medianos (5 a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales.
- **Revisión** de los procesos que conforman el Departamento de Recursos Humanos.

4.5 Recolección de los datos.

La metodología para la realización de la investigación se desarrolló bajo las siguientes fases:

- **Fase I.** Diagnóstico y valoración de la Situación Actual de la Gestión de Recursos Humanos.

Para detectar la situación en la cual esta trabajando la empresa en estos momentos y cuales son las posibles mejoras a realizar, a continuación se realiza una breve descripción de la metodología utilizada para llevar a cabo esta fase:

La misma se inició a nivel de los empleados utilizando un cuestionario de evaluación aplicada a nivel de servicio realizada en todas las sedes de la empresa en el país, con el objetivo de:

- Conocer su opinión y nivel de satisfacción sobre la gestión actual de la unidad de recursos humanos.
- Fortalezas y Áreas de oportunidad de mejora.



Instrumento	Cuestionario
Número de preguntas	23 cerradas + 3 de opinión
Escala de respuestas	1 (Muy Bueno) ----- 5 (Muy Deficiente)
Mecanismo	Entrega física
Población	Empleados Venezuela
% Respuesta	33.7% → 327 respondidas de 969 empleados

Tabla 2. Esquema del cuestionario realizado a los empleados de la organización. Fuente: cuestionario realizado

Partiendo de los resultados previos obtenidos del cuestionario, se procede a realizar la recopilación de información obtenida mediante diferentes métodos para captar la opinión de los ejecutivos y gerentes de la organización.

Se realizaron a nivel ejecutivo (15) quince entrevistas personales cualitativas, entre las sedes de Venezuela y el exterior (Argentina, México, Colombia) con el objetivo de conocer su visión sobre:

- Estrategia del negocio y planes de crecimiento a futuro.
- Organización y gestión actual de la unidad de recursos humanos.
- Fortalezas y Áreas de oportunidad de mejora.
- Cambios requeridos en organización, tecnología, procesos y servicios de recursos humanos para apoyar la estrategia del negocio a corto, mediano y largo plazo.

A continuación se indican los cargos de los 15 ejecutivos entrevistados:



Cargo

1. Presidente
2. Vicepresidente (VP) de Finanzas
3. VP Recursos Humanos
4. Director (Dir) de Ingeniería y Construcción
5. Junta de Administración
6. Dir Proyectos
7. Dir Ingeniería
8. Dir Asuntos Públicos
9. Dir Construcción
10. Dir Desarrollo de Negocios
11. Dir Propuestas
12. Dir Procura
13. Dir Argentina
14. Dir México
15. Dir Colombia

A nivel gerencial se realizaron (5) grupos de enfoque y se realizaron entrevistas individuales a los Gerentes de Oficinas Regionales, con el objetivo de:

- Conocer su opinión y nivel de satisfacción sobre la gestión actual de la unidad de recursos humanos.
- Fortalezas y Áreas de oportunidad de mejora.

Finalmente luego de la recolección de opiniones y teniendo una idea de los puntos débiles sobre el departamento de Recursos Humanos, se entrevistaron a los 6 líderes considerados personas claves de los diferentes procesos, para suministrar la información dentro del departamento de recursos humanos, con la finalidad de determinar cuales procesos existen y como funcionan para realizar una comparación con los definidos por la empresa consultora especialista en diagnostico que esta prestando apoyo a



la realización del estudio y verificar cuales debilidades y posibles mejoras se deben realizar.

La información recolectada es para:

- Analizar los subsistemas de HR, desde el punto de vista de: Tecnología, Organización, Gente, Procesos, y Estrategia.
- Comparar con mejores prácticas e indicadores de HR
- Identificar nivel de satisfacción de clientes internos.
- Determinar costos operativos de la gestión de HR

Los procesos y subprocesos que servirán de base de comparación con el estudio a realizarse en la organización son los siguientes:

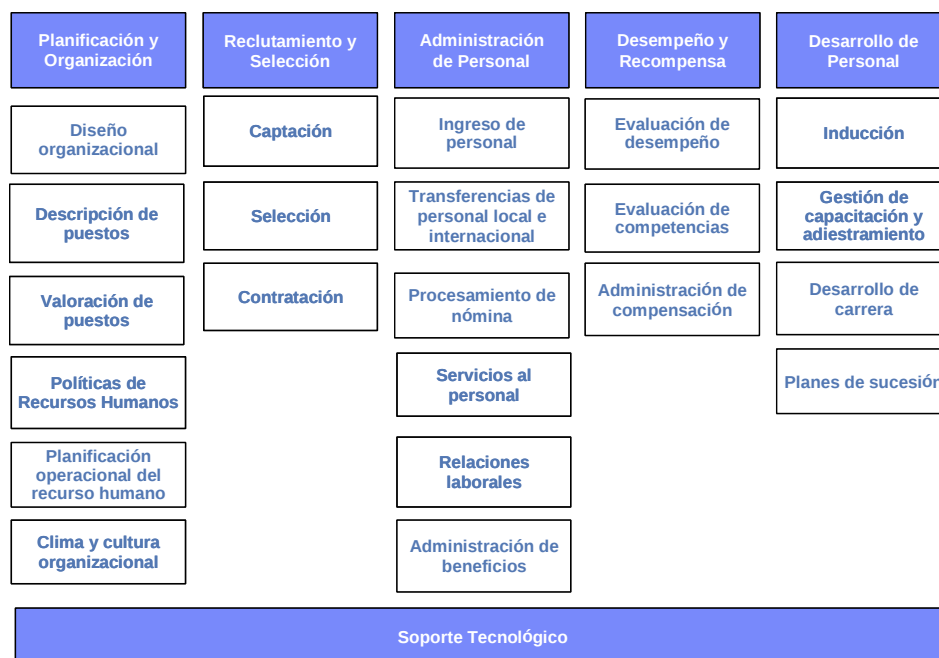


Figura 9. Procesos y subprocesos de la gestión de Recursos Humanos. Fuente: Empresa de consultoría especializada.



- **Fase II.** Formulación de acciones para crear una estrategia de evolución hacia una Gestión de Capital Humano.

El análisis de los procesos, análisis cualitativo y cuantitativo de la data es para identificar aspectos claves de mejora en los servicios de RH, sistemas asociados, procesos y elaborar propuestas de recomendación; las propuestas se realizaron siguiendo la cadena de valor de Recursos Humanos con los miembros del equipo que ejecutan las funciones actualmente, ya que permite identificar y evaluar recursos y capacidades de la empresa. Estudiando sus actividades primarias y de apoyo, las compañías entienden mejor las actividades mediante las cuales pueden crear y captar valor.



En esta etapa se realiza la selección de áreas de oportunidad y subproyectos a desarrollar agrupado en las siguientes dimensiones:

- Estrategia
- Organización
- Procesos
- Gente
- Tecnología

Se realiza la formulación acciones y desarrollos a implantar a fin de atacar aquellas áreas de oportunidad identificadas mediante la Fase I, permitiendo crear el plan de acción de la estrategia de evolución hacia la visión de Gerencia del Capital Humano que desea la organización.

CAPITULO V
ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL
DIAGNOSTICO



5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

La realización del diagnóstico de la gestión actual de recursos humanos, esta dirigida a identificar oportunidades de mejora y brechas con la situación deseada por la organización para dicha gestión, a continuación los resultados se presentan en el siguiente orden:

Opinión obtenida de los empleados de la organización:

- Resultado de la encuesta de satisfacción de empleados a nivel cuantitativo y cualitativo. (Ver Anexo B).
- Resultados de entrevista individuales a nivel ejecutivo (Ver Anexo C).
- Resultados del grupo de enfoque del nivel gerencial. (Ver Anexo D).

5.1 RESULTADOS DE EVALUACION DE CALIDAD DE SERVICIO Y DE OPINION.

Resultados estadísticos de la encuesta a los empleados de la organización sobre la Gestión de Recursos Humanos de la misma.

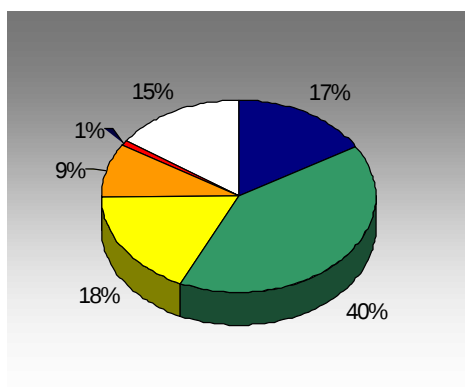
Sede	Respondidas	Empleados	% Sobre Empleados
Oficina Principal	131	423	30.90%
Oficina Secundaria	184	342	53.80%
Regional 2	8	62	12.90%
Regional 1	4	142	2.82%

Tabla 3. Resultados estadísticos de la encuesta realizada a los empleados de la Organización. Fuente: Encuesta realizada a empleados.

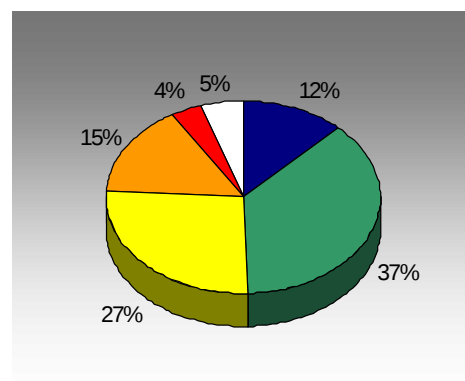


A continuación se muestran de manera grafica los resultados obtenidos de la encuesta ordenados por cada pregunta cerrada realizada:

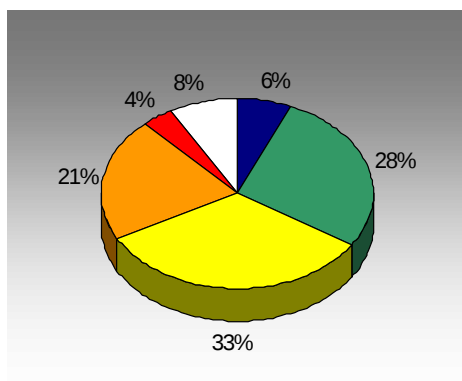
Escala de evaluación:



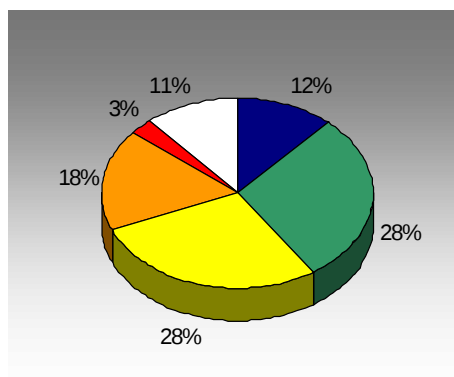
1. Diseño de estructura organizacional:
- Soporte a las necesidades del negocio
 - Flexibilidad operativa



2. Delimitación de funciones y responsabilidades entre cargos



3. Equidad en diferenciación de cargos acorde a niveles de responsabilidad

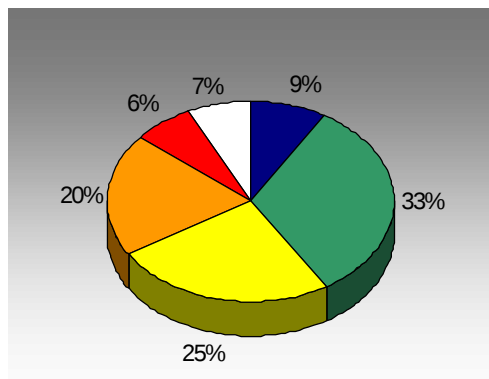


4. Sistema de Descripción de cargos:
- Factores que incluye
 - Nivel de actualización

Figura 10. Resultados de la encuesta a empleados preguntas 1 a 4. Fuente: Resultados de la encuesta realizada a empleados.

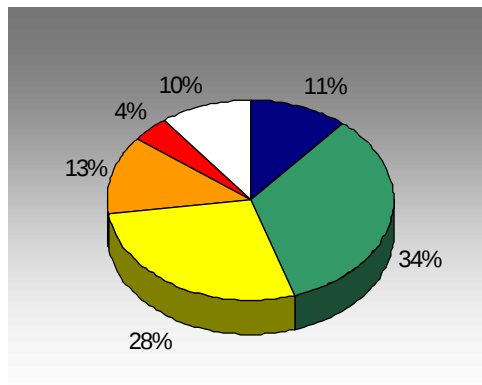


Escala de evaluación:



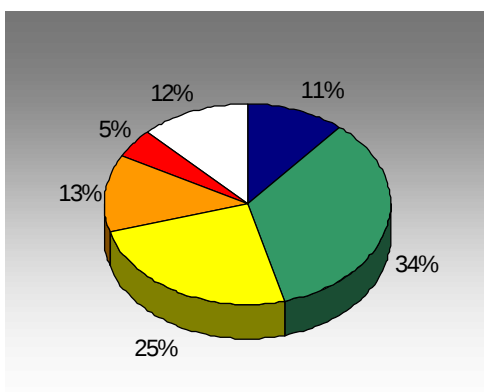
5. Definición y aplicación de políticas:

- Actualización
- Consistencia y Equidad



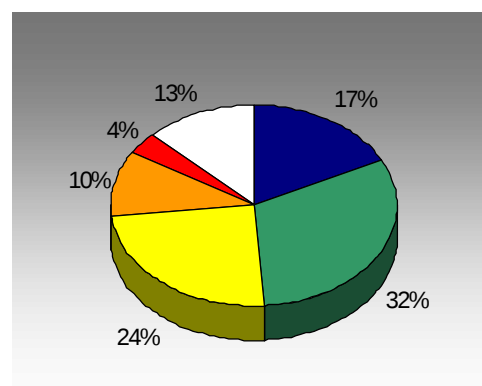
6. Reclutamiento y captación de candidatos:

- Calidad
- Tiempo.



7. Selección de personal:

- Técnicas de evaluación
- Objetividad



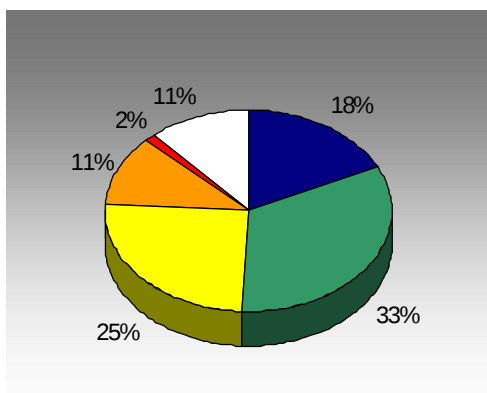
8. Inducción administrativa:

- Tiempo
- Agilidad

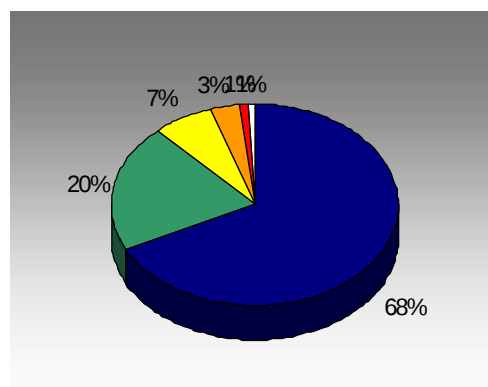
Figura 11. Resultados de la encuesta a empleados preguntas 5 a 8. Fuente: Resultados de la encuesta realizada a empleados.



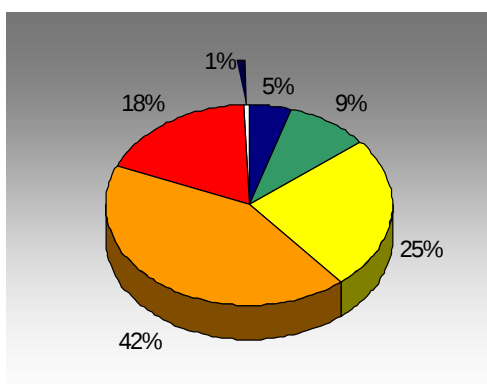
Escala de evaluación:



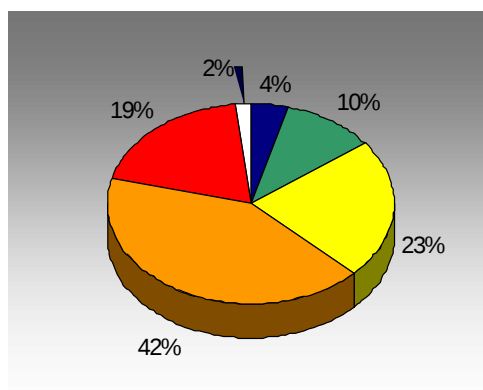
9. Inducción General:
- Contenido
 - Medios utilizados
 - Oportunidad



10. Pago de nómina:
- Oportunidad
 - Confiabilidad



11. Compensación Salarial:
- Competitividad en el mercado

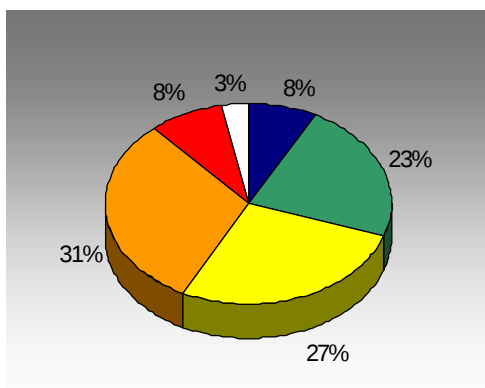


12. Beneficios económicos:
- Competitividad en el mercado

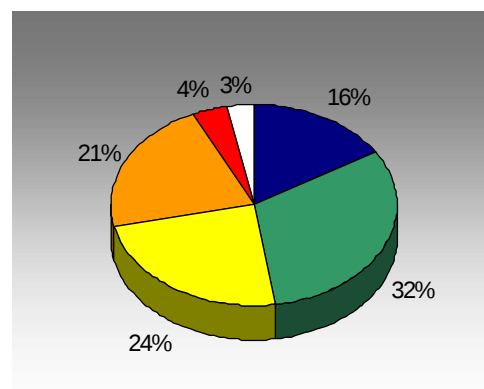
Figura 12. Resultados de la encuesta a empleados preguntas 9 a 12. Fuente: Resultados de la encuesta realizada a empleados.



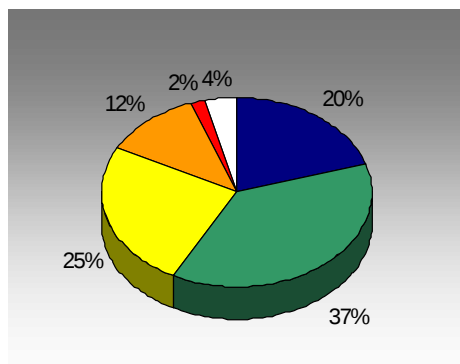
Escala de evaluación:



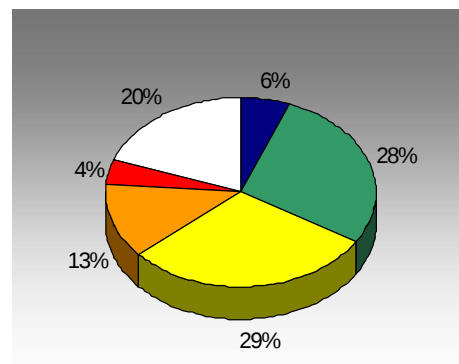
13. Beneficios de salud:
• Servicios médicos, seguros



14. Beneficios de calidad de vida:
• Plan Vacacional
• Jornadas internas
• Ferias escolares



15. Gestión de Servicios al personal:
• Calidad
• Tiempo de respuesta (SSO, ISLR)
• Vacaciones
• Seguros Colectivos
• Guardería
• Liquidaciones

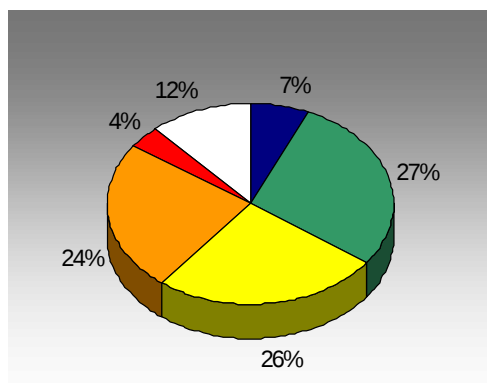


16. Movimientos de personal:
• Transferencias

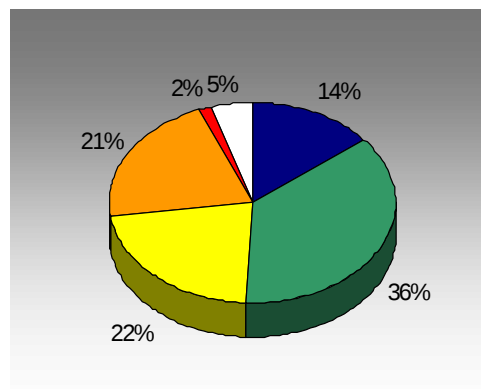
Figura 13. Resultados de la encuesta a empleados preguntas 13 a 16. Fuente: Resultados de la encuesta realizada a empleados.



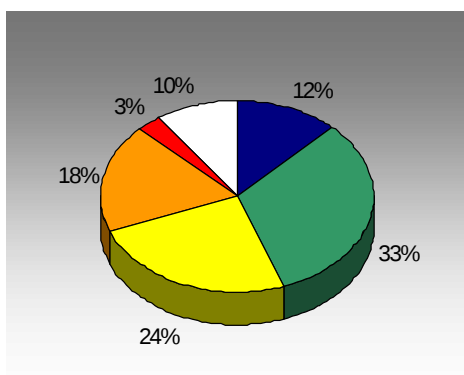
Escala de evaluación:



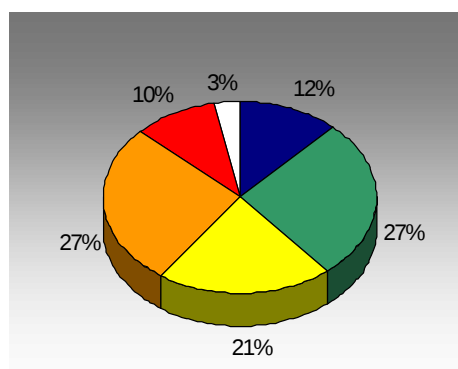
17. Evaluación de desempeño:
- Definición de objetivos
 - Evaluación de cumplimiento
 - Objetividad



18. Adiestramiento técnico y operacional: requerido para la función



19. Adiestramiento: habilidades funcionales y gerenciales.

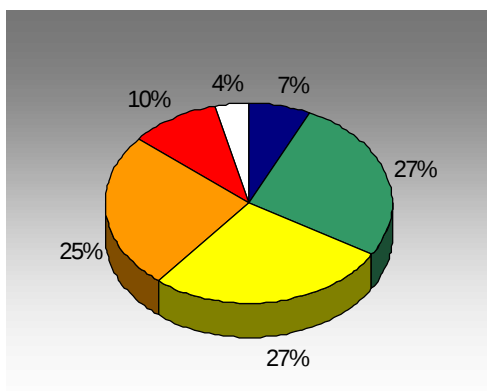


20. Desarrollo de carrera:
- Oportunidades de crecimiento profesional

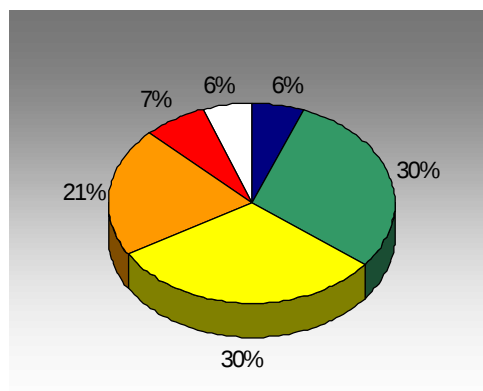
Figura 14. Resultados de la encuesta a empleados preguntas 17 a 20. Fuente: Resultados de la encuesta realizada a empleados.



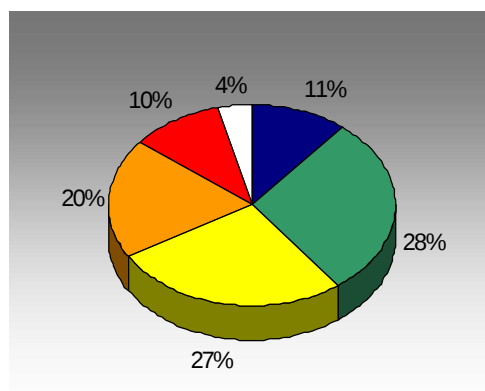
Escala de evaluación:



21. Clima Organizacional:
• Monitoreo. Planes de acción



22. Cultura Organizacional.
• Manejo del cambio



23. Comunicaciones internas:
• Claridad
• Oportunidad
• Calidad

Figura 15. Resultados de la encuesta a empleados preguntas 21 a 23. Fuente: Resultados de la encuesta realizada a empleados.



Observaciones encontradas en la encuesta a empleados.

Organización y distribución de funciones (Preguntas 1,2 y 3).

La organización se encuentra satisfecha con la estructuración jerárquica y la distribución de funciones y responsabilidades entre los miembros que la componen.

- **57%** de la muestra evalúa de forma positiva la estructura organizativa de la empresa reconociendo el apoyo de Recursos Humanos, 18% la considera aceptable en contraposición a un **10%** que identifica oportunidades de mejora.
- En cuanto a la delimitación de funciones, la respuesta de la muestra fue positiva en un **49%** y aceptable en un 27% sin embargo un **19%** lo considera mejorable.
- Con respecto a la equidad en los niveles de responsabilidad de los cargos, las respuestas se encuentran divididas con una leve tendencia hacia la respuesta favorable: **34%** de respuestas positivas, 33% neutras y **25%** percibe oportunidad de mejora.

Nota: La diferencia porcentual se debe a respuesta no otorgada.

Sistema de descripción de cargos, desempeño y desarrollo de carrera (Preguntas 4,17 y 20).

La percepción de la organización ante los sistemas de descripción de cargos, gestión de desempeño y planes de carrera: aunque muestran una tendencia hacia la respuesta positiva, los porcentajes de respuestas desfavorables están representando una muestra importante de la población entre 26% y 37%.



- **41%** de la muestra evalúa de forma positiva los sistemas implantados en la empresa para las descripciones de cargos y 25% los considera aceptable en contraposición a un **26%** que identifica oportunidades de mejora.
- **35%** de la población percibe como positivo el sistema de evaluación de desempeño, un 26% los considera aceptable y un **28%** evalúa de manera desfavorable el sistema. Un 12% de la muestra no da su opinión.
- Con respecto a los planes de carrera dentro de la empresa, el **39%** da respuesta positiva a los programas y el 21% los percibe como aceptable: sin embargo un **37%** opinan que estos requieren mejoras.

Nota: La diferencia porcentual se debe a respuesta no otorgada.

Definición de políticas, Gestión de compensación y beneficios (Preguntas 5, 11, 12,13 y 14).

Un porcentaje importante de la muestra poblacional considera propicia las acciones referentes a la definición y aplicación de políticas organizativas, sin embargo, la muestra considera los sistemas de compensación y beneficios en posición inferior al mercado y solo aquellos beneficios relacionados con calidad de vida obtienen un porcentaje positivo mayor al desfavorable.

- **41%** de la muestra percibe los procesos de definición y aplicación de políticas de la empresa de manera positiva, 28% los considera aceptables y un **21%** los considera mejorables.
- **61%** de la muestra no considera la compensación salarial como competitiva con el mercado, mientras que un **14%** da opinión positiva y el 25% la considera aceptable.



- Con respecto a los beneficios económicos el **61%** de las respuestas es desfavorable, en tanto solo el **14%** de las respuestas son positivas y el 23% lo consideran aceptable.
- La percepción de los beneficios de salud obtuvo una puntuación desfavorable en un **39%**, mientras que las respuestas favorables la constituyo un **31%** y la muestra que la considera aceptable se posiciono en un 27%.
- Los beneficios relacionados a “Calidad de Vida” logran un **47%** de dictamen favorable, mientras que el **25%** los considera mejorables y un 24% los evalúa aceptables.

Nota: La diferencia porcentual se debe a respuesta no otorgada.

Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal (Preguntas 6 y 7).

La percepción positiva ante los procesos de reclutamiento y selección de personal seguidos por la empresa, duplica la estadística de respuesta desfavorable.

- Los procesos de captación de personal en tiempo y calidad son considerados positivamente por un **45%** de la muestra, un 28% los evalúa aceptables en contraposición a un **17%** que los percibe como optimizable. El 10% no opina.
- **46%** de la muestra percibe como positivos los procesos de selección utilizados en la empresa, un 25% los percibe aceptables y un **18%** considera que existen oportunidades de mejora. Un 13% de la muestra no da opinión.

Nota: La diferencia porcentual se debe a respuesta no otorgada.



Inducción y Capacitación (Preguntas 8, 9, 18 y 19).

Los programas de inducción y capacitación de la empresa son percibidos de forma efectiva por la mitad de la muestra, siendo aquellos programas destinados al mejoramiento de las competencias gerenciales, en los que se observo un menor nivel de satisfacción.

- Con respecto a la inducción administrativa y general: la mitad de la muestra (**+/- 50%**) percibe los procesos de inducción de forma positiva, 24% de la población los consideran aceptables y un porcentaje de **14%** opinan que puede ser mejorada.
- **51%** de la población encuestada opina que el adiestramiento tecnico recibido de la empresa es muy bueno o bueno, mientras que un **23%** da una respuesta desfavorable y la muestra que lo considera aceptable se posicionó en un 22%.
- Los programas de capacitación en habilidades funcionales y gerenciales obtuvieron un **44%** de opinión favorable y a su vez la respuesta desfavorable se ubico en el **21%**, siendo la posición de percepción aceptable un 24% de la muestra.

Nota: La diferencia porcentual se debe a respuesta no otorgada.

Gestión de Nomina y Servicios al personal (Preguntas 10, 15 y 16).

Los procesos relacionados al pago de nominas y servicios al personal en su conjunto, mostraron el mayor grado de satisfacción de las categorías evaluadas en este estudio, sin embargo, los procesos relacionados a la transferencia de personal no son percibidos con el mismo porcentaje positivo.



- La satisfacción de los empleados hacia los procesos relacionados a la nomina se posiciono en un **88%** de la muestra, con solo un **4%** de opinión desfavorable y 7% de percepción aceptable.
- **58%** de la población encuestada considera positiva las gestiones relacionadas a servicios al personal, en contraposición al **14%** da una respuesta desfavorable, siendo la muestra que lo considera aceptable un 25%.
- Las actividades relacionadas al movimiento de personal obtuvieron un **34%** de opinión favorable, la respuesta desfavorable se ubico en un **17%**, siendo la posición de percepción aceptable en un 30% de la muestra. El 19% no da opinión.

Nota: La diferencia porcentual se debe a respuesta no otorgada.

Clima y Cultura Organizacional (Preguntas 21 y 22).

La percepción de la población en lo que respecta al clima y cultura organizacional muestra una tendencia hacia la respuesta favorable, sin embargo, las respuestas desfavorables se presentan en un porcentaje importante dentro de la muestra.

- Un **35%** de la muestra evalúa de forma positiva el clima y cultura organizacional y un **32%** lo considera desfavorable junto con un 29% aceptable.

Nota: La diferencia porcentual se debe a respuesta no otorgada.

Comunicaciones Internas (Pregunta 23).

La organización muestra una percepción positiva ante las comunicaciones internas en cuanto a claridad, oportunidad, sin embargo el porcentaje de respuestas desfavorables representa una muestra importante de la población (30%).



- Un **40%** de la muestra evalúa de forma positiva la claridad y oportunidad de las comunicaciones, un 27% lo considera aceptable en contraposición a un **30%** que indica oportunidades de mejora.

Nota: La diferencia porcentual se debe a respuesta no otorgada.

Resultados de las entrevistas personales a los ejecutivos de la organización sobre la Gestión de Recursos Humanos de la misma.

El grupo de ejecutivos de Venezuela coinciden en los siguientes puntos a mejorar en la empresa dentro de la gestión de recursos humanos:

El modelo organizativo muestra una alta burocracia en trámites administrativos, no cuentan con una visión integradora de todas las unidades, funcionan en forma aislada.

El clima y cultura organizacional en el caso de transferencias internacionales presenta pérdida de identidad con la empresa, algunos líderes expatriados no son formados por la empresa y afectan la duplicidad del sistema y transmisión de cultura al resto de empleados.

El proceso de reclutamiento y selección presenta dificultad en la captación y retención de talento. No existe un proceso soportado por recursos humanos se hace de manera aislada.

Los procesos de transferencia Internacionales causan incertidumbre y dudas al igual que pérdida de identidad de la empresa. A nivel local no se toman en cuenta indicadores de costo de vida.



La compensación salarial presenta diferencias en las políticas por cargos causando inequidad interna. Presenta poca competitividad en remuneración para atraer y retener personal.

El sistema de evaluación de desempeño no discrimina objetivamente, genera desmotivación, desfavorece al personal base, no existe un buen método de evaluación de desempeño.

En el adiestramiento y desarrollo de carrera falta formación de generación de relevo para posiciones de gerencia media, también nivel supervisorio en manejo de gente y liderazgo.

El estilo de comunicación es poco motivacional y explicativo, el mensaje se percibe como “duro y seco”.

A nivel Internacional posible consecuencia de las debilidades existentes a nivel local, no se cuenta con apoyo de recursos humanos en esos sitios, no se tiene una gestión formal de adiestramiento y existe déficit en la captación y selección de personal, no hay definición sobre el proceso de evaluación de desempeño del personal, no existen políticas de compensación.

Resultados del grupo de enfoque con los gerentes de la organización sobre la Gestión de Recursos Humanos de la misma.

Los gerentes de las sedes de la capital y las oficinas regionales opinan sobre la actual gestión de recursos humanos, la mejora en los siguientes puntos que consideran débiles:



El modelo organizacional esta orientado a gestiones operativas y administrativas. La unidad se percibe como ejecutora, sin poder en la toma de decisiones.

El clima y cultura organizacional se ve afectado ya que muchas reglas son dictadas por los proyectos y los gerentes.

En el sistema de descripción de cargos, no existe un proceso para la elaboración de los mismos (autogestión o por dirección).

El reclutamiento y selección del personal no tiene un proceso uniforme, no existe clasificación ni reelección de curriculums, ni como reconocer el perfil del candidato, es un proceso lento, no hay captación de personal base que asegure formación de relevo. Base de datos de CV para la selección de personal no esta estructurada, no existe proactividad y rapidez en la captación. No existe muchas veces la entrevista del candidato por parte de Recursos humanos.

No existen políticas para soportar personal fuera de la sede, tanto en Venezuela como el exterior. No existe globalización de recursos humanos. Dudosa y poca supervisión de las transferencias y asignaciones.

La administración de beneficios cuenta con un servicio de seguros deficientes, no cumple las expectativas, discrepancia con la sede de Caracas en bienestar social (actividades recreacionales, sociales). Personal contratado no tiene los mismos beneficios.



Presentan inequidad salarial, remuneración del personal contratado no es centralizado: la administración salarial la tienen los gerentes y proyectos. La remuneración no es equitativa para los mismos cargos.

En servicios al personal se le debe prestar más atención al personal asignado a proyectos.

El sistema de evaluación de desempeño subjetiva y poco transparente, no tiene credibilidad, no es justo, no tiene metas establecidas, no tiene criterios de evaluación, no es uniforme.

Poco adiestramiento en la parte gerencial, faltan planes de carrera, no hay desarrollo de carrera (oportunidad, rotación, empleados), es deficiente, los empleados no saben a donde se dirigen, no hay un proceso formal.

Comunicaciones internas, existe informalidad en la comunicación y diferencia de lineamientos entre las unidades, generan incertidumbre, miedo, ansiedad. No existe un sistema de información hacia el empleado. Comunicaciones escritas tiene un estilo inadecuado, no llegan todas las políticas por ruido en la comunicación.



Resultados cualitativos sobre la unidad de RH de la organización.

FORTALEZAS DE RH	DEBILIDADES DE RH
▪ Confiability en los pagos de nómina: puntualidad, eficiencia y precisión ▪ Calidad humana: atención personalizada, buena disposición, amabilidad y cordialidad en el trato. Alta vocación de servicio. ▪ Integración como equipo: existe solidez, compañerismo, colaboración y responsabilidad. ▪ Proactividad: en la respuesta a inquietudes del personal y en la solución de problemas. ▪ Clara identificación con la empresa. Conocimiento de la empresa. ▪ Innovación: actividades deportivas, familiares y realización de eventos en pro del bienestar del trabajador. ▪ Efectividad: calidad en el servicio hacia el empleado, gestiones oportunas. Alta y rápida capacidad de respuesta a requerimientos (solicitudes, constancias, seguros). ▪ Adiestramiento muy bien estructurado hacia la parte técnica. ▪ Actitud positiva hacia la transformación y el cambio, tendencia a automatizar procesos	▪ Equidad y competitividad en la compensación salarial, criterios de asignación de incrementos. ▪ Sistema de evaluación de desempeño requiere redefinición y actualización. Mayor objetividad de criterios. ▪ Definición, transparencia y divulgación del sistema de clasificación de cargos. ▪ Definición de planes de carrera y desarrollo profesional. Divulgación explícita a toda la organización. ▪ Comunicaciones internas: divulgación efectiva de mensajes organizacionales a todos los niveles y ubicaciones geográficas. ▪ Definición y esfuerzo de divulgación de políticas y procedimientos. ▪ Competitividad en políticas de seguros y beneficios médicos con el mercado de referencia. ▪ Planes de adiestramiento para el desarrollo de habilidades gerenciales/personales. ▪ Apoyo y servicios al personal fuera de sede principal (regiones, proyectos y en el exterior). ▪ Tiempo de respuesta y proactividad en servicios de reclutamiento y selección de personal. ▪ Experticia técnica de RH en el nivel de analistas de personal. Mayor orientación operativa y administrativa. ▪ Condiciones de traslado ofrecidas al personal requiere mejoras. Políticas de soporte al personal expatriado. ▪ Rol y cumplimiento de expectativas del equipo de clima organizacional (MCO).
CAMBIOS POSIBLES EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
▪ Diseñar e Implementar un nuevo sistema de evaluación de desempeño: objetivo, metodología acorde al desempeño del empleado → Eliminar porcentaje de aumento 0%. ▪ Definir y/o actualizar políticas de remuneración/compensación salarial de acuerdo con el mercado. ▪ Asegurar equidad en asignación de incrementos salariales y bonificaciones según desempeño. ▪ Mejorar paquete de beneficios (salud, seguros, etc.): facilidades de acceso a las clínicas, mayor cobertura, subsidio. Deficiencia de servicio del corredor. ▪ Políticas de comunicaciones internas dentro y fuera de la sede principal. Claridad, oportunidad y formalidad. (Reducir el "radiopasillo" a nivel base). ▪ Mayor especialización y formación en el área de RH (conocimiento, experticia), fortaleciendo el rol de asesoría y calidad de servicio. ▪ Optimizar sistema de descripción de cargos: no existe equidad en distribución de funciones, se realiza por autogestión y falta validación de supervisores. ▪ Vinculación proactiva de procesos de reclutamiento y selección de personal a necesidades de la organización: agilizar el proceso y diseñar una base de datos de candidatos potenciales. ▪ Revisar paquetes de transferencia (condiciones hospedaje, seguridad) del personal trasladado. Mayor apoyo y presencia en oficinas regionales, proyectos y exterior. ▪ Automatización de procesos para agilizar y descentralizar las gestiones administrativas.	

Tabla 4. Resultados cualitativos de la gestión de RH de la organización

CAPITULO VI

***ESTRATEGIAS PARA UN NUEVO
MODELO DE GESTION DE RECURSOS
HUMANOS***



6. ESTRATEGIAS PARA UN NUEVO MODELO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

Iniciando la formulación del plan de acción para la estrategia de evolución de una nueva gestión de Capital Humano se toman de los resultados del diagnostico de la gestión actual, las debilidades y cambios sugeridos para identificar las oportunidades de mejora y brechas con la situación deseada por la organización, las brechas seleccionadas y priorizadas en la fase I del proyecto, a continuación obtendrán una propuesta de acción o un subproyectos para llevar a cabo estos cambios y lograr la estrategia de evolución hacia una gestión de Capital Humano deseada, estas propuestas se realizan luego de la revisión de los procesos actuales en ejecución y los procesos bases presentados por la empresa en consultoría de servicios especialista que apoya la investigación, las mismas se presentan a continuación para cada una de las siguientes dimensiones:

- Estrategia
- Organización
- Procesos
- Gente
- Tecnología

6.1. Formulación del plan de acción para la estrategia de evolución hacia una gestión de capital humano.

A continuación se muestran las oportunidades de mejora y propuestas de acción para cada una de las siguientes dimensiones:



Estrategia.



Descripción.

Existe una estrategia de Recursos Humanos como Gestión de Capital Humano formalmente vinculada con la estrategia actual del negocio con visión corporativa; se tiene mayor foco en servicios administrativos y operativos que en planificación estratégica y ejecución de servicios relacionados con procesos medulares de Recursos Humanos por ejemplo: Desempeño, compensación, desarrollo de carrera). Existe inconsistencia y deficiencia en los niveles de servicio en los diferentes países/oficinas regionales. Se requiere revisión de aplicabilidad de algunas políticas al personal contratado a tiempo determinado (según término y duración del contrato). Se requiere formulación, revisión, actualización y divulgación de políticas de recursos humanos: Compensación, Valoración de cargos, manejo de personal expatriado.

Impacto.

Déficit de apoyo de la Gestión de Recursos Humanos al logro de objetivos estratégicos de la organización. Poco valor agregado de la gestión de recursos humanos al logro de los objetivos del negocio. Debilidad de criterios explícitos y formales que regulen la gestión de recursos humanos. Desinformación por parte del personal. Riesgos legales (casos de expatriación). Pérdida de competitividad, etc.

Acciones propuestas.

Se debe desarrollar la estrategia de Recursos Humanos alineada a la estrategia del negocio a nivel global, incluyendo formulación de políticas corporativas, procesos, tecnología y organización que apliquen a todas las operaciones de la empresa con visión global. La propuesta es de Valor



Agregado de Recursos Humanos a la estrategia del negocio. Que las mismas estén alineadas para con ello obtener el éxito en el futuro.

Desarrollar e implementar un modelo de servicios de recursos humanos que consolide a nivel corporativo el nivel estratégico de servicios requeridos y contemple las necesidades específicas de cada país.

Revisión y actualización del manual de políticas y normas, considerando aspectos de competitividad en mercado, alcance internacional y adaptación local.

Uno de los aspectos más importante de la estrategia corporativa según Chiavenato, 2002, es su articulación con la función de la gestión del recurso humano. En otras palabras, como traducir los objetivos y estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humanos, lo cual se logra mediante la planeación estratégica de recursos humano.

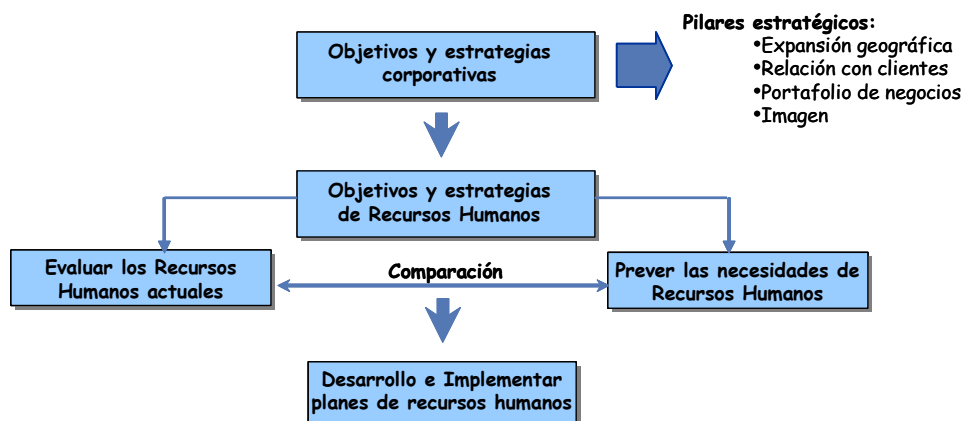


Figura 16. Pasos de la planificación estratégica de recursos humanos. Fuente: Chiavenato, I, 2002.

La planeación estratégica de Recursos Humanos según Chiavenato, 2002; debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la Organización. Casi siempre la primera busca integrar la función de Recursos Humanos en



los objetivos globales de la empresa. A determinada estrategia corporativa debe corresponder una planeación estratégica de Recursos Humanos perfectamente integrada e involucrada

Se propone un *modelo de alto desempeño* en Gestión de Capital Humano. La tendencia global se orienta hacia un modelo de servicio con foco en actividades de valor agregado.

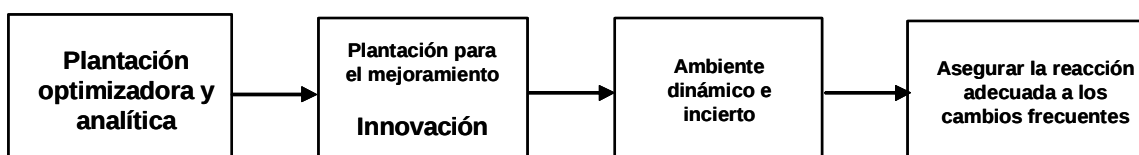


Figura 17. Orientaciones de la Planeación Estratégica. Fuente: Chiavenato 2002.

Características Organizacionales	Empresa de proyectos de ingeniería optimizador y analítico
Estrategia de mercado	Amplia, mercado variable, Alianzas, Internacionalización.
Visión	Énfasis en mantener el primer lugar como contratista para proyectos modalidad IPC.
Área Comercial	Focalizado siempre en la investigación del mercado.
Actividades de Recursos Humanos	<i>Coordinación</i>
Papel básico	
Plantación de Recursos Humanos	
Reclutamiento y selección	
Capacitación y desarrollo	Identificación y aplicación de habilidades
Remuneración	Coherencia interna y externa para garantizar competitividad
Evaluación de desempeño	Orientada hacia el proceso, enfoque en las necesidades de capacitación, evaluación grupal e individual.
Comunicación	Plan de comunicación de identidad, motivacional.

Tabla 5. Perfiles estratégicos propuestos para la organización. Fuente: Elaboración propia.

La Organización esta conformada por varias sedes en el territorio nacional e internacional, cada una debería ser autónoma y autosuficiente para crear



productos con ventajas sobre sus competidores, la unidad de Recursos humanos a nivel corporativo o de cada sede tendrá la tarea constante de desarrollar nuevos equipos, identificar y desarrollara habilidades y talentos humanos esenciales para los nuevos negocios. Los recursos deben obtenerse interna y externamente y desarrollarlos internamente.

El menor porcentaje de esfuerzo de la unidad de recursos humanos debe asociarse a proveer servicios administrativos, utilizando herramientas automatizadas para reducir el nivel actual de trabajo manual y margen de error.

Organización.



Descripción.

Organización de Recursos Humanos centralizada en operaciones locales, con mayor foco de operación en Venezuela, énfasis en Caracas. La empresa esta operando con un modelo de recursos humanos de enfoque tradicional con un foco desproporcionado en gestiones administrativas.

Impacto.

No permite la gestión de servicios de Recursos Humanos en forma consistente y efectiva a nivel local, regional e internacional. La mayor parte de la gestión de recursos humanos esta orientada a actividades administrativas y transaccionales vs. Funciones de planificación estratégica de recursos humanos y servicios al cliente.

Roles y responsabilidades dentro de la organización de recursos humanos no están bien definidas. Existe fragmentación de actividades de un mismo proceso. (Nomina).



Acciones propuestas.

Migrar a un modelo de servicio de recursos humanos, que abarque un Recursos Humanos Corporativo, Recursos Humanos local y Recursos Humanos de servicios, a través de:

- Definir portafolio de servicios de recursos humanos alineado a la estrategia del negocio.
- Desarrollar diseño detallado de estructura de recursos humanos y roles definidos.
- Diseñar y/o rediseñar procesos y procedimientos.
- Desarrollar plan de transición de implementación del nuevo modelo.
- Desarrollar descripción de cargos y perfiles de competencia requeridos.

Evaluar perfiles de personal actual de la unidad de Recursos Humanos e identificar brechas según perfil requerido. Identificar requerimientos de entrenamiento para cerrar brechas en el personal retenido.

Desarrollar plan para reclutamiento y selección del personal requerido para migrar de la estructura actual a la planificada.

Reorientar el foco y consolidar los esfuerzos, reduciendo gestiones administrativas y transaccionales e incrementando servicio al cliente y funciones de planificación estratégica, con mayor valor agregado.

Para la organización la propuesta es un modelo conceptual de servicios de recursos humanos que tenga los siguientes niveles:

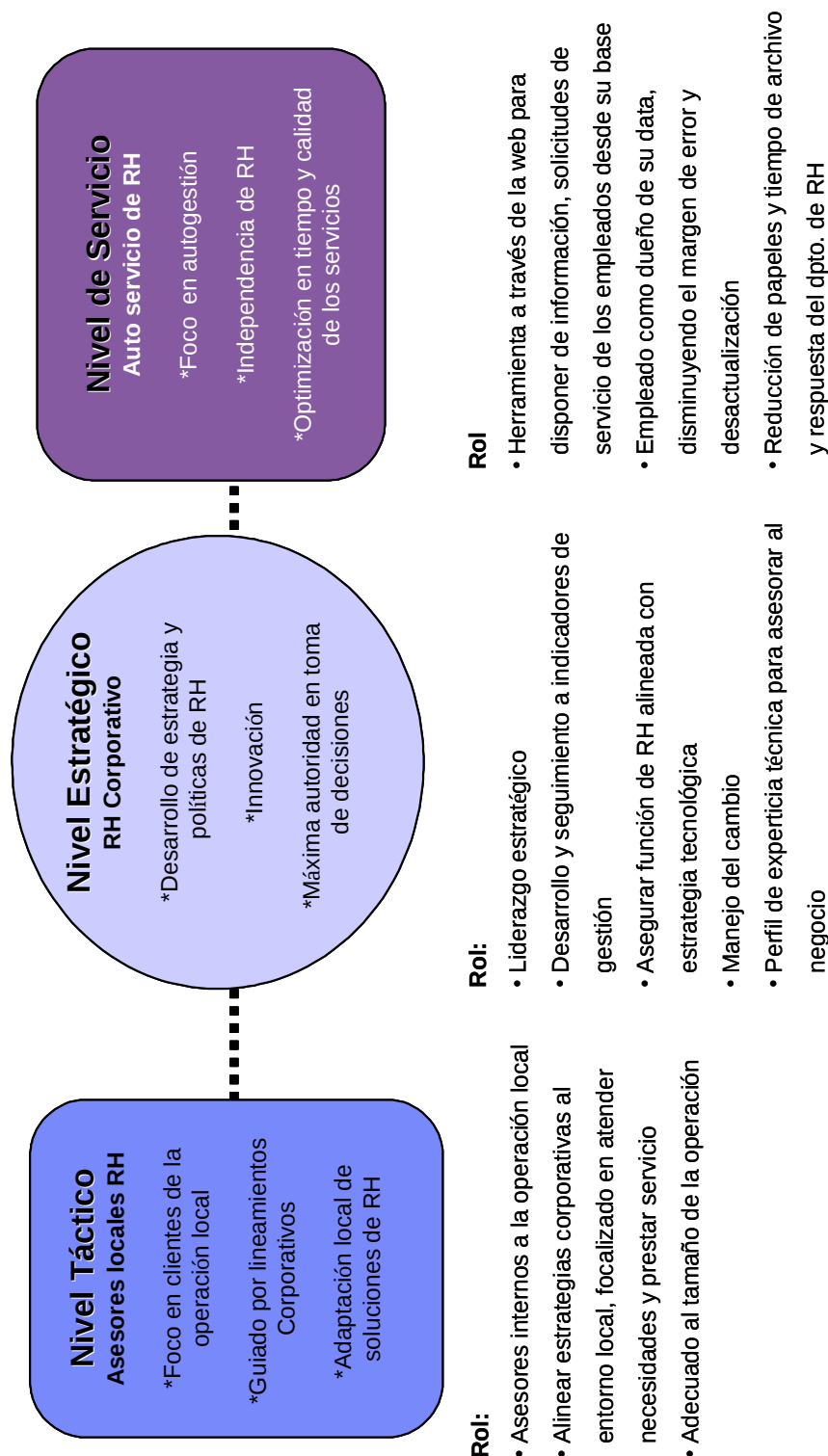


Figura 18 . Modelo conceptual de servicios de recursos humanos que lo componen.
Fuente: empresa especialista en consultoría.



El número de personal requerido podrá estimarse en el diseño operacional detallado del modelo (en conjunto con la optimización y rediseño de procesos, incorporación de tecnología, etc.).

Cambio Organizacional. El cambio es un aspecto esencial de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales^[3].

Proceso de cambio. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación y ruptura, que depende de su intensidad, y constituye un proceso de tres etapas que hay que tomar en cuenta^[1]:

Descongelamiento	Cambio	Recongelamiento
Tarea del gerente:	Tarea del gerente:	Tarea del gerente:
Crear el sentimiento de la necesidad del cambio	Implementar el cambio	Estabilizar el cambio
A través de: ▪ Incentivo a la creatividad y a la innovación, a riesgo y tolerancia a errores. ▪ Buenas relaciones con las personas involucradas. ▪ Ayuda a las personas que presentan comportamiento poco eficaz. ▪ Minimización de las resistencias manifestadas respecto al cambio.	A través de: ▪ Identificación de comportamientos nuevos y más eficaces. ▪ Elección de cambios adecuados en tareas, personas, cultura, tecnología o estructura. ▪ Acción para poner en práctica los cambios.	A través de: ▪ Creación de la aceptación y la continuidad de los nuevos comportamientos. ▪ Estimulo y apoyo necesarios para los cambios. ▪ Empleos de recompensas situacionales de desempeño y refuerzo positivo.

Tabla 6. Fases del proceso de cambio organizacional. Fuente: Chiavenato I, 2002.

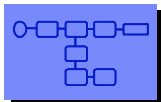
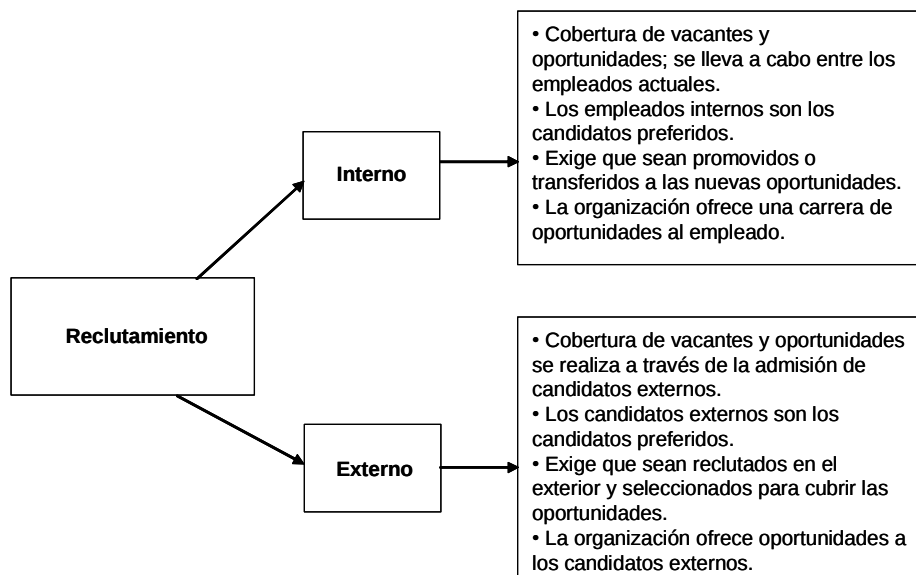
Procesos.**Proceso: Reclutamiento y Selección**

Figura 19. Reclutamiento Interno y Externo. Fuente: Chiavenato, I. 2000

Área de oportunidad: Captación y selección de candidatos externos**Descripción.**

Los procesos de captación carecen de una actividad de planificación estructurada de capital humano según planes de crecimiento del negocio. No se aprovecha la oportunidad de mayor esfuerzo en captación de talento a través de eventos: ferias de empleo en universidades, congresos especializados, etc., siendo las áreas de mayor carencia las regiones del país. Los criterios y definiciones de perfiles profesionales no poseen los niveles de detalles requeridos para ejecutar una eficiente captación y selección.



Existe un “archivo de elegibles” clasificado por carreras lo constituyen: respaldos físicos de CV o electrónicos (recibidos por e-mail). Las unidades de negocio mantienen en paralelo un “archivo de elegibles”, por lo que la información de candidatos potenciales se descentraliza y el proceso se duplica. La empresa no utiliza sistema de postulación de cargos a través de páginas especializadas de Internet. La ejecución del proceso de captación de candidatos entre las unidades internas de la empresa se realiza en forma inconsistente.

Impacto.

Reactividad y demora en el proceso ante el surgimiento de vacante. Insuficiente captación de candidatos potenciales a empleo y/o a pasantías universitarias, para cubrir las vacantes requeridas.

El mantenimiento de un “archivo de elegibles” en forma física (o archivo electrónico no vinculados) genera alto grado de dedicación para evitar la desactualización. Diferencias de criterios en los procesos de captación, omisión de pasos, fallas de control interno. En casos extremos, contrataciones inadecuadas.

Acciones Propuestas.

Desarrollo e implantación del proceso de planificación de capital humano con base en la estrategia de crecimiento de la organización, y vincularlo al proceso de reclutamiento y selección proactiva.

Desarrollo e implantación de un programa de captación temprana a través de vínculos formales con instituciones educativas y empresariales.

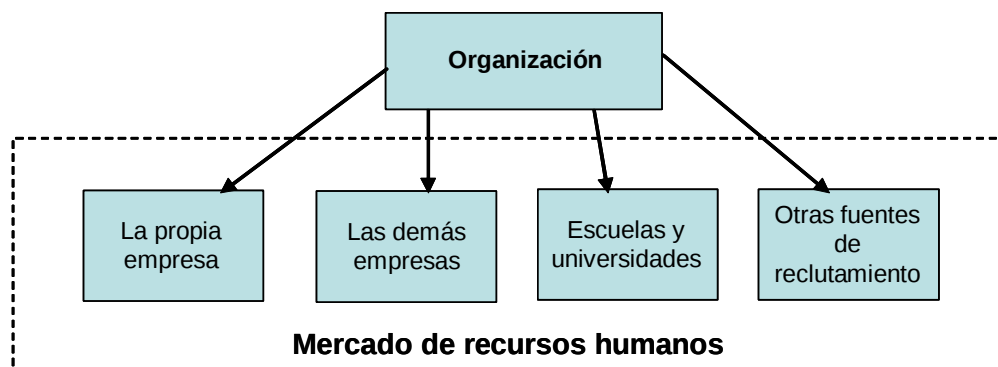


Figura 20. Fuentes de reclutamiento en el mercado de recursos humanos. Fuente: Chiavenato I, 2002.

Establecimiento de criterios corporativos para la preselección de candidatos: Perfil Profesional, Competencias Técnicas, etc.

Desarrollo e Implantación de un “maestro de candidatos potenciales” que tiene una interfaz con soluciones Internet, para la captación de personal nacional e internacional que a la vez realice “perfil de candidato” con perfil de “posición en la empresa”.

Desarrollar lineamientos corporativos, definir perfiles de posición y procedimientos estandarizados para la captación de personal.

Formar al personal supervisorio en la aplicación de los mismos, en caso de que el reclutamiento deba hacerse a través de la línea.

Área de oportunidad: Captación y selección de candidatos internos

Descripción.

Inexistencia de un sistema formal de publicación de vacantes para el reclutamiento interno.



Impacto.

Desconocimiento del personal de la empresa de oportunidades de desarrollo y carrera.

Acciones Propuestas.

Desarrollo e implementación de un sistema de postulación interna con opción de publicación a vacantes locales e internacionales.

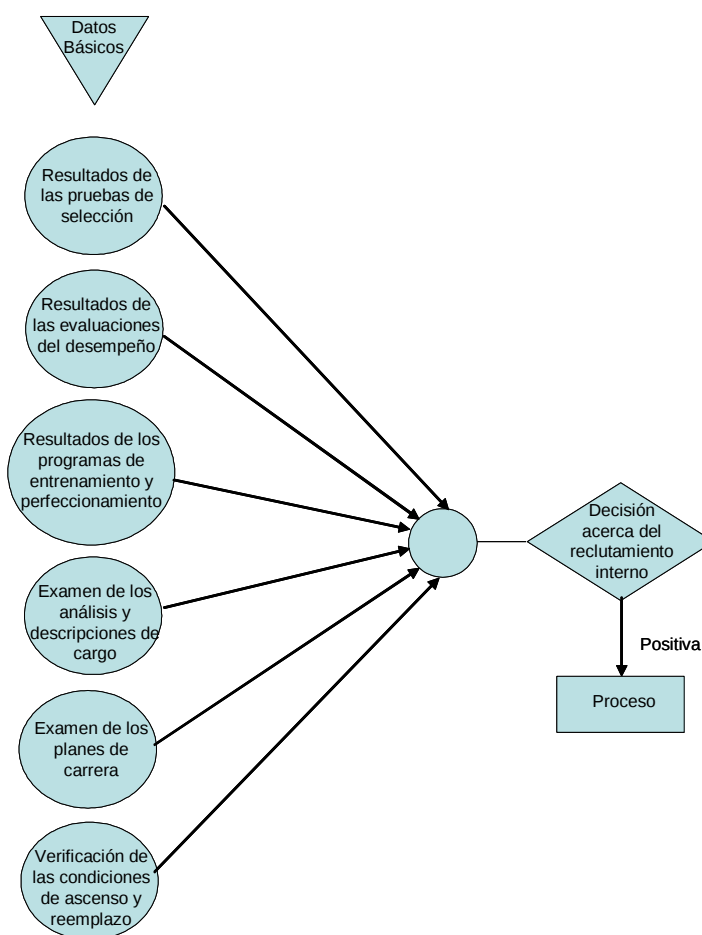


Figura 21. Datos básicos para el reclutamiento interno. Fuente: Chiavenato, I. 2000.

Ver figura 6, flujograma del sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos.



Área de oportunidad: Oferta Salarial

Descripción.

La oferta es elaborada y comunicada por la unidad solicitante en forma verbal.

Impacto.

Criterios arbitrarios en la elaboración de oferta salarial, riesgo de inequidad interna, desconocimiento integral de la oferta salarial y de beneficios, informalidad y riesgo de descontrol.

Acciones Propuestas.

Definición de procedimientos con criterios corporativos para elaborar una oferta salarial que incluya los factores: perfil, cargo, equidad interna, competitividad externa, etc. La oferta deberá ser preparada por Recursos Humanos como especialista y su aceptación deberá ser documentada.

Proceso: Administración de personal.

Subproceso: Nomina

Área de oportunidad: Entrega de Recibo de pago

Descripción.

Recibo de pago mensual es entregado físicamente por valija interna y demora en llegar al empleado, mayormente ubicado en sedes distintas a la sede principal o personal que no esta en su sede.

Impacto.

Genera llamadas insistentes al departamento para solicitar información. Alta inversión de tiempo en ubicar a las personas fuera de la sede.



Acciones Propuestas.

Automatización del proceso a través de implantación de soluciones tecnológicas de autogestión (Ejemplo SAP: Employed self service).

Área de oportunidad: Control en Proceso de Nómina

Descripción.

Proceso de revisión de la gerencia es limitado, mayormente es realizada solo por el Jefe de Sección. Las funciones de actualización, ejecución, validación, y soporte al personal están centralizadas en Jefe de Sección. Otras secciones ejecutan algunas nominas especiales (vacaciones y liquidaciones).

Impacto.

Riesgo de errores y fallas no detectadas. Falla de control interno en el proceso. Inexistencia de análisis de Indicadores de Gestión de Nomina. Dispersión de funciones entre secciones.

Acciones Propuestas.

Adopción de procedimientos que incluyan mayores niveles de validación, de acuerdo con las transacciones propuestas por SAP.

Revisión y redistribución de funciones dentro del proceso de nomina, incluir función de análisis y gestión de indicadores, evaluar carga de trabajo.

Proceso: Desarrollo de Personal

Subproceso: Capacitación y Adiestramiento

Área de oportunidad: Planificación y Ejecución de Adiestramiento



Descripción.

La planificación y ejecución de adiestramiento no se fundamenta en lineamientos estratégicos que permitan ajustar las necesidades de capacitación con los objetivos de la empresa.

Perfiles de adiestramiento desactualizados (unidades nuevas y nivel gerencial).

Mayor énfasis en la formación técnica que en competencias gerenciales.

Impacto.

Las capacitaciones del personal son basadas en competencias técnicas tradicionales y pudiera no ajustarse a perfiles requeridos por las actuales metas y objetivos corporativos.

Falta precisión y objetividad en criterios de identificación de necesidades de formación.

Acciones Propuestas.

Desarrollo de lineamientos estratégicos de adiestramiento en función de la estrategia del negocio y adaptación de los programas de adiestramiento.

Desarrollo de procedimientos de DNA (detección de necesidades de adiestramiento) que se interrelacione con el proceso de evaluación de desempeño.

El DNA a la vez deberá cruzar análisis con lineamientos estratégicos corporativos para la elaboración del plan anual de desarrollo de talento.



Necesidades por satisfacer	Diseño del entrenamiento	Conducción del entrenamiento	Evaluación de los resultados
Diagnostico de la situación	Decisión sobre la estrategia	Implementación o acción	Evaluación y control
- Objetivos de la organización. - Competencias necesarias. - Problemas de producción. - Problemas de personal. - Resultados de la evaluación de desempeño.	Programación del entrenamiento: ¿A quien entrenar? ¿Cómo entrenar? ¿Qué aspectos entrenar? ¿Dónde entrenar? ¿Cuándo entrenar?	- Conducción y aplicación del programa de entrenamiento a través de: - Gerente de línea. - Asesoría de RH - Ambos - Terceros	- Monitoreo del proceso. - Evaluación y meditación de resultados. - Comparación de la situación actual con la situación anterior. - Análisis del costo-beneficio.

Tabla 7. Proceso de entrenamiento. Fuente: Chiavenato I, 2002.

Subproceso: Inducción.

Área de oportunidad: Programa de Inducción de nuevos empleados.

Descripción.

Desfase entre la fecha de ingreso y ejecución de la actividad de inducción. El nuevo empleado inicia su actividad laboral sin el conocimiento de la empresa. Las actividades de inducción al departamento no están estructuradas, por lo que se realiza de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del área. Algunos contenidos de las presentaciones son extensos y poco relevantes. Los videos pueden ser más representativos a nivel corporativo.

El procedimiento de invitación y confirmación de participación, implica emisión y recepción de varios memorandos y/o e-mail, tanto al supervisor como al nuevo empleado. Los nuevos ingresos no son anunciados a la población general de la empresa.



Impacto.

El nuevo empleado inicia su actividad laboral sin la información básica en cuanto a políticas, procedimientos, valores y códigos de conducta de la empresa, lo que dificulta su incorporación a las actividades laborales.

Desconocimiento de información relevante. Dificultad de integración. Mayor inversión de tiempo en el proceso e información con mayor foco a la operación de Venezuela.

Carga de trabajo innecesaria y demoras en el proceso y seguimiento. Desconocimiento de cambios de personal, dificultad en canalizar comunicaciones y vínculos internos.

Desconocimiento de cambios de personal, dificultad en canalizar comunicaciones y vínculos internos.

Acciones Propuestas.

Vinculación de los ciclos de ingreso de personal con la ejecución de la inducción administrativa (Ej. Todos los lunes se ingresa y se induce personal).

Preparar un programa de inducción que incluya los siguientes apoyos:

Inducción administrativa presencial y cumplimiento de requisitos administrativos de ingreso. Documento tipo “e-learning” de inducción a la empresa de acceso a través de intranet. Contenido: Bienvenida (se sugiere un breve video, información de la empresa, presentación de servicios, valores, políticas y procedimientos).



Directorio de acceso (en intranet) a políticas, procedimientos, planes y programas relacionados a la relación laboral, con sus documentos de apoyo (planillas y formularios). Especificaciones por región.

Desarrollo de programa básico y estándar de inducción al departamento. Revisión de contenidos y mejoras de apoyo audiovisual, adoptados a la visión de la empresa corporativa.

Desarrollo e implantación de procedimientos expeditos de incorporación de nuevos empleados al proceso.

Crear procedimientos de anuncios organizacionales para notificar nuevos ingresos (identidad visual).

Subproceso: Desarrollo de Carrera.

Área de oportunidad: Planificación de Carrera y Sucesión

Descripción.

Programas de desarrollo de carrera y sucesión no están conceptualizados formalmente.

Impacto.

Percepción de desorientación. Riesgo de fuga de talentos.

No se puede asegurar la captación y desarrollo de generaciones de relevo.

Riesgo de pérdida de capacidad de ejecución por falta de recursos.

Acciones Propuestas.

Desarrollo e implantación de un programa de planificación de carrera que guíe oportunidades de crecimiento profesional a nivel corporativo.



El programa deberá observar los grupos profesionales por área de especialidad y desvincular las individualidades que no estén específicamente relacionadas a la estrategia de la empresa.

Gestión de desarrollo de carrera.

Provee un marco de referencia para desarrollo de carrera individual y potencial de crecimiento.

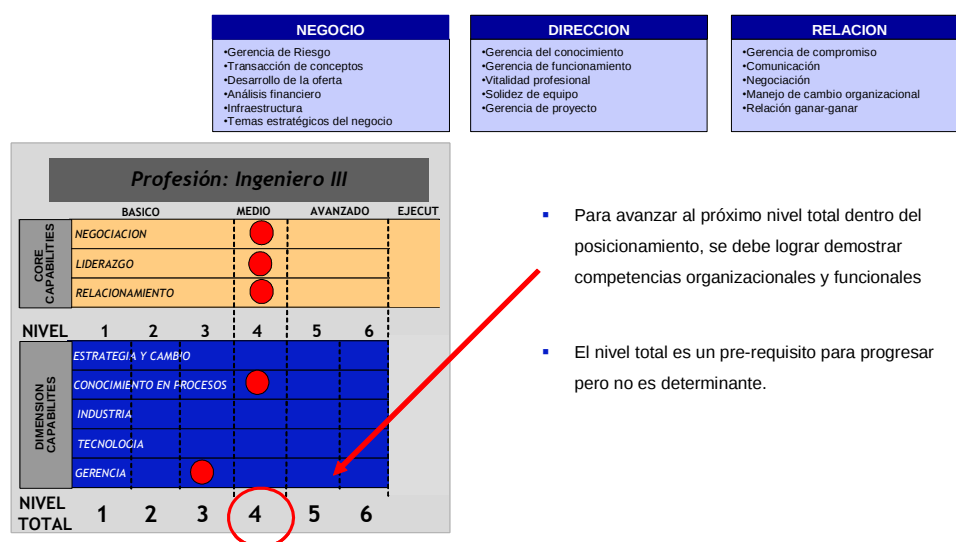


Figura 22. Esquema de desarrollo de carrera. Fuente: empresa especialista en consultoría.

Proceso: Gestión de Compensación y Beneficios

Área de oportunidad: Sistema de Clasificación y Valoración de Cargos

Descripción.

Sistema de clasificación y valoración de cargo diseñado para la empresa no ha sido implantado plenamente. Presenta dificultad en su aplicación y proporciona una utilidad limitada.

Se percibe como un sistema poco transparente y no adaptado a la organización.



Impacto.

Deficiencias en administración salarial equitativa. Desconocimiento del sistema, genera insatisfacción y sentido de inequidad.

Acciones Propuestas.

Desarrollo e implementación de nuevo sistema de calificaciones y valoración de cargos estandarizados a nivel corporativo.

El modelo sugerido comprende una matriz de áreas de experticia profesional con criterios y niveles diferenciados que permitan la clasificación del personal por áreas de especialidad:

Dimensiones profesionales (por tipo de especialidad). Criterios/habilidad requerido por cada dimensión en cada nivel.

Dimensiones organizacionales (requerimientos para el desarrollo del negocio-venta de proyectos).

Área de oportunidad: Compensación Salarial

Descripción.

Se percibe inequidad en los incrementos salariales por sistema de “ranqueo forzado” y porque se hacen en función de resultados del sistema de evaluación de desempeño que no cuenta con credibilidad.

Se percibe inequidad entre compensación y nivel de responsabilidad, entre las unidades.



Impacto.

Se percibe baja competitividad con mercado de referencia. Dispersión salarial inadecuada en varios niveles de la organización.

Acciones Propuestas.

Establecimiento de una estrategia de “Compensación Total” que incluya los factores: Salarios, Compensación variables y beneficios económicos.

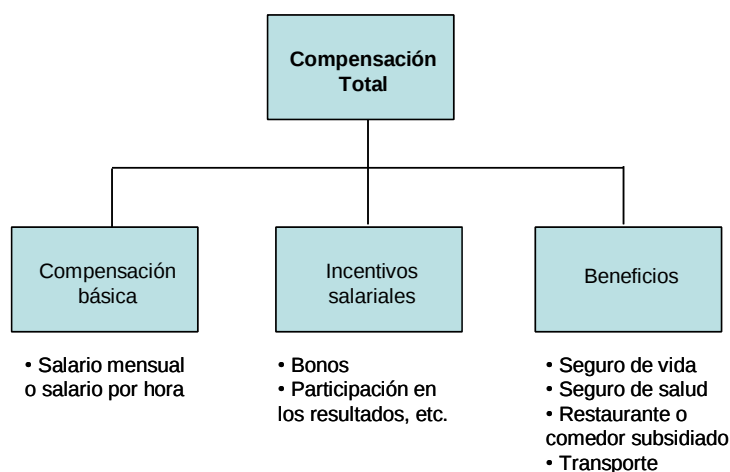


Figura 23. Los tres componentes de la remuneración total. Fuente: Chiavenato I., 2002

Definición de posicionamiento de la empresa en base al mercado de referencia (Ej. percentil de ubicación con respecto a competencia).

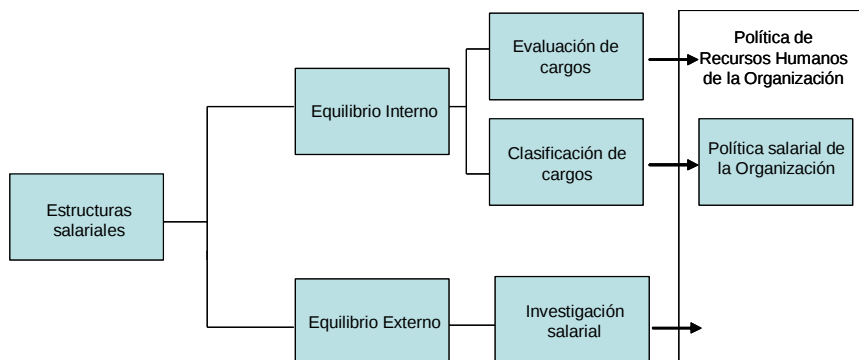


Figura 24. Administración de salarios. Fuente: Chiavenato I., 2002



Ejecución de estudios de compensación total con miras a la revisión del posicionamiento salarial en comparación con el mercado de referencia. Los perfiles profesionales a comparar estarán dados por el nuevo modelo de calificaciones y valoración de cargos.

Diseño y establecimiento de tabuladores salariales (Escala salarial) y definición de estrategias de aplicación.

Área de oportunidad: Programa de Compensación Variable

Descripción.

Se percibe poca claridad y transparencia en % de asignación y elegibilidad, en función de resultados de evaluación de desempeño ranking. Existe discrecionalidad, subjetividad y diferencias de criterios entre los Vicepresidentes.

Impacto.

Se percibe poca credibilidad en el proceso y descontento/desmotivación.

Acciones Propuestas.

Desarrollar e implementar programa de remuneración variable cónsonos con resultados de desempeño individual, país y región.

Área de oportunidad: Beneficios Económicos

Descripción.

Los beneficios de carácter económico son percibidos por los empleados como poco atractivo/competitivos.

Impacto.

Descontento del personal con el paquete de beneficios no salariales:



Salud, vehículo, vida, etc.

Insatisfacción y desmotivación, riesgo de fuga de talento.

Acciones Propuestas.

Definición de posicionamiento de la empresa en base al mercado de referencia (Ej. percentil de ubicación con respecto a competencia).

Ejecución de estudios de compensación total con miras a la revisión del paquete de beneficios en comparación con mercados.

Proceso: Gestión de Desempeño

Área de oportunidad: Evaluación de Desempeño

Descripción.

Sistema de evaluación de desempeño, basado en factores generales que no discriminan logros de ejecución.

Impacto.

Subjetividad e inequidad en la evaluación, dependiendo del criterio del supervisor. Debilidad en la utilidad y credibilidad de sus resultados.

Acciones Propuestas.

Diseño e implantación de un modelo de evaluación de desempeño que contemple las siguientes definiciones:

Establecimiento de objetivos de cumplimiento anual para el personal administrativo, debe incorporar metas organizacionales, departamentales e individuales.



Establecimiento de objetivos de cumplimiento anual para el personal “DE PROYECTOS”: debe incorporar metas organizacionales, funcionales e individuales. Para el personal de proyectos debe aplicarse adicionalmente un instrumento de seguimiento al desempeño en proyecto. Este instrumento debe incorporar las responsabilidades asignadas y el seguimiento a su cumplimiento.

Ese modelo de evaluación de desempeño propuesto es evaluación participativa por objetivos (EPPO).

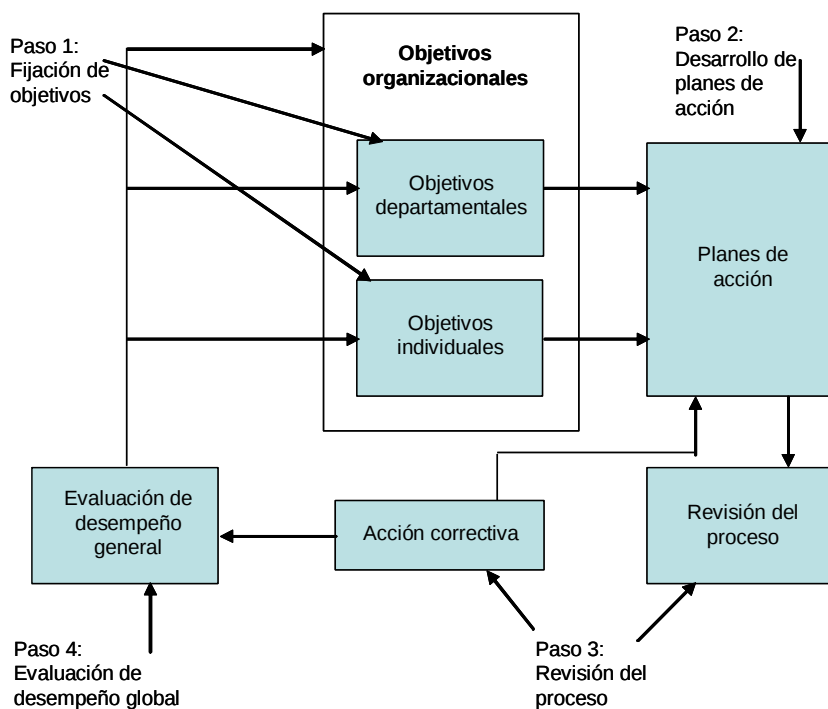


Figura 25. Proceso de la EPPO. Fuente: Chiavenato I, 2002.

Gestión de desempeño como proceso continuo.

La gestión de desempeño es un proceso continuo más que un sistema de gestión o conjunto de procedimientos.



Es un sistema integrado de gestión de desempeño utilizado para manejar a la gente estableciendo metas cualitativas y cuantitativas, brindando retroalimentación constructiva y reconocimiento para maximizar el potencial de las personas.

Debe involucrar lo siguiente:

- Establecimiento de metas: QUE resultados se espera sean cumplidos.
- Evaluación/diagnosticar competencias: COMO los mejores ejecutores cumplen esos resultados esperados.

Área de oportunidad: Diseño de Modelo de Competencias

Descripción.

No existe.

Impacto.

La organización no ha identificado las competencias claves que son requeridas en los empleados para asegurar el crecimiento sostenido.

Acciones Propuestas.

Diseño e implantación de un modelo de competencias que permita la identificación de las características de comportamiento profesional por áreas funcionales que diferencien la excelencia.

El modelo de competencia a la vez propiciara:

- ❖ Asociar a los cargos niveles mínimos, máximos y recomendados de las competencias necesarias para desempeñar las funciones de manera excelente.

- ❖ Identificar a los empleados las competencias y niveles de los que disponen.
- ❖ Identificar las deficiencias de los empleados respecto al puesto que ocupan (perfil mínimo vs. perfil recomendado). Traducir las deficiencias en unas recomendaciones de acciones formativas.
- ❖ Identificar empleados que son aptos para cubrir vacantes según criterios diferentes.
- ❖ Adecuación al perfil mínimo crítico, al perfil mínimo y al perfil recomendado.

Es un proceso que identifica, motiva y retiene el talento que soporta la estrategia a largo plazo de la empresa.



Figura 26. Modelo de gestión por competencias. Fuente: empresa especialista en consultoría



Gente.



Área de oportunidad: Comunicación Internas

Descripción.

Debilidades en comunicaciones internas:

- Formalidad
- Oportunidad
- Claridad
- Poca definición de roles y responsabilidades.

Impacto.

Percepción de desinformación y confusión, oportunidad para promover la comunicación información “radiopasillo”, con consecuente distorsión de mensajes.

Acciones Propuestas.

Definir estrategia y plan de comunicación interna, contemplando:

- Objetivo del mensaje: informativo, persuasivo, motivacional, etc.
- Contenido: foco operacional vs. estratégico. Ej. Cambio de planilla de control de tiempo vs. mejoras en paquetes económicos y de beneficios.
- Audiencia: distinción por niveles organizacionales y/o ubicaciones geográficas.
- Medios: electrónicos, carteleras, folletos, etc.
- Delimitar rol entre unidades internas: asuntos públicos – recursos humanos.



Área de oportunidad: Misión, Visión y Valores Organizacionales

Descripción.

Misión, visión y valores organizacionales poco difundidos e internalizados, a nivel global.

Dificultad especial en operaciones internacionales (Ej.: sociedad con otras empresas, etc.)

Impacto.

Oportunidad de fortalecer identificación y motivación de empleados.

Percepción de pérdida de vinculación con la empresa en personal transferido o asignado a proyectos.

Acciones Propuestas.

Revisión, actualización y/o redefinición de nueva visión, misión y valores organizacionales de la empresa a nivel global:

Diseño e implementación de planes de difusión, entendimiento, internalización y vivencia de la nueva misión, visión y valores de la empresa. Desarrollar planes especiales para operaciones internacionales, según particularidades locales.

Área de oportunidad: Estilo supervisorio y cultura.

Descripción.

Nivel ejecutivo: tendencia a visión parcelada de su propia unidad, poca alineación de criterios, independencia en acciones.



Nivel Gerencial: poco delegativo, temor a pérdida de control en la toma de decisiones, poca flexibilidad y apertura al cambio.

Debilidades en el manejo de gente, liderazgo, retroalimentación, mayor orientación técnica.

Resistencia interna a aceptar profesionales formados en otras empresas. Cultura muy conservadora y tradicional.

Impacto.

Desmejora visión integral y unificada de esfuerzo que fortalezca logros estratégicos.

Restricción de oportunidades de crecimiento profesional integral, adaptación a ambientes de cambio, innovación.

Restricción de oportunidad de intercambio y aprendizaje de otras prácticas y experiencias.

Perdida de capacidad de innovación y competitividad en mercados.

Acciones Propuestas.

Alinear y unificar prácticas de estilo supervisorio, clave para lograr objetivos estratégicos de la empresa:

Implementación de programas de adiestramiento en desarrollo de estas habilidades a nivel de gerencia, media y ejecutivos en roles en supervisión directa.



Diseño de programas alternativos de supervisión y formación técnica/funcional. Ej. Tutoría, Coaching.

Diseñar programas de manejo del cambio que promuevan el autodesarrollo y la conducta proactiva hacia la búsqueda de oportunidades.

Promover captación y selección de profesionales calificados a nivel de gerencia media.

Tecnología.



Área de oportunidad: Estrategia tecnológica de la Unidad de RH

Descripción.

Los esfuerzos de tecnología de información actuales de la empresa, están orientados a satisfacer requerimientos puntuales orientados por cada una de las secciones que soportan la unidad de Recursos Humanos, por lo tanto no están alineados con los objetivos estratégicos del negocio.

Impacto.

Existen distintos sistemas de información no integrados entre si de forma nativa, aun cuando se cuenta con el software ERP como SAP R/3, el cual contiene funcionalidad que puede cubrir estos requerimientos de forma integrada.

La falta de integración (interfaces de datos) propicia la desactualización y redundancia de datos comunes.

No existen unos estándares definidos ni esfuerzos combinados orientados a un objetivo común.



En las sedes internacionales no existe soporte tecnológico de los procesos de Recursos Humanos.

Acciones Propuestas.

Definir y alinear la estrategia tecnológica de Recursos Humanos con la de la compañía, tanto para las sedes locales como para las internacionales, disponiendo de una estrategia de Recursos Humanos formalizada y documentada.

Establecer un mapa de ruta que permita priorizar e integrar las necesidades tecnológicas de la gestión de Capital Humano.

Área de oportunidad: Integración Tecnológica de Procesos de Recursos Humanos

Descripción.

Los procesos de Recursos Humanos no se encuentran tecnológicamente integrados. Son soportados por diversas herramientas de tecnología de información:

- Nomina, Gestión del personal y beneficios son soportados por SAP R/3.
- Gestión de organización es actualizado en SAP R/3 y VISIO.
- Adiestramiento (SIA), Evaluación de desempeño (PDHR) están desarrollados aisladamente en la Web.
- Reclutamiento y selección es soportado manualmente.
- Desarrollo de personal, Planificación de carrera y sucesión no están soportados por ningún sistema debido a que no existen como procesos formales.



Los reportes gerenciales que utiliza la unidad de Recursos Humanos actualmente, son generados manualmente y con información suministrada por los distintos sistemas.

Impacto.

El proceso de identificación de candidatos vs. Las competencias requeridas para la ejecución de los proyectos se realizan manualmente, y depende del conocimiento de personal de la empresa.

Siendo la empresa una empresa de servicios profesionales es un aspecto crítico mantener los datos exactos del talento humano, para asegurar ejecución óptima de proyectos.

La Gestión de Organización al ser actualizado en dos aplicaciones incrementa el margen de error, se corre el riesgo de inconsistencia de datos lo que implica una duplicación de esfuerzos.

Las labores de reclutamiento y selección implican un gran esfuerzo de diversas unidades, debido a la falta de proceso/ plataforma integrada.

La generación de reportes gerenciales implica un esfuerzo adicional y manual.

Acciones Propuestas.

Integración tecnológica de los procesos de Recursos Humanos; optimizando el uso de los recursos tecnológicos ya adquiridos SAP R/3:

- Implantar en una primera fase las funcionalidades de :



-
- Contratación de personal.
 - Desarrollo de personal.
 - Gestión de la remuneración, y
 - Gestión de eventos.
-
- Llevar en un único sistema (SAP R/3) toda la funcionalidad asociada al proceso de Gestión de Organización.

Área de oportunidad: Autogestión de los Procesos de RH

Descripción.

Los servicios de autogestión no están totalmente desarrollados: El uso de la tecnología web en la empresa en gran parte maneja operaciones de carácter informativo y no transaccional, como ejemplo esta el S.A.S.R.H donde se manejan las siguientes solicitudes: constancia de trabajo, asignación de bono de relocalización, solicitud de permiso no remunerado, inscripción de rescarven, póliza de seguro, solicitud de anticipos, prestamos y vacaciones. De estas solicitudes a excepción de las constancias de trabajo todas son de carácter informativo, ya que para ser procesadas es necesario el papel firmado y archivado en expediente.

Impacto.

Gran parte del tiempo de la unidad de recursos humanos se utiliza en labores administrativas del personal que la autogestión podría cubrir.

Se reduce el tiempo disponible en el desarrollo de los aspectos innovadores de la autogestión de los procesos de recursos humanos.



Al ser desarrollados de carácter informativo la utilización es baja (nivel transaccional de 33%) por lo que no se esta agregando valor a la administración de los procesos de recursos humanos.

Acciones Propuestas.

Implantar el sistema de “Employee Self Service” para una mejora de la capacidad de los empleados de visualizar, crear y mantener actualizada su información personal (direcciones, información bancaria, familiares), manejo de reclutamiento interno, solicitudes aprobaciones e inscripciones de adiestramiento, visualización, modificación y comparación de perfiles con posiciones, actualización de la hoja de tiempo de los empleados (CATS), y manejo de gestión de viajes.

Seleccionar e implementar una herramienta para soportar los procesos del “Manager Self Service”.

Área de oportunidad: Soporte Técnico de la Unidad de RH

Descripción.

No existe un único ente para el soporte técnico de la unidad de recursos humanos:

El soporte de la configuración de los procesos llevados en SAP es dado por la sección de soporte de recursos humanos dentro del departamento de recursos humanos, los programas de la web y los programas desarrollados en SAP son soportados por el departamento de informática de la empresa.

Adicionalmente existe un departamento que presta servicios de soporte de SAP a toda la organización, excepto al departamento de recursos humanos.



Impacto.

Al existir diferentes organizaciones para dar soporte tecnológico a los procesos de recursos humanos, se corre el riesgo de duplicación de esfuerzo.

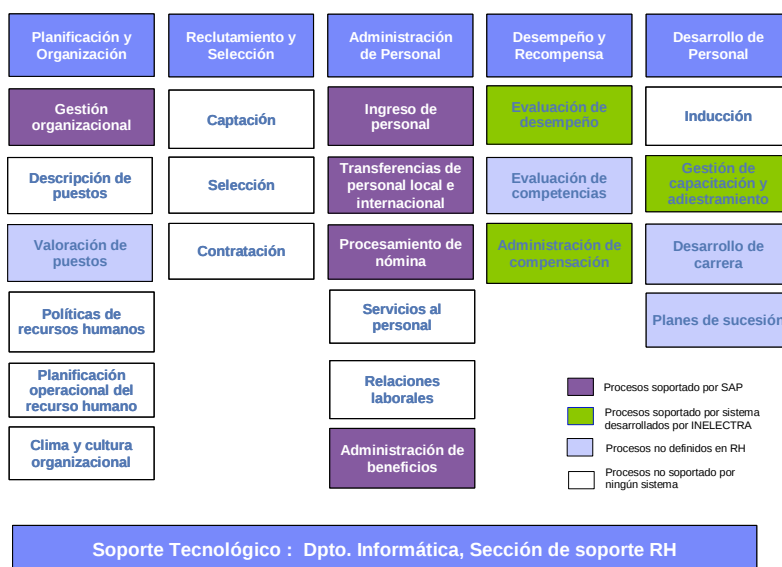
Adicionalmente no se establecen estándares en las tecnologías a utilizar, generando una amplia diversidad de sistemas e interfaces para comunicarlos.

Los esfuerzos para mantener la integración consumen muchos mas recursos en la organización.

Acciones Propuestas.

Definir y establecer un plan de transición para que el soporte técnico y mantenimiento a la unidad de recursos humanos sea prestado por un único ente de la organización.

A continuación se muestran los procesos actuales soportados por sistemas de información.



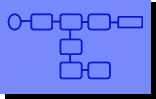


PLAN DE ACCION

Dimensión	Descripción	Acción	Responsable personal/área	Tiempo previsto
Estrategia 	No existe una estrategia de RH formalmente vinculada con la estrategia actual del negocio con visión corporativa.	Definir estrategia de RH alineada a estrategia de la empresa: - Transformación del rol de RH - Mejora de procesos - Optimización de fuerza laboral - Internacionalización	Vicepresidente RH	Primer año del proyecto
	Mayor foco en servicios administrativos y operativos que en planificación estratégica y ejecución de servicio en procesos modulares.	Mayor foco en funciones modulares de RH que ejecutan servicios en la Gestión de Capital Humano	Gerentes de departamento de RH	Primer año del proyecto
	Debilidades en formulación, revisión, actualización y divulgación de políticas de RH.	Actualizar políticas y procedimientos aplicables a nivel global y divulgar	Gerentes de departamento de RH	Primer año del proyecto
Organización 	Centralizada en operaciones locales, con mayor foco en operaciones en Venezuela. La empresa esta operando con un modelo de RH de enfoque tradicional con un foco desproporcionado en gestiones administrativas.	Evolucionar a un modelo organizacional de servicio de RH: - Nivel Estratégico: Definición corporativa - Nivel Táctico: Implementación local - Nivel Servicios: Autogestión	Vicepresidente RH Gerentes de departamento de RH Personal de apoyo	Segundo año del proyecto
Tecnología 	Los esfuerzos de tecnología e información que soportan la unidad de RH no están alineados con los objetivos estratégicos de negocio.	Definir y alinear la estrategia tecnológica de RH con la de la compañía.	Vicepresidente RH Gerentes de departamento de RH	Primer año del proyecto
	Los procesos centrales de RH no se encuentran tecnológicamente integrados y/o automatizados.	Integración tecnológica de los procesos de RH optimizando el uso de los recursos tecnológicos ya adquiridos (SAP R/3) con aplicación a nivel global.	Gerentes de departamento de RH	Segundo año del proyecto
	Los servicios de autogestión están parcialmente desarrollados.	Implementar el sistema "Employee Self Service" y "Manager Self Service".	Gerentes de departamento de RH	Segundo año del proyecto
	Soporte técnico descentralizado en varias unidades (RH, Informática).	Soporte técnico centralizado en una sola unidad (Informática).	Gerente de informática	Segundo año del proyecto

Tabla 8. Plan de Acción para la nueva gestión de recursos Humanos



Dimensión	Descripción	Acción	Responsable persona/área	Tiempo previsto
Proceso 	Debilidades en procesos de captación y selección de personal externo e interno.	Desarrollar e implementar del proceso de reclutamiento y selección preactiva externo e interno. Optimizar.	Selección y atención al personal	Primer año del proyecto
	Oportunidad de mejorar control interno en proceso de nomina.	Adopción de procedimientos que incluyan mayores niveles de validación, revisión y redistribución de funciones dentro del proceso, incluir función de análisis y gestión de indicadores.	Departamento de Personal	Primer año del proyecto
	Omisión de procesos estratégicos de RH: - Planificación de RH - Modelo de gestión por competencias - Planes de carrera y sucesión - Estrategia de adiestramiento	Desarrollar e implementar procesos estratégicos de RH: - Planificación de RH - Modelo de gestión por competencias - Planes de carrera y sucesión - Estrategia de adiestramiento	Vicepresidente RH Gerentes de departamento de RH	Desarrollo el primer año de proyecto e implementación el segundo año
	Debilidades en los procesos: - Evaluación de desempeño - Clasificación y valoración de cargos - Gestión de compensación	Rediseñar e implementar procesos actuales alineados a la automatización.	Vicepresidente RH Gerentes de departamento de RH	Primer año del proyecto
Gente 	Debilidad en comunicación interna: - Formalidad - Oportunidad - Claridad	Definir estrategia y plan de comunicación interna, contemplando: Objetivo de mensaje, contenido, audiencia y medios.	Desarrollo de personal	Primer año del proyecto
	Misión, visión y valores organizacionales poco difundidos e internalizados.	Diseño e implementación de planes de difusión, entendimiento, internalización y vivencia de la nueva misión, visión y valores de la empresa.	Desarrollo de personal	Desarrollo el primer año e implementación el segundo año
	Estilo supervisorio: Nivel ejecutivo: - Tendencia a visión parcelada - Poca alineación de criterios - Independencia en acciones Nivel gerencial: - No delegativo - Temor a pérdida de control en la toma de decisiones - Poca flexibilidad y apertura al cambio	Alinear y unificar practicas de estilo supervisorio, clave para lograr objetivos estratégicos de la empresa: - Implementación de programas de adiestramiento en desarrollo de estas habilidades a nivel gerencia, media y ejecutivos en roles de supervisión directa. - Diseño de programas alternativos de supervisión y formación técnica/funcional.	Desarrollo de personal	Segundo año del proyecto

Continuación... Tabla 8. Plan de Acción para la nueva gestión de recursos Humanos.

CAPITULO VII
EVALUACION DEL PROYECTO



7.1 EVALUACION DEL PROCESO GENERAL.

Una vez que hemos terminado el desarrollo del proyecto de investigación planteado, podemos hacer un recorrido por los diferentes pasos mediante los cuales se elaboro el mismo, para de esta manera realizar la evaluación de su ejecución realizando una comparación entre lo planificado y lo ejecutado.

Relación entre lo planificado y lo ejecutado.

Temporalidad.

Fecha de inicio del proyecto: noviembre 2005.

Fecha de finalización del proyecto: Marzo 2006.

Fecha de elaboración de informe final: Marzo 2006.

Periodo cubierto: desde noviembre 2005 a Marzo 2006 cubre un periodo de aproximadamente de 5 meses, aclarando que por fechas navideñas de detuvo por aproximadamente 1 mes quedando como tiempo de ejecución del proyecto 4 meses. Con esto podemos indicar que se cumplió con el cronograma planificado en la fase del anteproyecto no presentando retrasos de ningún tipo.

Descripción de las actividades realizadas.

El estado general del proyecto respecto a sus objetivos, actividades y resultados está finalizado. Se lograron los objetivos propuestos y los resultados esperados por la organización.

De la población a la cual se le aplicaron las técnicas de recolección de información para el diagnostico de la Gestión actual de Recursos Humanos de la organización, solo se contó con los empleados de la organización que estén en las sedes de Venezuela hacen un aproximado de 327 empleados del total de 969, la diferencia de empleados se encuentra asignado fuera del



país y un 10% que no respondió la encuesta debido a inasistencia por vacaciones, permisos entre otros, sin embargo se puede decir que no se presento inconveniente para la ejecución de las diferentes técnicas, los empleados presentes en las oficinas nacionales prestaron toda su colaboración (Ejecutivos, gerentes y empleados).

El departamento de recursos Humanos también presto colaboración para la revisión de los diferentes procesos existentes y en evaluación, no se presento inconveniente en tiempo y claridad.

Ya alcanzados los objetivos propuestos se logra obtener los resultados deseados por la organización, permitiendo evaluar y mejorar los procedimientos, estrategias y tecnología en el área de Recursos Humanos lo que permitirá gestionar de manera más ágil el crecimiento sostenido que se ha planteado la organización con la internacionalización, con las propuestas realizadas se busca asegurar la mejor calidad y satisfacción del personal.

7.2 LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA PROPUESTA DEL TRABAJO DE GRADO.

Objetivos Específicos	Grado de cumplimiento	Indicador
Determinar a través del diagnóstico realizado cuales son las debilidades o puntos críticos en cuanto a estrategia, organización, procesos y tecnología de la gestión actual de Recursos Humanos	Objetivo alcanzado	Brechas encontradas y mostradas en capítulo V en la evaluación de calidad de servicio y de opinión.
Evaluar los factores y oportunidades de mejora en los procesos de Gerencia del Recurso Humano a fin de establecer planes de acción.	Objetivo alcanzado	Acciones propuestas por dimensiones y áreas de oportunidad.



Objetivos Específicos	Grado de cumplimiento	Indicador
Formular planes de acción para la estrategia de evolución hacia la visión de Gerencia del Capital Humano que desea la organización, basado en el análisis entre situación actual y visión futura.	Objetivo alcanzado	Plan de acción

Obtenido los objetivos específicos se logra realizar el objetivo general el cual es Diagnosticar la Gestión actual de Recursos Humanos de la Organización y formular un plan de acción donde se define la estrategia evolutiva a alto nivel, hacia la visión de Gestión de Capital Humano para atender el proyecto de crecimiento debido a la Internacionalización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES

En función del análisis realizado a la gestión de recursos humanos de la organización en estudio, como resultado del diagnostico de la gestión actual se encontraron brechas con respecto a la gestión de capital humano deseado por la organización, lo que indica que se necesita un cambio en la gestión de recursos humanos a como se esta realizando en la actualidad.

La organización de recursos humanos debe mejorar los siguientes aspectos:

- La estructura jerárquica, distribución de funciones y responsabilidades entre los miembros que la componen.
- Sistema de descripción de cargos, gestión de desempeño y planes de carrera.
- Definir nuevas políticas, gestión de compensaciones y beneficios.
- Proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Inducción y capacitación.
- Clima y cultura organizacional.
- Comunicaciones internas.

Con la mejora de cada una de las brechas detectadas durante el estudio, se obtienen los primeros pasos para un nuevo modelo de gestión de recursos humanos que permite de una manera eficiente, que el personal de la empresa desempeñe sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.



Para la formulación de la estrategia de este nuevo modelo de gestión de recursos humanos, se realizó la propuesta de acciones que cierran las brechas detectadas. Para seguir este plan de acción se realizan las siguientes recomendaciones.

RECOMENDACIONES

El plan de acción está plasmado y la gerencia general de la organización y recursos humanos conscientes del papel protagónico que le toca desempeñar como responsables de conducir la gestión actual a una gestión de capital humano deben seguir el plan de acciones de acuerdo como se plantea para el inicio de la fase de ejecución de los subproyectos.

Para ello deben planificar los próximos pasos a seguir:

- Priorizar acciones de acuerdo al impacto y facilidad de implementación.
- Planificar subproyectos según las acciones priorizadas definidas.
- Definir planes de implementación para los subproyectos y transición de los cambios propuestos.
- Estimar los recursos necesarios para los cambios.

La organización en su política debe asegurarse de incorporar a la empresa el mejor talento, acorde con los requerimientos del negocio. A ese talento el aprendizaje le asegura disponer de los conocimientos y habilidades necesarias para responder a los retos que se plantean de manera individual y organizacional.

En cuanto a la cultura es la resultante del talento, aprendizaje y liderazgo logrando con ello un ambiente estimulante y propicio.



Referente a la remuneración se debe monitorear el mercado permanentemente para ver como se esta moviendo y poder mantenerse competitivos dentro de los estándares del negocio. No necesariamente la organización debe ser la que mas paga en el mercado, pero si estar pendiente de las diferentes facetas de la remuneración, como complemento al sueldo fijo debe existir un buen paquete de beneficios.

El salario debe ser revisado dos veces al año, comparándolo con lo que paga la competencia para chequear si es competitivo.

La comunicación es uno de los elementos que hay que trabajar con mayor fuerza, desarrollar todos los mecanismos formales, desde revista interna, pasando por internet e intranet, carteleras y reuniones. Desarrollar destrezas conversacionales que van desde una reunión, pasando por conversaciones inspiradoras, diversas técnicas narrativas, que producen entusiasmo y le dan al empleado sentido racional dentro de su contexto de trabajo cotidiano.

La integración de la familia de los empleados hace conexión con una empresa familiar, el entorno familiar de sus empleados se entiende como clave para mejorar los niveles de desempeño y compromiso. Hay que mantener las actividades recreativas y deportivas lo que incrementa la mejora en el rendimiento de los empleados.

Los gerentes de finanzas y Recursos humanos deben ocuparse de los trabajadores formados dentro de la organización, deben reunirse dos veces al año para discutir los temas relacionados con sucesión, carrera y talento. El objetivo de la organización es atraer, mantener y retener talento.



Es importante la motivación en la organización, motivar a alguien depende de lo que esa persona desea. Sin embargo, hay que considerar algunos puntos importantes sobre lo que las personas desean, sobre cuáles son sus necesidades:

- Las personas tienen muchas necesidades diferentes,
- Una necesidad satisfecha no es un motivador,
- Las necesidades difieren en cuanto a lo que las satisface,
- En un momento dado se activa más de una necesidad,
- El dinero responde a varias necesidades diferentes y
- Las personas también tienen una gran necesidad de recibir un trato equitativo.

Evidentemente, se ha demostrado que en la actualidad los cambios han comenzado a tener un impacto en las organizaciones, de esta realidad surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de la gerencia de recursos humanos, por lo que incorporar el proceso de competencia como modelo de transformación organizacional es una opción que permitirá sobrevivir a las organizaciones en este mundo tan cambiante.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, Quinta edición, Colombia. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*, Colombia. Mc Graw Hill.

Del Rosario, Z. y Peñaloza, S. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación* (1ª ed.). Caracas: Publicaciones UCAB.

Fernández-Ballesteros, Rocío (Ed) (1996). *Evaluación de programas*. Madrid: Editorial Síntesis.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2004). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Leboyer, C. (2003). *Gestión de las Competencias*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Palacios, L. (2003). *Principios esenciales para realizar proyectos, un enfoque latino*. Caracas: Publicaciones UCAB.

Project Management Institute (2000). *Una guía a los fundamentos de la dirección de proyectos (PMBOK Guide)*. Pennsylvania: Newtown Square.

Rita Gaigna, M (2001). *Gestión por competencias una opción para hacer a las empresas más competitivas*. Temas de Recursos Humanos.



Tamayo, Mario (2001). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa.

Yáber, Guillermo y Valarino, Elizabeth (2003, Julio) *Proyectos de investigación y aplicación en los programas de gerencia en la USB*. Ponencia presentada en el Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y economía de la empresa. Universidad Metropolitana. Caracas-Venezuela



ANEXOS



ANEXO A



ANEXO B



ANEXO C



ANEXO D
