



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE CAPITAL
HUMANO DE GRUPO BEKESANTOS

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

DEOMERY VANESSA BLANCO BLANCO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor tutor:

Ricardo Petit

Caracas, 10 de Noviembre de 2010

DEDICATORIA

Casi tres años de estudios de especialización y muchas horas de trabajo que dedico a:

La fuerza motora que activa mi recorrido por la aventura que es la vida:
Dios, María Auxiliadora y El Nazareno

Quienes me alientan desde el primer día a realizar el recorrido con ánimo, con impulso y a explorar nuevos caminos:
Mi Padre y Mi Madre

A quien me motiva a que todos los recorridos que mi mente pinta pueden ser posibles, quien me enseña todos los días algo nuevo y es mi acompañante incondicional:
Mi esposo

A mi apoyo y fuerza:
Mis hermanos y mis sobrinos

A dos grandes regalos que encontré en el camino:
Are y Gaby

A quienes animan el camino:
Mis amigas. Especialmente Mana Vanessa, felices 27.

Al próximo proyecto y a lo que está por venir.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1. Planteamiento del problema	12
2. Justificación del Problema	14
OBJETIVO DEL PROYECTO	16
OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO	16
CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL	17
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	21
1. Antecedentes de la investigación.....	21
2. Bases teóricas.....	25
a. Administración de Recursos Humanos y sus objetivos.....	25
b. Rasgos actuales de la Gestión de Recursos Humanos	32
c. Indicadores de Recursos Humanos	35
d. Enfoque de servicio: servicio al cliente interno de la Gerencia de Recursos Humanos	37
e. Modelo de diagnóstico de desempeño de RRHH	42
CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO.....	50
1. Diseño de la investigación:	50
2. Tipo de investigación	51
3. Tipo de Diseño de Investigación	52
4. Población y Muestra.....	53
5. Recolección de datos.....	54
Procedimiento del diagnóstico	64
CAPITULO V: Análisis de resultados.....	65
1. Características generales de la población de estudio.....	66

2. Análisis de resultados de encuesta de satisfacción al cliente interno	69
3. Entrevistas semi-estructuradas con Gerentes	92
4. Focus Group	100
5. Mesas de trabajo con Capital Humano	102
6. Evaluando los elementos estratégicos.....	104
7. Análisis triangulado de datos	107
8. Resumen consolidado.....	108
9. Plan de intervención sugerido.....	109
Consideraciones éticas.....	110
Conclusiones	111
Bibliografía.....	114
Anexos.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Titulo	Página
Tabla 1: Evolución de la función de personal.....	22
Tabla 2: Proceso de Recursos Humanos.....	26
Tabla 3. Distribución de empleado por unidad funcional.....	53
Tabla 4. Distribución de empleado participantes por unidad funcional.....	54
Tabla 5. Escala de medición del instrumento.....	56
Tabla 6. Operacionalización de variables.....	60
Tabla 7. Razones de registro de no participación.....	66
Tabla 8. Distribución de empleados por antigüedad.....	66
Tabla 9. Escala de medición.....	69
Tabla 10. Escala de medición del nivel de satisfacción.....	70
Tabla 11. Escala de medición de la dimensión Estrategia de la Gestión...	71
Tabla 12. Escala de medición de la subdimensión Diseño de la Gestión...	73
Tabla 13. Escala de medición de la subdimensión manejo de los proceso	74
Tabla 14. Escala de medición de la subdimensión manejo de los recursos.....	76
Tabla 15. Escala de medición de la dimensión capacidades del proveedor.....	78
Tabla 16. Escala de medición de la subdimensión de habilidades profesionales.....	80
Tabla 17. Escala de medición de la subdimensión de conocimiento.....	81
Tabla 18. Escala de medición de la subdimensión manejo de la información.....	83
Tabla 19. Escala de medición de la dimensión actitudes del proveedor.....	84
Tabla 20. Escala de medición de la subdimensión disposición para atender.....	86

Tabla 21. Escala de medición de la subdimensión compromiso con la organización.....	88
Tabla 22. Aspectos iniciales de entrevistas con Gerentes.....	93
Tabla 23. Evaluación de factores claves de la función estratégica de Recursos Humanos.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Titulo	Página
Figura I. Portafolio Grupo BekeSantos.....	18
Figura II: Organigrama Grupo BekeSantos.....	20
Figura III: Nuevos papeles para los recursos humanos.....	24
Figura IV: Principales funciones por área de Recursos Humanos.....	25
Figura V: Triangulo del servicio interno	40
Figura VI: Modelo de desempeño organizacional.....	44
Figura VII. Evaluación de los componentes de recursos humanos....	47
Figura VIII. Componentes de la Matriz DOFA.....	48
Figura IX. Enfoque de Triangulación	59
Figura X. Plan de diagnóstico ejecutado.....	65
Figura XI. Ruleta Organizacional.....	102
Figura XII. Resultados Matriz DOFA.....	103
Figura XIII. Ventana de Johari.....	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Titulo	Página
Gráfico 1. Distribución de los empleados por unidad funcional.....	67
Gráfico 2. Distribución de empleados por antigüedad.....	67
Gráfico 3. Distribución de empleados por nivel del cargo.....	68
Gráfico 4. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en la estrategia de la Gestión.....	72
Gráfico 5. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción el diseño de la Gestión.....	74
Gráfico 6. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto al manejo de los procesos.....	75
Gráfico 7. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto al manejo de los recursos.....	77
Gráfico 8. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto a capacidades del proveedor.....	79
Gráfico 9. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto a las habilidades profesionales.....	80
Gráfico 10. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto a las habilidades conocimiento.....	82
Gráfico 11. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto al manejo de la información.....	83
Gráfico 12. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto a actitudes del proveedor.....	85
Gráfico 13. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto a la disposición para atender.....	87
Gráfico 14. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto al compromiso con la organización.....	88

Gráfico 15. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción al cliente interno de acuerdo a la antigüedad.....	90
Gráfico 16. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción al cliente interno de acuerdo a la unidad funciona	90
Gráfico 17. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción al cliente interno de acuerdo al nivel del cargo.....	91
Gráfico 18. Distribución de los gerentes según la antigüedad en la empresa.....	92
Gráfico 19. Principales fortalezas de Capital Humano.....	101
Gráfico 20. Principales oportunidades de mejora de Capital Humano...	101
Gráfico 21. Elementos estratégicos: Misión, visión y valores.....	105
Gráfico 22. Elementos estratégicos: Misión.....	105
Gráfico 23. Elementos estratégicos: Visión.....	106
Gráfico 24. Elementos estratégicos: Valores.....	106

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE CAPITAL
HUMANO DE GRUPO BEKESANTOS

Autor: Deomery Blanco
Tutor: Ricardo Petit Fecha:
10 de Noviembre de 2010

RESUMEN

El propósito fundamental de este estudio fue diagnosticar la gestión de la Gerencia de Capital Humano de Grupo BekeSantos, con la finalidad de conocer su desempeño actual, fortalezas, oportunidades de mejoras y el nivel de satisfacción de su cliente interno. Para este fin, se utilizó investigación aplicada con un diseño evaluativo de campo, transversal, ex post facto. Se trabajó con una población de veintitrés (23) trabajadores, que es la totalidad de personal que se encuentra en las unidades que soportan el negocio.

La información fue recolectada con una combinación de técnicas: mesas de trabajo, aplicación de cuestionarios de satisfacción del cliente interno y entrevistas. La unidad muestral estuvo conformada por todo el equipo de la Gerencia de Capital Humano y su cliente interno.

El diagnóstico constó de dos fases: ejecución de mesas de trabajo con la Gerencia diagnosticada para evaluar conocimiento de los elementos estratégicos de la organización y construcción de Matriz DOFA de la unidad. En segundo lugar, se realizaron entrevistas a los Gerentes para conocer su percepción de la gestión de la unidad y se aplicaron encuestas de satisfacción al cliente interno (empleados de nivel medio y base).

El análisis de los resultados se realizó a partir de distribuciones de frecuencias, estadísticos de tendencia central; así como el análisis de contenido según las categorías de análisis. Este diagnóstico pretende ser el punto de partida para conocer objetivamente el estado actual de la Gerencia y de posibles planes de acción que apalanchen su gestión.

Palabras clave: diagnóstico, satisfacción, cliente interno, capital humano.

INTRODUCCIÓN

La Gerencia de Capital Humano de Grupo BekeSantos está consciente de las nuevas tendencias en gestión de Recursos Humanos. En la actualidad, dicha Gerencia está conformada por un equipo totalmente nuevo. El líder, quien lleva seis meses de gestión, tiene conocimiento que la unidad se encuentra orientada a ser un controlador y requiere conocer de forma objetiva su estado actual y la percepción que tiene el cliente interno de su gestión, para levantar planes de acción efectivos.

El propósito de este proyecto fue diagnosticar la gestión de la Gerencia de Capital Humano para conocer su desempeño actual, fortalezas, oportunidades de mejoras y el nivel de satisfacción de su cliente interno.

En base al objetivo planteado, se trabajó desde la perspectiva de Gestión de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio para plasmar la importancia de esta tendencia e impacto en la organización. El modelo que sustentó el diagnóstico fue el Modelo de Evaluación Organizacional del Banco Interamericano de Desarrollo, enfocado en la arista de la capacidad organizacional, en la que se encuentra Recursos Humanos como unidad garante de velar por el activo más valioso de la organización y fuente clave de la ventaja competitiva. Se incluyó la importancia del cliente interno como principal beneficiario de los servicios que ofrece Capital Humano

La metodología utilizada fue investigación aplicada con un diseño evaluativo de campo, transversal, ex post facto.

Se pretende que este diagnóstico le proporcione a la Gerencia de Capital Humano una foto de su estado actual y posibles planes de acción en base a los factores más críticos que se pueden detectar.

El presente trabajo de grado está compuesto por una parte inicial que presenta el problema de investigación en cuanto a su planteamiento,

justificación y objetivos de la investigación. Seguidamente, se muestra el marco organizacional, teórico y metodológico.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

Grupo BekeSantos es una empresa venezolana experta en mejorar el negocio de sus clientes, integrando soluciones de tecnología de la información. Tiene presencia en Venezuela desde 01 de Agosto de 1977 y ha ejecutado numerosos proyectos que la han motivado a llevar su visión más allá de Venezuela, contribuyendo al desarrollo de la industria tecnológica en Latinoamérica.

Ofrece cobertura nacional (Caracas, Valencia, Barcelona y Puerto Ordaz) con un equipo multidisciplinario de más de cien (100) profesionales no sólo en tecnología, sino en negocios, mercadeo y comunicaciones, responsables de ayudar a cada cliente a construir sus soluciones de negocio con las herramientas tecnológicas y los servicios que ofrece el portafolio, los cuales permiten que la inversión en tecnología de la información dé los mejores resultados.

La estructura formal de Grupo BekeSantos se encuentran compuesta por tres vicepresidencias: VP Servicios y Hardware y Software, VP Planificación y Procesos, VP Contraloría. Dentro de la VP de Contraloría se encuentra ubicada la Gerencia de Capital Humano.

La Gerencia de Capital Humano ha tenido una gestión fluctuante, teniendo un decaimiento importante desde hace un año. Esta situación viene dada por las dificultades financieras de la empresa, alto índice de rotación del equipo y procesos pocos claros, lo que ha generado que la unidad merme en su gestión, perdiendo la confianza de sus clientes internos y deterioro de su imagen.

Desde hace seis meses la unidad es dirigida por un nuevo Gerente, que había laborado en la organización como Coordinador de Administración de Personal. Él ha percibido el descontento del cliente interno resultante del descontrol en que se encuentra la Gerencia, tras el egreso del equipo completo. Hay conciencia de que existe una variable económica sobre la cual no tiene influencia, pero le resulta alarmante que el resto de los procesos de la unidad no estén siguiendo lo normado y se encuentren en un vacío.

Actualmente la unidad está integrada por un equipo nuevo, por lo que su Gerente partiendo de la confianza generada en su gestión anterior, ha decidido trabajar en sus procesos internos para restablecer el control de ellos y reconstruir la imagen de la gerencia. Al momento han controlado procesos que estaban generando re-trabajo y costos importantes a la organización.

Del contexto presentado, nació la necesidad del Gerente en conocer objetivamente el estado actual de la unidad, por lo que requirió realizar un estudio diagnóstico de la gestión de Capital Humano para detectar sus fortalezas actuales, oportunidades de mejoras y satisfacción de su cliente interno.

Esto propicio el desarrollo de un proceso de diagnóstico que partió de sesiones de trabajo con el equipo de la Gerencia de Capital Humano, entrevistas con Gerentes claves de la empresa y aplicación de un cuestionario de satisfacción al cliente interno para medir la percepción del desempeño de Capital Humano.

2. Justificación del Problema

Las organizaciones, pequeñas, medianas o grandes, se encuentran inmersas en un entorno competitivo que hace que la Gerencia de Capital Humano o de Recursos Humanos cambie su rol de administrador a socio estratégico del negocio, para atender y entender las necesidades de sus clientes internos y dar un valor agregado a la gestión del negocio. En tal sentido, los Gerentes de Capital Humano tienen el gran reto de revisar su gestión para evaluar en qué medida está generando ventaja competitiva. David Ulrich (1997), refuerza esta idea planteando que existe un nuevo paradigma en los especialistas de comportamiento y desarrollo organizacional, en el que la gestión de personas está enlazada a una dirección estratégica que genere valor al negocio y que facilite el desarrollo de capacidades de la organización, alineándose a la consecución de objetivos organizacionales y competitividad.

Grupo BekeSantos ha experimentado, desde hace algunos meses, una crítica situación financiera que ha tenido impacto en la gestión de Capital Humano. Adicionalmente, esta unidad se ha visto afectada por un alto índice de rotación del equipo, por lo que asumió un papel netamente administrativo y limitó sus funciones a liquidar sueldos y dar respuesta a temas inherentes de la administración de personal. Adicional, dentro de su rol administrador perdió capacidad como controlador e impactó directamente en su cliente interno, quienes la percibían como una unidad que no posee control en sus procesos y con poca capacidad de dar respuestas oportunas y efectivas.

El nuevo Gerente de Capital Humano, percibe que debe generar un cambio que le permita fortalecer la imagen de la unidad y recuperar la confianza de su cliente interno. Ésta consciente de los cambios de paradigma que se presentan, en lo que se refiere a dirección de Recursos Humanos, por lo que considera que es importante evaluar su desempeño y determinar aquellos elementos que debe trabajar para implementar un cambio de rol.

En tal sentido, surgió la necesidad de realizar un estudio diagnóstico del desempeño de la Gerencia de Capital Humano con la finalidad de detectar oportunidades de mejora en su gestión. Adicionalmente, se requirió medir la satisfacción de sus clientes internos (desvinculando variables de tipo financiero). El análisis de los aspectos de atención focal, le proporcionó a la Gerencia de Capital Humano de Grupo BekeSantos una visión objetiva e insumos para desarrollar estrategias que les permitirán convertirse en un socio estratégico de sus clientes.

El diagnóstico generó escenarios de planes de acción para ser implementados en la unidad e incremental la efectividad y eficiencia de su gestión. Así mismo, sirve como referencia para futuras investigaciones que se hagan tanto en la empresa como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio y con estructuras similares.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Diagnosticar el desempeño actual de la Gerencia de Capital Humano, con miras a incorporar mejoras que contribuyan con su efectividad funcional en el Grupo BekeSantos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO

1. Evaluar con los miembros de la Gerencia de Capital Humano su efectividad en la gestión de procesos de Recursos Humanos, detectando fortalezas y oportunidades de mejoras.
2. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos en cuanto a la gestión de la Gerencia de Capital Humano.
3. Establecer comparaciones de la satisfacción de los diferentes grupos de la organización, partiendo de los aspectos demográficos
4. Justipreciar diferentes escenarios de intervención para la Gerencia de Capital Humano, en base a los resultados obtenidos.

CAPITULO II MARCO ORGANIZACIONAL

Grupo BekeSantos es una empresa transnacional, de capital venezolano y con oficinas en Venezuela, Perú y Colombia, dedica a mejorar la gestión empresarial de sus clientes: diseñando e implementando soluciones de negocio, prestando servicios y haciendo entrega de hardware y software.

Inició sus operaciones el 01 de agosto de 1977 y durante sus treinta y dos (32) años de trayectoria, ha ejecutado miles de proyectos que han motivado a llevar su visión más allá de Venezuela, contribuyendo con ello al desarrollo de la industria tecnológica en Latinoamérica.

Cultiva alianzas de valor con los principales líderes mundiales en tecnología de la información (IBM, Microsoft, SAP, Lenovo, Symantec y Autodesk) de quienes ha recibido altas certificaciones, premios y reconocimientos avalando su experiencia y conocimientos especializados en soluciones tecnológicas para los negocios.

Su misión

Somos un integrador de soluciones en tecnología de la información, con servicios propios especializados, trayectoria en Latinoamérica y alianzas de valor con los principales líderes mundiales de tecnología.

Con nuestros clientes, empresas corporativas y organismos públicos, creamos visión conjunta de soluciones y ayudamos a implementarlas para que alcancen sus retos de negocios.

La pasión, la innovación y la búsqueda de la excelencia nos inspiran y comprometen a lograr beneficios para nuestros clientes, empleados, accionistas y la sociedad.

Su visión

Ser una corporación de clase mundial en servicios y soluciones de tecnología de la información, con presencia y liderazgo en Latinoamérica que nos afiance como el asesor de confianza de nuestros clientes.

Sus valores

- Lealtad
- Honestidad
- Respeto
- Cumplimiento de compromisos
- Excelencia y calidad de servicios
- Pasión por el cliente
- Trabajo en equipo
- Innovación, flexibilidad y adaptación

De acuerdo con la complejidad y particularidades de las necesidades de los clientes, ha especializado su atención en dos (2) segmentos: Corporativo (más de 1.000 usuarios) y Emergente (menos de 1.000 usuarios). Atiende empresas y organizaciones de todos los sectores.

Su portafolio está organizado en tres (3) competencias que organizan once (11) líneas de negocios, a través de las cuales brinda acceso a más de treinta (30) tipos de soluciones, productos y servicios

Figura I. Portafolio Grupo BekeSantos



Dentro del organigrama formal, debajo la VP de Contraloría, se encuentra la Gerencia de Capital Humano garante de administrar las actividades inherentes al manejo de personal de la organización: Reclutamiento y Selección, Administración de Personal y Egreso. Su estructura interna ha disminuido como consecuencia de la reducción de la plantilla en la empresa. Actualmente, es liderizada por un Gerente de Capital Humano, un Coordinador de Administración de Personal y una Analista Integral de Capital Humano. El equipo tiene poco tiempo en la organización, ya que hace algunos meses egresó la totalidad del personal y se realizó la búsqueda e ingreso de los nuevos integrantes. Actualmente, se encuentran en un proceso de controlar procesos propios de la unidad.

CAPITULO III MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

1. Antecedentes de la investigación

Al hablar de Gestión de Recursos Humanos, se hace referencia a la administración de las personas que conforman una organización y que tienen roles específicos que contribuyen a la consecución de los objetivos de la misma. La necesidad de estructurar y organizar departamentos de personal data del desarrollo y expansión de la Revolución Industrial, haciendo énfasis en el movimiento obrero y las leyes laborales, que originó una nueva relación de trabajo que planteaba la necesidad de crear y estructurar funciones especializadas que atendieran todas las implicaciones de la naciente relación de trabajo.

Urquijo (2001) expone que la consecuencia inmediata de la Revolución Industrial fue que la función de personal tomara más relevancia dando inicio a la evolución de las de Relaciones Industriales.

Los primeros departamentos de personal se ubican en los Estados Unidos a principios del siglo XX. Fueron creados con carácter de staff cuyo objetivo era coordinar las actividades referidas al personal de la empresa, de manera desarticulada.

Dollan Simón (2003), hace referencia a lo que ha sido el progreso de la Administración de Recursos Humanos, describiendo esta evolución en tres etapas:

- Orientación administrativa y preocupación por el control (la unidad de Recursos Humanos era denominada Departamento de Personal).
- Énfasis en las relaciones de trabajo.
- Enfoque estratégico.

La principal diferencia entre estas etapas es el grado de implementación y desarrollo de las prácticas de gestión de personal y el valor que la organización le otorga a la propia función de Recursos Humanos. Donlan (2003) plantea que es una evolución natural en cuanto a la misión, contenido y funciones de las unidades de Recursos Humanos.

	Funciones	Conocimientos
Administrativo	Burocrático	Sujeción del trabajador a reglas establecidas
Relaciones Laborales	Socio-Jurídico	Composición del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo.
Recursos Humanos	Búsqueda de las relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para: Aumentar productividad Mejorar eficacia Crear cultura de empresa Asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante mercado laboral	Integración de las personas en la organización

Tabla 1: Evolución de la función de personal (DOLLAN, Simón. La Gestión de Recursos Humanos)

Desde inicios del siglo XX, la Administración de Recursos Humanos era denominada Relaciones Industriales y su enfoque principal fue la conciliación

de conflictos existente entre el capital y la fuerza de trabajo, así como el manejo de las nóminas y el control de las personas. Con la aparición de las organizaciones sindicales, se hizo una necesidad apremiante incluir la Función de Personal, que en principio parecía superflua y costosa.

Posteriormente en los años 50, las Relaciones Industriales sufren un cambio radical ampliando su campo de intervención. Conforme la dinámica organizacional se hacía más compleja, las funciones de los departamentos de personal se incrementaban y adquirirían mayor protagonismo. Los logros de los primeros administradores de personal fueron claves en el proceso de posicionamiento de las unidades de recursos humanos, ellos ganaron gradualmente el reconocimiento de la alta gerencia, logrando que ésta tuviera consciente de la trascendencia del manejo de personal e impacto directo que tenía en la organización: se genera conciencia que el desarrollo de la organización depende del desarrollo de los individuos que laboran en ella.

Desde los años ochenta, las empresas se han visto sometidas a un entorno dinámico caracterizado por gran competitividad, fluctuaciones en la economía, acortamiento en los ciclo de vida de los productos, clientes con necesidades cambiantes y surgimiento de la tecnología de la información. Para sobrevivir y tener éxito, la función de recursos humanos tiene un rol clave y es garantizar que por medio de la gestión del personal se genere una ventaja competitiva. De aquí nace el rol estratégico de los departamentos de Capital Humanos, en el cual se toma conciencia de la necesidad de otro manejo del área y toma relevancia el desarrollo de los Recursos Humanos.

La Gerencia de Recurso Humanos no está ajena a las variables externas que inciden en la organización, por lo que deben asumir un rol que le permita influir de manera determinante en los objetivos de la organización.

En la actualidad, diferentes organizaciones están en la capacidad de ofrecer un mismo bien o producto, por lo que la diferencia real entre ellas es su gente. El factor diferenciador y que genera valor agregado es el recurso humano. En este contexto, algunas funciones de la gestión de Recursos Humanos pierden importancia y otras empiezan a tomar relevancia, deja de ser

un soporte operativo para convertirse en socio estratégico del negocio y crear un factor diferenciador. El nuevo reto de los gerentes es atender y entender las necesidades de sus clientes internos y generar contribuciones de valor que den respuesta a sus problemas, retos y oportunidades.

Donllan Simón (2003) plantea que la nueva importancia de Recursos Humanos se debe a los papeles que se le asignan dentro de la organización.

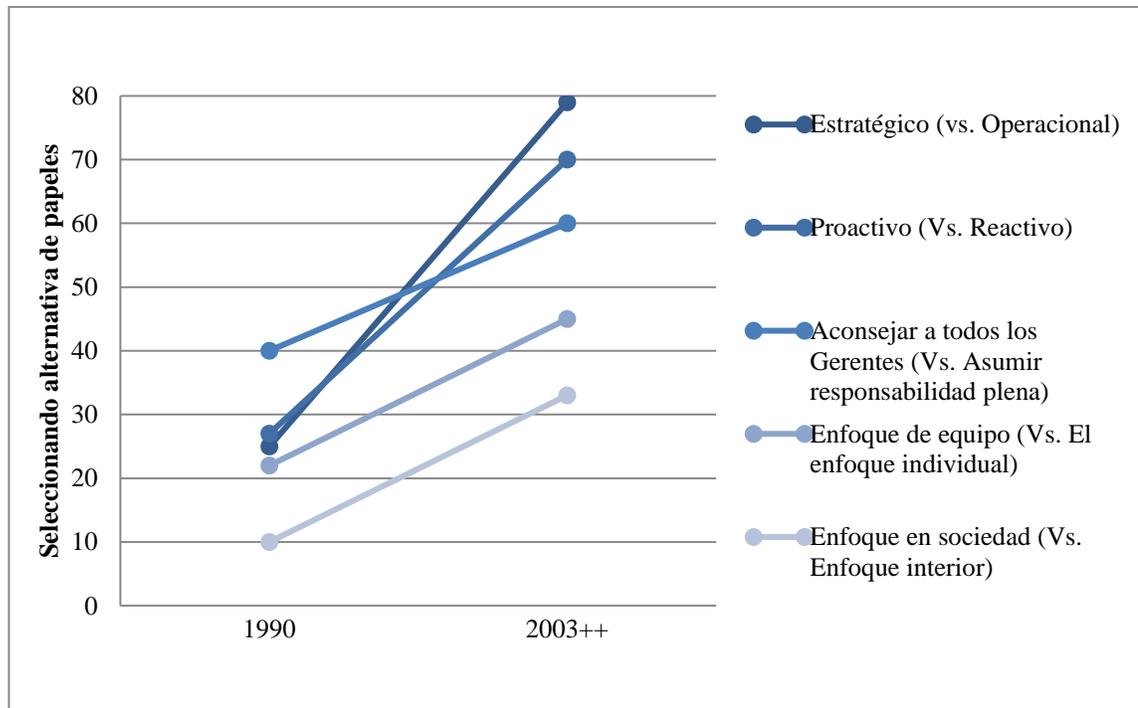


Figura III: Nuevos papeles para los recursos humanos

El posicionamiento que le ha dado la Alta Gerencia a las unidades de Capital Humano hace que su nuevo rol sea de socio estratégico.

Diversos autores, como David Ulrich y Martha Allen, consideran que existe un nuevo paradigma en la gestión de personas y tiene que ver con su transformación en socio estratégico, que genere valor mediante una gestión estratégica que facilite el desarrollo de capacidades para la organización, alineándose a sus objetivos y apoyando en el alcance de resultados y competitividad.

En la actualidad, pareciera que la tendencia en gestión de talento humano es a una dirección estratégica, que hace que la gente sea el principal

diferenciador de la competencia. Hay organizaciones que se mantienen en enfoques tradicionales y para generar un cambio deben evaluar factores como: patrocinio del directivo y poder que se le otorga a la unidad para ser un socio.

2. Bases teóricas

a. Administración de Recursos Humanos y sus objetivos

Al referirnos a la administración de recursos humanos, no solo se hace alusión a la acepción básica de aspectos administrativos, sino se hace referencia a un término más amplio: dirigir, gobernar. Allen Martha (2003) define la administración de recursos humanos como la acción de administrar las diferentes funciones de una relación laboral: Reclutamiento y selección de empleados, mantenimiento de relación contractual /legal, capacitación y entrenamiento, desarrollo de carrera, compensación, higiene y seguridad, culminación de la relación laboral. Plantea el siguiente esquema de las principales funciones de las distintas áreas de Recursos Humanos:

Figura IV: Principales funciones por área de Recursos Humanos (ALLEN, Martha.

Dirección estratégica de Recursos Humanos)				
Relaciones Industriales	Capacitación y desarrollo	Empleos	Compensaciones	Administración
<ul style="list-style-type: none"> •Cuidado de la relación con el gremio. 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitación, entrenamiento, planes de carrera, planes de sucesión. 	<ul style="list-style-type: none"> •Atracción, selección, incorporación e inducción de personas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Revisiones de salario, políticas de beneficio, encuestas salariales para comparar el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Aspectos administrativos en general: liquidación de haberes, control de ausentismo, etc.

Chiavenato Idalberto (2000) plantea una definición similar, indicando que la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar,

desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal de la organización. Plantea cinco procesos básicos, interdependientes, de la Administración de Recursos Humanos:

Tabla 2: Proceso de Recursos Humanos (CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos)

Proceso	Objetivo	Actividades Comprendidas
Provisión	Quién ira a trabajar en la organización	Investigación de Mercado Reclutamiento de Personal Selección de Personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de Personas Diseño de Cargos Descripción y Análisis de Cargos Evaluación del Desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y Compensación Beneficios y Servicios Sociales Higiene y Seguridad en el Trabajo Relaciones Sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación y Desarrollo Organizacional
Seguimiento y Control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de Datos o Sistemas de Información Controles-Frecuencias-Productividad-Balance Social

El documento de Evaluación Organizacional para Mejorar el Desempeño (2002) plantea que la gestión de recursos humanos comprende la planificación,

ejecución y supervisión de la fuerza laboral que constituye el principal activo y la ventaja competitiva de la organización, para garantizar que se satisfagan las necesidades de las personas y que tengan motivación para trabajar por las metas de la organización.

Considera cinco aspectos claves en la gestión de recursos humanos:

- **Planificación de los recursos humanos:** comprende programar las necesidades de recursos humanos y establecer pasos para satisfacerlas. La planificación es el primer paso de una gestión efectiva y debe estar alineada con los objetivos organizacionales y la estrategia de la organización. La planificación es un desafío para los departamentos de Recursos Humanos, ya que las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto dinámico y cambiante, que hace que sus necesidades varíen y no converjan.
- **Dotación de recursos humanos:** implica buscar, seleccionar y orientar a las personas para que puedan cubrir las necesidades de la organización. Este aspecto incluye el reto y la habilidad de captar y contratar el personal idóneo, que adicional a cumplir con su trabajo, alcance el buen desempeño.
- **Desarrollo de los recursos humanos:** significa mejorar el desempeño de los empleados mediante el aumento de sus capacidades, aptitudes y conocimientos. Recursos humanos debe garantizar que, por medio del desarrollo del empleado, se eliminen o produzcan deficiencias que sean detectadas en el desempeño, de modo que éstos sean más adaptables, flexibles y comprometidos con la organización.
- **Evaluación y recompensa de los recursos humanos:** implica evaluar la contribución de cada empleado a la organización, con la finalidad de retribuir su desempeño. Los departamentos de recursos humanos deben valerse de las mejores técnicas que le permitan retener y motivar a los buenos empleados, apalancando el alcance de los objetivos estratégicos de la organización y fomentar el desarrollo individual. En la evaluación de personal, Recursos humanos tiene el reto de implementar un sistema de

evaluación e incentivos que dé respuesta a una realidad organizacional, un enfoque organizacional que vincule las necesidades de la organización con las exigencias del puesto.

- **Mantener relaciones efectivas con el personal:** engloba todos aquellos sistemas y programas destinados a la protección del empleado, enmarcados en la legislación establecida. Es de importancia para los departamentos de recursos humanos crear las estructuras de trabajo que permitan retener una fuerza laboral motivada y leal.

Enlazando la perspectiva de recursos humanos como socio estratégico y las actividades inherentes a la gestión de Recursos Humanos, para fines de este diagnóstico se considerarán los siguientes aspectos como procesos claves en la gestión de recursos Humanos:

- **Elementos estratégicos:** se definen como el planeamiento de recursos humanos, vinculando las prácticas del área con la estrategia empresarial. Dentro de los elementos estratégicos se incluyen la definición de objetivos de la unidad, definición del rol de la unidad, impacto en el talento humano y satisfacción al cliente interno.
- **Selección e inducción:** comprende los insumos organizacionales (descripciones de cargo y actualizaciones) con que cuenta la unidad para satisfacer las necesidades que tiene la organización en cuanto a la dotación de personal. Implica el reclutamiento, selección e inducción de los nuevos miembros de la organización.
- **Desarrollo organizacional y Gestión del desempeño:** Comprende el mejoramiento del desempeño del empleado por medio del aumento o mejoramiento de sus aptitudes, conocimientos y actitudes. Implica el levantamiento y ejecución de planes de capacitación, desarrollo de carrera y evaluaciones de desempeño para conocer y hacer seguimiento a la actuación del empleado.
- **Cultura y clima:** comprende orientar al talento humano a compartir normas y valores propios de la organización, fortaleciendo la identidad del empleado con ésta, para generar comportamientos

armónicos con la cultura organizacional. Adicionalmente, implica conocer objetivamente la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral y de la cultura organizacional.

- **Comunicaciones y alineación organizacional:** implica el rol de Capital Humano como comunicador encargado de establecer formas de comunicación con los empleados e incidir positivamente en la efectividad y calidad de vida en el trabajo.

Los departamentos de Recursos Humanos, partiendo de los cinco aspectos claves que deben considerar en su gestión como socio estratégico, tienen como objetivo base: engranar y alinear las políticas de recursos humanos con la estrategia de la organización, para implantar la estrategia a través de las personas y garantizar la ventaja competitiva de la organización.

Los objetivos que se plantean las unidades de Recursos Humanos, enmarcados en su cultura organizacional, deben estar enfocados hacia la generación de ventaja competitiva y hacer del talento humano la clave diferenciadora del negocio, garantizando un enfoque estratégico, ético y social. Para el alcance de los objetivos que se fijan, se hace de vital importancia la ejecución de las diversas actividades que comprenden los procesos de recursos humanos.

Adicional a la definición del objetivo general o base, los líderes de Recursos Humanos deben plantearse objetivos específicos que le permitan cuantificar y medir el cumplimiento de su objetivo general.

Mario Sosa Sálico (2006) clasifica los objetivos en cuatro áreas fundamentales:

- **Objetivos corporativos:** garantizan que la gestión de recursos humanos tenga impacto en el alcance de los objetivos organizacionales. La gestión de Recursos Humanos es el medio para apoyar la labor de los líderes/gerentes del resto de las unidades de la organización.

- **Objetivos funcionales:** orientados a garantizar que Recursos Humanos mantenga su gestión en un nivel óptimo y adecuado a las necesidades de la organización.
- **Objetivos sociales:** orientados a la respuesta que, por medio del talento humano, recursos humanos dé a los desafíos que presenta el entorno social en el que se encuentra inmersa.
- **Objetivos personales:** enfocados a apoyar las aspiraciones que tenga cada integrante en la organización.

Dollan Simón (2003), presenta un enfoque diferente en lo que se refiere a los objetivos de las unidades de recursos Humanos. Su división se basa en:

- **Objetivos explícitos:** orientados a atraer, motivar, retener y desarrollar el talento de la organización. Están interrelacionados, ya que para captar candidatos cualificados no solo es necesario disponer del sistema de reclutamiento y selección más óptimo; adicional se requiere un programa de retribuciones y formación suficientemente atractivo. Esto muestra lo indispensable de que las actividades de recursos humanos estén entrelazadas. El cumplimiento satisfactorio de los objetivos explícitos genera un efecto positivo en los resultados de la organización, lo que conlleva a que la gestión de Recursos Humanos sea aceptada y se le otorgue relevancia.
- **Objetivos Implícitos:**
 - **Orientados a la mejora de la productividad:** Por medio de diferentes sistemas y programas, Capital humano debe garantizar el óptimo desempeño de los empleados y, en consecuencia, el óptimo desempeño de la organización. La gestión del talento humano se convierte en el diferenciador entre las empresas más productivas y las menos productivas. En esta línea, el Banco Interamericano de Desarrollo expone que existen dos áreas básicas en las que, los directores de Recursos Humanos, deben

poner énfasis para aumentar la productividad: la organización de trabajo y su diseño.

- Calidad de vida en el trabajo: la tendencia es proporcionar al talento humano las herramientas necesarias para que aumenten su nivel de compromiso con la actividad que ejecutan. El brindar oportunidades a los empleados permite que se sientan más satisfecho y por ende comprometidos con su trabajo.
- Cumplimiento de normativa: implica el conocimiento y asesoría, de un especialista en temas legales, sobre decisiones que afecten la captación de personal, retribuciones e higiene y seguridad laboral. Implica el acatamiento de los marcos jurídicos laborales.
- Objetivos a largo plazo: vinculados a la competitividad, rentabilidad, incremento del valor de la empresa y al aumento de la eficiencia y eficacia de la organización.

Por su parte Chiavenato Idalberto (2000) plantea que los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos organizacionales. En esta línea, los objetivos de las unidades de Capital Humanos son:

1. “Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
2. 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.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.” (Chiavenato, 2000, p. 167).

Evaluando las diferentes perspectivas sobre los objetivos de los departamentos de Recursos Humanos, entrelazados con un rol estratégico, muestra que para garantizar un impacto positivo y dar un valor agregado a la organización, los líderes de Recursos Humanos deben plantearse objetivos

enmarcados en los objetivos organizacionales y en la cultura de la empresa, que orienten y atraigan, motiven, retengan y desarrollen el talento organizacional, de modo que mejoren la eficiencia y eficacia organizacional y la calidad de vida para el empleado.

b. Rasgos actuales de la Gestión de Recursos Humanos

En este siglo las empresas tienen un nuevo reto y es volverse competitivas para sobrevivir en un contexto altamente competitivo y en el que las necesidades de los clientes son cambiantes. El entorno que las rodea pudiera llegar a ser tan dinámico que se hace complejo visualizar los cambios que se aproximan, su naturaleza y alcance, por lo que los directivos coinciden en darle mayor protagonismo a la gestión de Recursos Humanos.

En el segundo estudio del IESA /HayGroup (1990), sobre la Gestión de Recursos Humanos en Venezuela, se observó que había una tendencia a una gerencia de Recursos Humanos de tipo estratégica. Aún cuando, para el momento del estudio, la planificación de Recursos Humanos era más de corto plazo, se plantea una invitación reflexiva a las unidades de Recursos Humanos a desarrollar sistemas de planificación adaptados a las organizaciones e integrados a la planificación estratégica de modo que se pueda fortalecer el enfoque de una gestión de tipo estratégico.

La principal tendencia, cuyo auge ha ido incrementando, en gestión del talento humano es el cambio de una gestión administrativa a una gestión estratégica. Como se ha planteado a lo largo de los argumentos teóricos, la gestión de Recursos Humanos estaba orientada a las tareas de administración de personal y su impacto en los objetivos organizacionales era bajo.

Pareciera que cada día es más notoria la participación de los líderes de Recursos Humanos, en las Juntas Directivas de las empresas, como asesores para desarrollar estrategias organizacionales que tienen como base el principal activo de la organización: la Gente.

Dollan Simón (2003) plantea que en el pasado la participación de los líderes de Recursos Humanos estaba limitada a asuntos generales, pero se ha

observado un aumento de su contribución en la creación de estrategias empresariales, al ser incluidos como miembros de los comités directivos y en las planificaciones operativas y económicas.

En esta misma línea, Dollan Simón (2003) plantea que este cambio se ha originado por tres creencias:

1. "...El rendimiento de los empleados depende en gran medida de las actividades de recursos humanos.
2. La calidad de las decisiones estratégicas que toma la alta gerencia está ligada a la calidad de los datos relativos a recursos humanos que se empleen durante el proceso de toma de decisiones, y
3. La implementación adecuada de los objetivos y metas estratégicas está supeditada a cómo se lleva a cabo las actividades de recursos humanos: la selección, la evaluación del rendimiento, la formación y perfeccionamiento, y la retribución" (Dollan, 2003, p.12)

Esto implica que la gestión de Recursos Humanos debería tender a ser proactiva y crear herramientas que le permitan realizar importantes contribuciones a la organización. En el siglo XXI, se vuelve una necesidad que la gestión de Recursos Humanos sea caracterizada por la flexibilidad y la articulación de procesos que incremente la innovación y capacidad competitiva.

Alles Martha (2003) plantea que el principal rasgo de la actual gestión de Recursos Humanos es asumir un rol estratégico, que implica vincular las prácticas del área con la estrategia organizacional, con la finalidad de agregar valor a la empresa y definir la misión, visión y prioridades de la función de Recursos Humano para aportar servicios a la empresa. El líder de las unidades de Recursos Humanos deberá abandonar su rol de jefe de personal y deberá convertir las estrategias empresariales en prioridades de Recursos Humanos.

En la actualidad, además de atender el manejo administrativo del personal, Recursos Humanos debe trabajar para que los empleados sean competitivos, generar valor, compromiso y medir el impacto de su gestión en términos financieros.

La nueva tendencia de Recursos Humanos es participar en el planeamiento general de la organización, vinculando las prácticas del área con la estrategia empresarial. Alles Martha (2003) plantea que en la medida que Recursos Humanos trabaje de forma integrada con otras áreas de la empresa podrá aportar ideas que incidirán en procesos de personal. Por ejemplo, si la empresa requiere aumentar su market share en su próximo ejercicio fiscal, es probable que se necesite una fuerza de venta más agresiva por lo que se debe evaluar: entrenamiento del personal, mejorar plan de incentivos, ampliar la fuerza de venta o mejorar la estrategia publicitaria.

En el contexto actual, se observa que la prioridad de Capital Humano es pasar de ser un administrador de personal a un participante activo en la estrategia de negocio. La unidad debe velar por su gestión, ya que sus resultados se medirán en términos de la gestión financiera, crear valor y no enfocarse en la reducción de costes.

Desde las diferentes perspectivas de expertos de Recursos Humanos, se puede resumir que las organizaciones enfrentan numerosos desafíos producto de un entorno altamente competitivo, donde la clave diferenciadora es el talento humano. En esta línea, la gestión de Recursos Humanos debe ser estratégica, de modo que esté alineada a la estrategia organizacional y la acompañe a través de la implementación de procesos que tengan un impacto positivo en los resultados organizacionales y generar un valor agregado.

Es importante resaltar que aunque ésta es la tendencia actual en materia de Recursos Humanos, no es la que asumen todas las organizaciones. Alles Martha (2003) plantea que el protagonismo que se le dé a las unidades de Recursos Humanos, depende de cómo piense la organización de sus propio talento humano. Si en la estructura organizacional existe un jefe de personal que reporta a un gerente administrativo, muestra que la empresa orienta el departamento a actividades netamente administrativas. Si por el contrario, tiene un departamento de recursos humanos con un gerente del mismo nivel que el comercial, da muestra que la organización cuida su talento humano. Se pudiera pensar que el rol estratégico está determinado por el tamaño de la empresa y el

tamaño de la estructura de Recursos Humanos, sin embargo esto no limita el rol estratégico, lo limita la importancia que le dé el directivo al talento humano. Dollan Simón (2003) confirma este planteamiento al indicar que la alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de Recursos Humanos.

c. Indicadores de Recursos Humanos

Un indicador es un parámetro de medición que permite visualizar la situación pasada y la actual. Para que sean efectivos y útiles, deben ser elegidos por representar aspectos importantes y propios de la empresa.

En tal sentido, los indicadores son los signos vitales de las diferentes unidades de la organización, y por ende de la organización como un sistema total, cuyo constante monitoreo permite evaluar el desarrollo de diversas actividades y detectar alarmas de oportunidades de mejora.

Una organización debe contar con un determinado número de indicadores, que representen aspectos importantes y particulares de ésta y que faciliten información constante, real y precisa sobre el desempeño de la organización.

Evaluar el desempeño organizacional implica evaluar la racionalidad de la organización, en término de adecuar los medios utilizados a los fines. La racionalidad organizacional abarca dos conceptos fundamentales: La eficiencia y la eficacia. Chiavenato Idalberto (2000) define la eficiencia como la utilización de los medios, métodos y procedimientos más adecuados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles; mientras que define la eficacia como la medida normativa del logro de los resultados.

En el documento de Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño (2002) se define la efectividad organizacional como el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas. La eficiencia es definida como la proporción que muestra una comparación entre los resultados alcanzados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas. Adicionalmente consideran un tercer concepto que es la relevancia, que es el

desempeño organizacional medido en base al nivel de satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Establecer indicadores que permitan medir el desempeño organizacional, en base a eficiencia y eficacia, es importante porque permite poder conocer y analizar el estado actual de la organización, implementar estrategias para mejorar indicadores, definir la necesidad de establecer cambios y evaluar su posible impacto, conocer tendencia histórica y proporcionar las bases para el desarrollo estratégico.

Los departamentos de Recursos Humanos deben medir de modo objetivo su desempeño, el cómo están llevando su gestión. Para garantizar que su rol de socio estratégico tenga impacto en el alcance de los objetivos organizacionales, debe cuantificar su gestión. Igual que el resto de las unidades que conforman una organización, Recursos Humanos debe poseer indicadores que le permitan conocer la situación actual de la gestión para detectar fortalezas, oportunidades de mejoras y toma decisiones.

Especialistas en finanzas, plantean que los indicadores de gestión se derivan de los planes estratégicos (por ejemplo aumentar productividad, bienestar de los trabajadores, ventas) y de los procesos en los cuales intervienen cada unidad, por lo que debe ser relevante para la gestión y arrojar información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

Algunos expertos de la administración sugirieron medidas que permitan conocer el estado actual y eficacia administrativa en función del talento humano. Chiavenato Idalberto (2000), en base a los planteamientos de autores como Likert y Argyris, plantea las siguientes medidas de eficacia administrativa por medio del talento humano:

1. Capacidad para encontrar fuerza laboral capacitada.
2. Niveles de satisfacción del empleado.
3. Niveles de rotación y ausentismo.
4. Relaciones interpersonales e interdepartamentales.
5. Percepción de los objetivos globales de la empresa.

Por su parte Alles Martha (2003), diferencia dos tipos de indicadores para recursos humanos:

- Indicadores básicos:
 - Headcount
 - Rotación y retención de personal
 - Ausentismo
 - Siniestralidad
 - Grado de riesgo
- Indicadores basados en la nueva imagen funcional de Recursos Humanos:
 - Indicadores organizacionales: Efectividad, compensación, beneficios, reclutamiento y selección, capacitación, planes de sucesión y altos potenciales.
 - Indicadores de planeamiento del negocio: efectividad gerencial plan de carrera, altos potenciales.
 - Indicadores de análisis del negocio: compensación, beneficios, reclutamiento y selección, capacitación.

Los indicadores de gestión son vitales para conocer el desempeño actual, implementar mejoras y tomar decisiones. Los departamentos de Recursos Humanos deben fijar sus objetivos en base a sus principales funciones. Pudieran haber indicadores comunes entre departamentos de Recursos Humanos de diferentes organizaciones; sin embargo estos deben estar enmarcados en la estrategia organizacional y mostrar aspectos particulares de la gestión.

d. Enfoque de servicio: servicio al cliente interno de la Gerencia de Recursos Humanos

En el entorno organizacional actual, han adquirido relevancia conceptos vinculados al servicio y al cliente. El servicio es un conjunto de actividades que ofrece una empresa con la finalidad de dar respuesta a las necesidades del

cliente y se caracteriza por ser intangibles, interacción humana y dificultad para su control.

Todas aquellas personas u organizaciones que reciben de otros, servicios o productos es lo que se conoce como clientes. Es aquel que llega a una organización con necesidades por satisfacer y que ésta efectivamente las puedes atender. El cliente es la razón de ser de la empresa, por lo que las organizaciones deben tener conciencia de su importancia, ya que de ellos depende garantizar su supervivencia. Se pueden diferenciar dos tipos de clientes:

- Clientes externos: son aquellas personas u organizaciones que compran productos o servicios para su actividad o proceso productivo. No pertenecen a la organización y gozan de mayor poder de elección. Son aquellos que utilizan los productos que se generan de los diferentes procesos que se ejecutan en la empresa.
- Clientes internos: son aquellas personas que pertenecen a una organización, que ofrece un servicio o producto, cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos.

El cliente interno y el externo, se diferencian por:

- Las necesidades que satisfacen.
- Las forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.
- El poder de elección del cliente.
- La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

Ambos demandan calidad en los servicios, lo que implica que esperan que los servicios que reciban cumplan con sus expectativas y aporten valor diferenciador. En tal sentido, la calidad incide en la satisfacción del cliente, ya que depende del nivel de calidad que perciba el cliente el nivel de ánimo resultante de comparar el rendimiento recibido con el servicio esperado.

De acuerdo a Villegas de la Vega (1994, Cp. González Mariela, 1998, p. 12), dependiendo de las expectativas del cliente, este se puede ubicar en tres estados:

- Cliente insatisfecho o No satisfecho: en este estado las expectativas del cliente no han sido satisfechas, porque ha recibido menos de lo que esperaba.
- Clientes satisfechos: este estado se da cuando las expectativas del cliente han sido cubiertas. Es un estado deseado, sin embargo se corre el riesgo que el cliente encuentre en otra organización mayor calidad al mismo precio.
- Cliente exaltado o sobresatisfecho: es cuando se superan las expectativas del cliente. Este estado debe ser el fin último de las organizaciones.

De acuerdo a González Mariela (1998) los clientes al recibir un servicio, buscan satisfacer cinco necesidades básicas:

- Tangibilidad: los clientes para juzgar un servicio se basan en cosas tangibles. En este sentido, se debe hacer un esfuerzo para transmitir un servicio de calidad, por lo que es imperante prestar atención a todos los detalles que unidos impresionan al cliente.
- Capacidad de respuesta: es la actitud y la capacidad que se muestra para ayudar al cliente a satisfacer sus necesidades.
- Empatía: significa entender las necesidades del cliente y encontrar la respuesta más adecuada.
- Fiabilidad: es la capacidad de ofrecer un servicio de modo confiable, seguro y cuidadoso.
- Seguridad: transmitirle al cliente que se está consciente de sus necesidades y que están en las manos más adecuadas para su atención. Implica credibilidad, honestidad, e integridad.

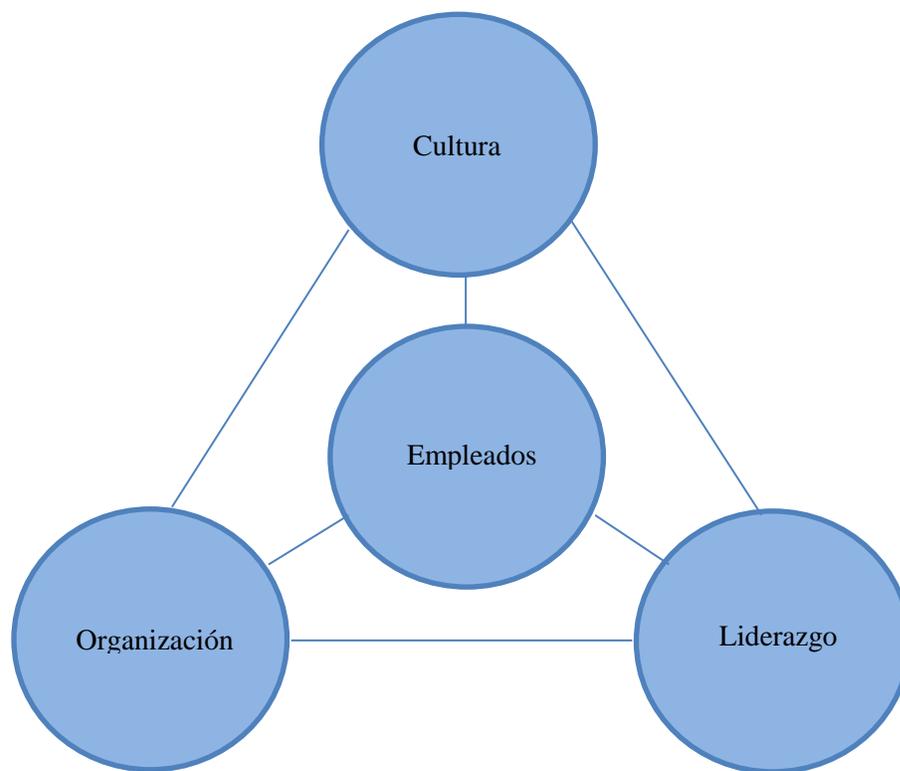
Las organizaciones que ofrecen servicios, presentan tres factores claves que constituyen el triángulo del servicio:

- Una visión o estrategia para el producto del servicio.
- Personal operativo orientado hacia el cliente.
- Sistema amistoso basado en trato amistoso con el cliente.

Albretch (1990, Cp. González Mariela, 1998, p. 22), plantea que en todas las organizaciones cada unidad tienen un cliente, ya que todas las unidades y puesto de trabajo están entrelazados y cada uno depende del otro para alcanzar su misión. En este sentido se puede estar orientado a los empleados como cliente interno.

El triángulo del servicio, tiene su variante como el triángulo del servicio interno:

Figura V: Triángulo del servicio interno (1990, Cp. González Mariela, 1998, p. 22)



El triángulo del servicio interno muestra tres aspectos fundamentales:

- **Cultura:** es la contraparte de la estrategia del servicio para el cliente externo. Es indispensable para que la gente asuma el compromiso necesario para atender con calidad al cliente.
- **Liderazgo:** Se requiere liderazgo de los gerentes para que den atención personal y esmerada a las necesidades individuales de los empleados.

- Organización: hace referencia al apoyo que le da a los empleados para la consecución de sus objetivos y metas.

Partiendo del servicio al cliente interno, los departamentos de recursos humanos tienen clientes internos y están representados por todos aquellos empleados o unidades que conforman la organización y que requieren de ellos para poder operar. Capital Humano debe velar por atender y entender las necesidades de su cliente, de modo que su gestión supere los estándares de calidad establecidos y mantenga a su cliente en un estado de sobresatisfecho. Para que el departamento esté orientado al servicio interno debe definir su cliente, clasificar los nombres en listas, identificar la contribución, definir la calidad de servicio y prepara un enunciado de la misión del servicio.

Expertos coinciden en que en la gestión de Capital Humano se debe tener claro quiénes son sus clientes internos, identificando aquellos que son resistentes a sus acciones y aquellos que facilitan los procesos. La unidad debe garantizar que entienden las necesidades de sus clientes y orientarse a ellas generando un proceso de interacción.

Los departamentos de Recursos Humanos deben enfocarse en una gerencia de servicio, generando satisfacción en su cliente y lograr que éste perciba todos los esfuerzos que hacen por él, ya que gran parte del trabajo ejecutado no es percibido. Esto se da por una de las características del servicio, que es su intangibilidad.

Fitz-enz (1992, Cp. González Mariela, 1998, p. 43) considera que las personas constituyen el principal activo de la organización, por lo que el servicio que se les ofrezca debe darle un valor agregado, principalmente referido a calidad de vida y de trabajo, que lleve a que estén comprometidos y generen un valor agregado a la organización. Recursos Humanos tiene el reto de tener un cliente sobresatisfecho que permita crear valor con y mediante de las personas.

Mantener elevado los niveles de satisfacción del cliente interno, tiene un impacto positivo en la organización por su efecto domino: gestión óptima de Capital Humano genera un cliente interno satisfecho, que se impacta

positivamente, y se forman condiciones internas que aumentan la calidad, la productividad y el espíritu de equipo en la organización.

Recursos Humanos debe mostrar credibilidad como socio que motiva al grupo humano. La atención a su cliente interno debe partir del diagnóstico de las necesidades de su cliente y mejorar desde allí su función como prestador de servicio.

Los departamentos de Recursos Humanos al plantear sus estrategias deben asegurarse que estén alineadas a la estrategia organizacional y velar porque tengan como pilar su cliente. Deben tomar conciencia que su mercado está conformado por la organización en la que existe y para la que existe: empleados, dirección y accionistas. El reto de Recursos Humanos es tener el respaldo de su cliente, reforzando que es una fuente eficaz para agregar valor por medio de la gente.

El compromiso de los líderes de Recursos Humanos de cada organización, es fijarse en los objetivos de cada cliente y tratar de responder de modo innovador, oportuno y eficaz. La medición del valor describe la valía de los servicios que ofrece el departamento en términos de su aporte a la consecución de metas del cliente.

e. Modelo de diagnóstico de desempeño de RRHH

Como se ha mencionado en líneas previas, las organizaciones y sus unidades son medidas en términos del desempeño y éste es determinado por el alcance de los objetivos y metas que se establecen. El desempeño debe ser medido en términos de eficiencia y efectividad.

Chiavenato Idalberto (2000) define la eficiencia como la utilización de los medios, métodos y procedimientos más adecuados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles; mientras que define la eficacia como la medida normativa del logro de los resultados.

En el documento de Evaluación Organizacional para mejorar el desempeño (2003) se define la efectividad de la organización como el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas. Por otra parte define la

eficiencia como la proporción existente entre los resultados obtenidos y los gastos generados para cumplir los objetivos. Para medir la efectividad y la eficiencia de una organización y sus unidades, se debe tener conocimiento de la misión de la organización y de su propósito fundamental.

Conceptos como la eficiencia y la eficacia son estándares cuando se habla de medir el desempeño, sin embargo la Evaluación Organizacional para mejorar el desempeño (2003) plantea que desde los años setenta se han sumado nuevos conceptos cuando se habla del desempeño: moral, innovación, flexibilidad y la orientación al cambio. Esto significa que hay ideas nuevas que permiten las organizaciones sobrevivir en el tiempo. Se introduce acá un tercer concepto que es la relevancia, lo cual implica que la organización continúe siendo de importancia para los interesados directos.

Las organizaciones que mantiene su relevancia son aquellas que aprenden continuamente, se adaptan al entorno cambiante y dan respuesta a las nuevas necesidades de sus clientes. En este sentido, el desempeño es medido por la eficacia, eficiencia y relevancia organizacional.

La Evaluación Organizacional para mejorar el desempeño (2003), propone un modelo para diagnosticar y mejorar el desempeño. Parte del principio que el desempeño organizacional tiene diferentes aristas interrelacionadas:

- Capacidad organizacional: se define como la capacidad que posee la organización para utilizar sus recursos en la ejecución de sus actividades. En esta capacidad, se puede incluir un diagnóstico de los de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura.
- Motivación organizacional: es lo que impulsa a los miembros de una organización a actuar. Para la evaluación de este aspecto se considera la evolución e historia de la organización, la fuerza motora que impulsa a la organización (misión, visión y valores), cultura e incentivos.
- Entorno externo: las organizaciones son sistemas abiertos que se encuentran inmersas en un entorno, del cual requieren apoyo para

sobrevivir. Debe considerarse, al momento de evaluar a la organización, condiciones económicas, políticas, socioculturales, ambientales, demográficas y tecnológicas.



Figura VI: Modelo de desempeño organizacional (LUSTHAUS, Evaluación Organizacional, 2003)

Para fines de este trabajo de grado, se dará un mayor detenimiento en la arista de la capacidad organizacional. La Evaluación Organizacional para mejorar el desempeño (2002), destaca que las opciones de inversión deben estar orientadas a fortalecer las capacidades de la organización. La capacidad organizacional comprende ocho campos que están interrelacionados y que se encuentran en la base del desempeño de una organización:

- **Liderazgo estratégico:** son aquellas actividades que fijan el rumbo de la organización y ayudan a mantenerse en el servicio de su misión. Es la capacidad de administrar por medios de otros, prever oportunidades y limitaciones y lograr que la organización cambie de forma adecuada.

- Estructura organizacional: es la capacidad de la organización para dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a las personas.
- Recursos Humanos: comprende la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización, que el activo más valioso de la organización.
- Gestión financiera: comprende la planificación, ejecución y monitoreo de los recursos monetarios de la organización.
- Infraestructura: hace referencia a las condiciones básicas que permiten que el trabajo de una organización siga su curso.
- Gestión de programas: hace referencia a la tarea práctica de llevar a la realidad operativa las estrategias establecidas.
- Gestión de procesos: hace referencia a integrar las diferentes prácticas y cultura de diferentes segmentos de la organización, por medio de sistemas y operaciones comunes que se aplique de manera uniforme a todos los segmentos de la organización.
- Vínculos o relaciones: representa el contacto regular con otras organizaciones, de modo que se pueda dar lugar a un sano intercambio de enfoques y recursos.

El énfasis se hace en el campo de interés: Recursos Humanos. La función de Recursos Humanos debe velar por la planificación y control del talento humano, de modo de garantizar que sus necesidades estén satisfechas y tengan motivación para trabajar por las metas de la organización. Adicional se hace imprescindible desarrollar y fomentar valores básicos en toda la organización. En el marco de la Evaluación Organizacional (2002) consideran cinco aspectos claves, que han sido mencionados previamente, por lo que se mencionan brevemente descartando algunos puntos críticos:

- Planificación de Recursos Humanos: implica programar las necesidades de recursos humanos y establecer los pasos necesarios para satisfacerlas. Este aspecto representa un desafío para la

gestión de Recursos Humanos, porque las necesidades de la organización son variantes y un mercado laboral probablemente limitado.

- Dotación de Recursos Humanos: comprende la contratación de personas. La selección inicial es de vital importancia porque determina la adaptación de la persona a la organización y el desempeño que tendrá en la organización.
- Desarrollo de Recursos Humanos: un entorno cambiante exige a las personas flexibilidad y adaptación a las nuevas condiciones. El desarrollo del talento humano genera empleados más flexibles y elimina las deficiencias en el desempeño, aumentando su compromiso con la organización.
- Evaluación de los recursos y recompensas: los sistemas de recompensa deben permitir la retención de los buenos empleados, facilitar los objetivos estratégicos y promover el aprendizaje individual.
- Mantener relaciones efectivas con el personal: implicar crear estructuras de trabajo y de apoyo, que motiven al personal y lo conviertan en una fuerza de trabajo leal. Son todas aquellas acciones orientadas a fomentar en el talento humano sentido de pertenencia, autodominio, responsabilidad y autorespeto.

La Evaluación Organizacional (2002) proporciona un marco para evaluar a la organización. Se presenta selección de preguntas claves, para cada proceso de recursos humanos:

Figura VII. Evaluación de los componentes de recursos humanos

El modelo de diagnóstico base para la investigación es el planteado por la Evaluación Organizacional (2002), entrelazando con los procesos claves definidos en el apartado de Administración de Personal. Adicional se refuerza el modelo con dos herramientas adicionales: Matriz DOFA y Balance Scorecard.

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) o conocida también como matriz FODA, es una herramienta útil para diagnosticar la organización o sus unidades, ya que permite conocer la situación actual, determinar sus ventajas competitivas, diseñar las estrategias pertinentes y elaborar un plan de acción para poder tomar decisiones acertadas y acordes

con objetivos previamente formulados. Las variables que conforman la matriz DOFA son:

DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)
<p>Son todos aquellos elementos que constituyen barreras que afectan en el desarrollo interno de la organización.</p> <p>Ejemplo: Costo de envío: durante algún tiempo, la empresa ha ofrecido envío gratis, para ganar clientes; esta estrategia resulta costosa y no necesariamente sostenible</p>	<p>Son factores positivos y favorables, de carácter externo, que se generan en el entorno en el que actúa la empresa y que pueden ser aprovechados.</p> <p>Ejemplo: Aumentar la pre-venta: la pre-venta de artículos (los clientes pagan antes de estar disponible y meses antes de que tengan que pagarle al proveedor), resulta un gran negocio que puede incrementarse</p>
FORTALEZAS (F)	AMENAZAS (F)
<p>Son las capacidades o habilidades positivas con las que cuenta la empresa.</p> <p>Ejemplo: Reconocimiento de marca: la marca Amazon es sinónimo de ventas en línea y de servicio orientado al cliente</p>	<p>Son aquellas situaciones que provienen del entorno que son negativas y pueden llegar a atentar en contra de la organización.</p> <p>Ejemplo: Creciente competencia: el segmento de comercio electrónico evoluciona rápidamente y es altamente competido. Empresas como eBay y Walmart son amenazas a corto plazo</p>

Figura VIII. Componentes de la Matriz DOFA

De las cuatro variables que conforman el análisis DOFA, las fortalezas y debilidades son internas de la organización y es posible actuar sobre ellas; mientras que las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que resulta difícil poder modificarlas. Por lo que las fortalezas deben perfeccionarse y las debilidades disminuirse o eliminarse.

Una segunda herramienta útil para el diagnóstico organizacional es el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral). El concepto de Balanced Scorecard (BSC) provee de una metodología para traducir la estrategia en términos operacionales, y acompaña la visión y la estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, targets e iniciativas de las siguientes perspectivas: dinámica organizacional, procesos internos, clientes y socios estratégicos, financiera.

Caroline Morales (2007), plantea que el BSC como herramienta de diagnóstico permite evaluar las capacidades de la empresa desde las siguientes

perspectivas: dinámica organizacional, procesos internos, clientes y socios y financiera. Con este enfoque se pretende evaluar lo que actualmente está haciendo la empresa. Esta herramienta de diagnóstico se diseña articulando la visión, misión y la estrategia organizacional con las diferentes perspectivas, con el fin de determinar si los objetivos organizacionales están vinculados y distribuidos en cada una de las perspectivas.

Para efectos del proceso de diagnóstico de la unidad de Capital Humano de Grupo BekeSantos, se evaluaron los procesos claves de la gestión de Recursos Humanos, mencionados en el apartado de Administración de Recursos Humanos, desde la perspectiva capacidad organizacional del Modelo de Evaluación Organizacional del Banco Interamericano de Desarrollo, apalancado en herramientas de diagnóstico como la matriz DOFA y el BSC.

CAPITULO IV MARCO METODOLOGICO

1. Diseño de la investigación:

Sampiere (2004) define el diseño de investigación como el plan que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. Martín (1.986, Cp. Balestrini, 2001) los define como “el plan global de investigación...el diseño de una investigación intentar dar respuesta a las preguntas planteadas en la misma” (p.131).

Hernández (1998), plantea que los diseños de investigación, pueden ser clasificados en:

- Experimental: es aquel en el que se manipulan deliberadamente las variables.
- No experimental: es aquel en el cual no se manipulan deliberadamente las variables. También conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. En la investigación Ex Post Facto el investigador no tiene control sobre las variables porque ya ocurrieron los hechos. Se clasifican en:

- Diseños transversales: recolectan datos en un tiempo único.
- Diseños longitudinales: recolectan datos a través del tiempo.

Adicionalmente, los tipos de investigación pueden clasificarse de acuerdo a los de medios utilizados para obtener los datos

- Documental: el énfasis de la investigación está en el análisis teórico y conceptual hasta el paso final de la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado.

- De campo: se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. Se fundamenta en datos obtenidos directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Partiendo del objetivo del proyecto, el cual es Diagnosticar el desempeño actual de la Gerencia de Capital Humano, con miras a incorporar mejoras que contribuyan con su efectividad funcional en el Grupo BekeSantos, el nivel de profundidad con que se abordó el tema corresponde a Investigación Evaluativa, en la cual se utilizará un diseño de investigación de campo, transversal, ex post facto.

2.Tipo de investigación

El tipo de estudio indica la profundidad con la que se quiere abordar el objeto de conocimiento. De acuerdo a Hernández (1998), los tipos de investigación pueden ser clasificados en:

- Exploratorios: los cuales pretenden lograr avance en el conocimiento de un fenómeno.
- Correlacionales: miden el grado de relación entre variables.
- Explicativos: su objetivo es responder a las causas de un fenómeno.
- Descriptivos: su objetivo es especificar propiedades de las personas, grupos o comunidades. Miden conceptos y variables con la mayor precisión posible, para luego describir.

Yaber (2001) propone una clasificación de tipos de investigación , en base al propósito que tenga la investigación, orientado al mundo organizacional:

- Básica: denominada también fundamental, pura o científica, contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes.

- Aplicada: busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. En la investigación aplicada, se divide en tres grandes grupos:
 - Investigación evaluativa: orientada a ponderar instituciones, programas, proyectos, planes e intervenciones. Son de gran utilidad para investigaciones cuya finalidad es diagnosticar.
 - Investigación desarrollo: se focaliza al desarrollo de productos, servicios o aplicaciones de importancia social. Son de gran utilidad para investigaciones cuya finalidad es desarrollar.
 - Investigación acción: cuyo aspecto focal es realizar intervenciones para alcanzar mejoras en unidades sociales. Son de gran utilidad para investigaciones cuya finalidad es implantar y modificar.

Para fines de esta investigación, el enfoque se orientó a la investigación aplicada, ya que se pretenden utilizar los resultados obtenidos para generar propuestas de mejora en la organización. De los grupos propuestos por Yerbe (2001), se tomó la evaluativa, ya que permite evaluar o ponderar el desempeño de la Gerencia de Capital Humano de Grupo BekeSantos.

3. Tipo de Diseño de Investigación

Sampiere (2004) define el diseño de investigación como el plan que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

Hernández (1998), plantea que los diseños de investigación, pueden ser no experimentales, entendiéndose como aquellos en los que no se manipulan deliberadamente las variables. También conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. En la investigación Ex Post Facto el investigador no tiene control sobre las variables porque ya ocurrieron los hechos. Se clasifican en:

- Diseños transversales: recolectan datos en un tiempo único.
- Diseños Longitudinales: recolectan datos a través del tiempo.

En base al objetivo de esta investigación, no se manipularan deliberadamente las variables intervinientes y los datos se recolectaran directamente de la realidad en un momento determinado, después de que los hechos han ocurrido. En consecuencia, el diseño de investigación a ser utilizado es el No experimental de campo, transversal, ex post facto.

4. Población y Muestra

Hernández (1998) define la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.230). La población es el colectivo que se quiere investigar y de la cual se estudiara una parte que reúna las características de ésta

La población del estudio estuvo enmarcada por el equipo multidisciplinarios de Grupo BekeSantos, constituido por una plantilla de ciento veinticinco (125) profesionales, distribuidos en:

Unidad Funcional	Porcentaje de empleados
Servicios	78%
Contraloría	12%
Tecnología	3%
Ventas	7%
Total	100%

Tabla 3. Distribución de empleado por unidad funcional

Por su parte, la muestra está constituida por una parte de los elementos de la población es “en esencia, un subgrupo de la población” (Hernández, 1998 p. 207). Según Hernández (1998) pueden ser:

- Probabilísticos: es aquel en el cual todos los elementos de la población tienen igual posibilidad de ser escogidos. Se fundamenta en la aleatorización.

- No Probabilísticos: es aquel en el que la elección de los sujetos depende del criterio y decisión del investigador. Se fundamenta en la conveniencia de criterios subjetivos del investigador.

Por lineamientos del cliente, se excluyó de la investigación aquellos empleados de Servicios de Outsourcing, para evitar impactos en los servicios y en el cliente externo. De esto modo, se utilizó un muestreo no probabilístico. Basado en lo expuesto por Hernández (1998), la elección de los empleados está definida por los criterios fijados por el investigador, que este caso dan respuesta a las necesidades del cliente. La muestra estuvo enmarcada por todos aquellos empleados que ejecutan sus actividades en las instalaciones de Grupo BekeSantos. Se encuentra distribuida en:

Unidad Funcional	Porcentaje de empleados
Contraloría	28%
Servicios	48%
Tecnología	7%
Ventas	17%
Total	100%

Tabla 4. Distribución de empleado participantes por unidad funcional

5. Recolección de datos

Para llevar a cabo la recolección de datos, se siguió una serie de pasos para obtener la información requerida para el estudio:

- Mesas de trabajo con el equipo de Capital Humano para realizar autoevaluación de su gestión. La actividad consistió en una sesión, (Ver anexo 1) con los integrantes de la unidad, conformada por tres actividades pilares:

- Revisando la visión, misión y valores de Grupo BekeSantos: El objetivo de la actividad fue medir el nivel de conocimiento de los elementos estratégicos de la organización: misión, visión y valores. La sesión se inició con la revisión de conceptos claves como misión, visión y valores y se procedió a realizar el ejercicio. Cada participante recibió una hoja con tres preguntas de verificación de conocimientos (Ver anexo 2) y de forma individual dieron respuesta a cada una de ellas. Posteriormente el facilitador proporcionó un patrón de respuesta correcta, para que cada participante evaluara las respuestas de sus compañeros.
- Ruleta organizacional: en este segundo segmento de la sesión se procedió a diagnosticar la situación actual de la unidad. Para este fin, de modo individual, cada participante evaluó aspectos que pudieran considerarse debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la unidad. Se proporcionó una ruleta organizacional construida en base a las perspectivas del Balanced Scorecard y con preguntas sugeridas por la Evaluación Organizacional. Luego se procedió a construir la matriz DOFA, en la que cada participante plasmó sus ideas y luego fueron discutidas para generar un consenso sobre fortalezas y oportunidades de mejora de la unidad. En el apartado de resultados se plasma un análisis de información cualitativo con las conclusiones que se generaron a final de la sesión.
- Instrumento de medición: para la selección del instrumento de medición, se evaluó el Modelo de servicio de satisfacción al cliente interno (SCI) diseñado por Medinet Consultores. Este modelo de servicio permite evaluar las diferentes áreas de apoyo, de una organización, de modo que se facilite su estandarización con la finalidad de satisfacer los requerimientos del cliente interno. Éste modelo de servicio dispone de un cuestionario (Ver Anexo 3) que mide tres dimensiones: estrategia de la

gestión (comprende las siguientes subdimensiones: diseño de la gestión, manejo de los procesos y manejo de los recursos), capacidades del proveedor (comprende las siguientes subdimensiones: habilidades profesionales, conocimiento y manejo de la información) y actitudes del proveedor (comprende las siguientes subdimensiones: disposición para atender, compromisos con la organización y orientación al trabajo). Es propicio señalar, que el cuestionario es un instrumento de recolección que consiste en “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández, 1998, p.276). El investigador debe garantizar que se cumplan dos requisitos indispensables: confiabilidad y validez. Refiriéndose la primera al grado en que su aplicación repetida, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados; y la segunda representa el grado en que un instrumento mide una variable. En este caso Medinet Consultores, indica que el instrumento posee confiabilidad del 90%, validado por expertos metodológicos y del área de Recursos Humanos. El cuestionario con que cuenta el modelo de servicio SCI está conformado por cincuenta y un (51) ítems redactados en forma de afirmación. Para la medición se emplea una escala de Likert ordinal, que va del valor inferior 1 al valor superior 7, contemplando los siguientes niveles definidos por bandas numéricas:

Nivel Asignado	Bandas Numéricas
Nivel de Excelencia	6.5- 7
Superior al Estándar	5.5- 6.4
Dentro del Estándar	4.5- 5.4
Inferior al Estándar	3.5- 4.4
.Nivel Critico	0 -3.4

Tabla 5. Escala de medición del instrumento

Donde el nivel 5, funciona como el valor óptimo y deseado, mientras que el nivel 1 funciona como el valor crítico, que debe ser intervenido urgentemente para mejorar los niveles de satisfacción. El análisis de dato

fue cuantitativo y se utilizó el paquete estadístico SPSS, que permitió describir los datos, valores y las puntuaciones obtenidas.. El cuestionario fue aplicado a la totalidad de la muestra.

Posterior a la aplicación de los cuestionarios se procedió a realizar Focus Group, que consiste en una técnica de estudio de las opiniones o actitudes de un público. También conocida como grupo de discusión o sesiones de grupo consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador que realiza preguntas y dirige la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio. Se indaga en las actitudes y reacciones de un grupo social específico frente a un tema de interés. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

- Entrevistas con gerentes estratégicos de primera y segunda línea. La entrevista es un método de recolección de datos cualitativo. La entrevista es “...como una conversación entre una persona (el entrevistador) y el otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)...” (Hernández, 1998, p.455). Las entrevistas pueden ser:

- Estructuradas: son aquellas en las que el entrevistador cuenta con una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ellas.
- Semiestructuradas: se basan en una guía de tópicos o preguntas y el entrevistador puede introducir preguntas adicionales para precisar conceptos, obtener más información de un punto o indagar sobre aspectos mencionados por el entrevistado y que son de interés.
- Abiertas: son aquellas que se basan en una guía general, con temas no específicos, en la que el entrevistador tiene toda la flexibilidad para manejarla.

De acuerdo a Hernández (1998), las entrevistas pueden contener preguntas:

- Generales: se originan de planteamientos globales para llegar al tema de interés del entrevistador. Son características de las entrevistas abiertas.
- De ejemplificación: sirven de disparadores para indagar y profundizar tópicos de interés. En ésta, se le indica al entrevistado que dé un ejemplo de un evento en particular.
- De estructura o estructurales: son aquellas en las que se le solicita al entrevistado una lista de ítems a manera de conjunto o categoría.
- De contraste: se le cuestiona al entrevistado sobre semejanzas y diferencias del tópico de interés.

Las entrevistas que se ejecutaron fueron semi-estructuradas (Ver anexo 4), de acuerdo a los diferentes sistemas de gestión de Recursos Humanos. Se tomó como referencia el documento de la Evaluación Organizacional (2002). Adicional, se introdujeron preguntas para profundizar en aquellos aspectos donde se destacaban debilidades en la gestión de la Gerencia de Capital Humano, así como en aquellas respuestas comunes en otros entrevistados.

El análisis fue cualitativo, por medio de la codificación de la información, primero por categorías y luego por grupos para determinar relaciones. De acuerdo a Sampiere (1994), la interpretación de datos se debe trabajar con la descripción de categorías, significados de categorías, presencia y relaciones entre ellas.

Así mismo, se aplicó cuestionario para la revisión de elementos estratégicos (Ver anexo 2).

El proceso de recolección de datos de la investigación se hizo bajo un enfoque Multimodal o de Triangulación, el cual refleja una fusión de métodos de recolección de datos. De acuerdo a Hernández (2008), Denzi denomina triangulación a la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o

métodos de investigación en el estudio de un fenómeno. Este tipo de enfoque permite mezclar diferentes facetas del fenómeno en estudio, añadir profundidad y generar una perspectiva más completa de lo que se investiga. Las mesas de trabajo, entrevistas y aplicación del cuestionario, responde a una combinación de fuentes de recolección de datos e informantes sobre la gestión de Capital Humano de Grupo BekeSantos con la finalidad de detectar concordancias o discrepancias

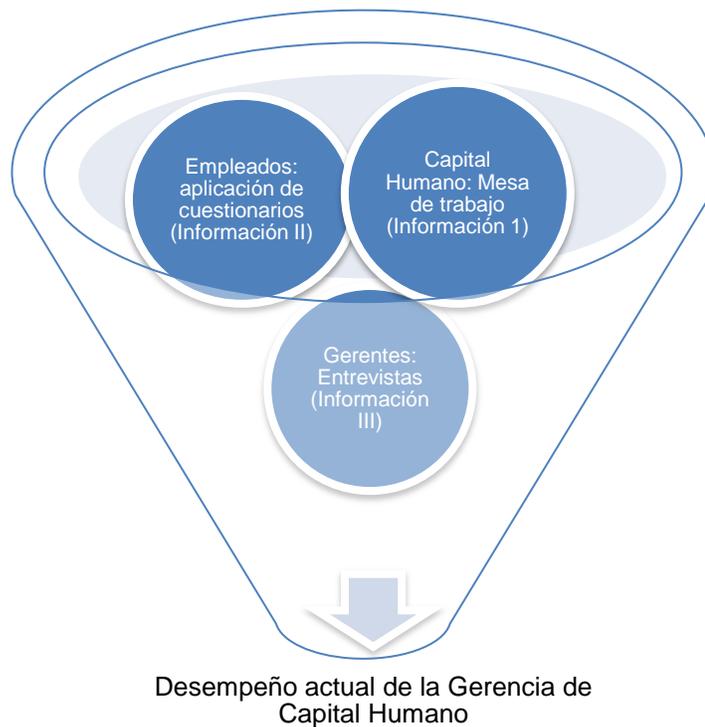


Figura IX. Enfoque de Triangulación

Tabla 6. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Subdimensión	Ítems
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Se refiere al nivel de satisfacción de los miembros de las unidades cliente, en torno al funcionamiento y servicio prestado por la Gerencia de Capital Humano en el Grupo BekeSantos, específicamente sobre la eficiencia y efectividad de su gestión, así como las capacidades y actitudes que denoten una dinámica funcional basada en el trabajo en equipo y ajustada a las necesidades y expectativas del cliente.	I Estrategia de la gestión Dimensión que engloba los aspectos que distinguen el cómo se configura la gestión del servicio; la filosofía que la sustenta, los procesos con que cuenta, su funcionamiento y el manejo de los recursos (humanos, tecnológicos y materiales)- que garantizan una gestión eficaz y eficiente basada en la satisfacción al cliente.	Diseño de la gestión: Se refiere a la filosofía con que se enfoca el servicio: su razón de ser, lo que se corresponde con el alcance de las funciones - roles, estructura interna y autonomía.	1. La forma como está definido el servicio responde a mis necesidades como cliente. 10. La estructura organizativa de Capital Humano responde a mis necesidades como cliente. 20. Supervisan a sus colaboradores para garantizar un servicio de calidad. 28. La filosofía del servicio está alineada con los objetivos de la organización. 30. Se observa un liderazgo orientado a garantizar un servicio de calidad. 34. La centralización del servicio les permite atenderme adecuadamente.
		Manejo de los procesos: Se refiere al funcionamiento y efectividad de los procesos que se activan para dar el servicio. Implica saber si están bien delimitados, su cumplimiento, eficiencia y efectividad, si dan respuesta al cliente, su flexibilidad y adaptabilidad a cambios del entorno. Involucra la búsqueda y actualización de normas, políticas y procedimientos más convenientes para gestionar los requerimientos del cliente	4. Los procedimientos se mantienen aunque cambien al responsable del servicio. 13. Cumplen con normas y procedimientos establecidos. 16. Capital Humano adapta sus procedimientos a mis necesidades como cliente 35. Los plazos estipulados en los procesos para dar respuesta se ajustan a mis necesidades.

	<p style="text-align: center;">II</p> <p style="text-align: center;">Capacidades del proveedor</p> <p>Se refiere a las habilidades profesionales, conocimientos e información de las que disponen las personas que prestan el servicio para la ejecución del mismo y son percibidos por el cliente como elementos que apoyan la calidad del servicio.</p>	<p>Manejo de los recursos: Se refiere al uso adecuado de tecnologías, equipos materiales y recursos humanos de los que dispone el proveedor para prestar un servicio óptimo al cliente.</p>	<p>7. Cuentan con el número de personas adecuado para atender el servicio. 19. Mantienen personal altamente calificado en el equipo de trabajo. 25. Tienen una plataforma tecnológica que les permite manejar requerimientos con rapidez. 29. Capital Humano cuenta con instalaciones para brindar el servicio de forma satisfactoria. 41. Utilizan tecnologías actualizadas y de vanguardia para dar un mejor servicio. 50. Capital Humano cuenta con equipos y mobiliarios necesarios para atender al cliente.</p>
		<p>Habilidades profesionales: Habilidades demostradas para ejecutar el servicio efectiva y eficientemente: Planificar, Organizar, Dar Seguimiento y Controlar, Asesorar, Tomar Decisiones, Dirigir a los colaboradores e Innovar.</p>	<p>2. Demuestran estar organizados internamente. 21. Demuestran capacidad para asesorarme en mis requerimientos. 27. Son capaces de atender mis requerimientos en forma eficiente. 32. Están en capacidad de atender mis requerimientos de forma personalizada 36. Están en capacidad para asesorarme cada vez que lo requiero. 46. Demuestran capacidad para brindarme un servicio de calidad. 47. Establecen prioridades para gestionar los requerimientos. 51. Dan seguimiento a los requerimientos del cliente.</p>

		<p>Conocimientos: Se refiere a todo el know how que el proveedor debe tener para dar un buen servicio. Comprende los conocimientos técnicos-profesionales aprendidos en el área de desempeño - bien sea por preparación académica y/o por experiencia- lo cual lo califica para atender y asesorar a sus clientes de forma competente. Así como, los conocimientos del área de trabajo y de la organización (normas, políticas, procedimientos, cultura de la empresa, conocimiento del negocio), que implican a su vez el conocimiento del cliente interno.</p>	<p>5. Capital Humano cuenta con personal altamente capacitado. 11. El servicio es prestado por personas con experiencia. 14. Manejan los conocimientos necesarios de las funciones que desempeña 22. Manejan información general del negocio que les permite dar el servicio. 37. Demuestran conocer los procedimientos inherentes al servicio que prestan. 43. Cuentan con los conocimientos del negocio necesarios para prestar el servicio.</p>
		<p>Manejo de la información: Proceso que implica la transferencia de información entre el proveedor del servicio y el cliente, las vías utilizadas, su alcance y formas de publicación, permitiendo a todos los clientes obtener información veraz de forma clara, oportuna y satisfactoria.</p>	<p>8. La información que trasmite Capital Humano llega a todos sus clientes. 17. Capital Humano emplea un lenguaje claro para comunicarse con el cliente. 23. Garantizan la veracidad de la información que suministran al cliente. 31. La información transmitida por Capital Humano es de fácil comprensión. 42. Me mantienen informado sobre el status de mis requerimientos. 45. La información que recibo es confiable. 49. Cuentan con mecanismos efectivos para mantenerme informado.</p>

	<p style="text-align: center;">III</p> <p>Actitudes del proveedor</p> <p>Se refiere a la disposición del proveedor a mostrar conductas positivas que fortalezcan el desempeño individual - grupal, que influyen en la atención y calidad del servicio.</p>	<p>Disposición para atender: Actitud de receptividad, comprensión e interés que muestra el proveedor del servicio para dar respuesta a los requerimientos del cliente y resolver problemas de la manera más oportuna y conveniente, garantizando una igualdad en la atención, trato cordial y personalizado</p>	<p>3. Capital Humano entiende mis necesidades.</p> <p>6. Capital Humano demuestra una actitud proactiva</p> <p>12. Escuchan atentamente mis planteamientos</p> <p>15. Atienden de igual forma al cliente sin importar su jerarquía.</p> <p>24. Demuestran cordialidad en el trato que recibo.</p> <p>26. Capital Humano es fácil de ubicar cuando se requiere.</p> <p>38. Colaboran en la búsqueda de soluciones a mis requerimientos.</p> <p>39. Capital Humano atiende de igual forma a los clientes sin importar el negocio.</p> <p>44. Es fácil contactar al equipo de Capital Humano por cualquiera de las vías disponibles</p>
		<p>Compromiso con la organización: Es la actitud demostrada por el proveedor para alinearse con los objetivos del servicio y de la organización, lo cual se traduce en el cumplimiento y la realización de esfuerzos para lograrlos.</p>	<p>9. Cumplen con los compromisos en el tiempo establecido.</p> <p>18. Trabajan en equipo para atender los requerimientos de sus clientes.</p> <p>33. Cooperan entre sí para gestionar las solicitudes del cliente</p> <p>40. Se esfuerzan por superar obstáculos para cumplir con los objetivos del servicio.</p> <p>48. Cumplen con los compromisos adquiridos con la calidad esperada.</p>

Procedimiento del diagnóstico

Para la ejecución del diagnóstico del desempeño de la unidad de Capital Humano, se procedió a la ejecución de las siguientes fases:

- Fase 1 Sensibilización de la organización para la intervención: su objetivo fue afianzar la necesidad de realizar un diagnóstico y reforzar el respaldo gerencial. Consistió en dos sesiones una con el Gerente de Capital Humano y la segunda con el resto de los integrantes de la unidad, reforzando la importancia de evaluar su rol en la gestión de la empresa.
- Fase 2 Primera revisión de problema: su objetivo fue explorar, con los integrantes de la unidad de Capital Humano, sus fortalezas y oportunidades de mejoras para el alcance de sus objetivos. Se ejecutó evaluación de elementos estratégicos, elaboración de Matriz DOFA y jerarquización de fortalezas y oportunidades de mejora por orden de importancia establecido por la gerencia.
- Fase 3: Aplicación de instrumento de Satisfacción de Clientes Internos y entrevista con gerentes de primera y segunda línea. Se aplicó instrumento de Satisfacción al Cliente Interno, apalancado en Focus Group y entrevista con Gerentes de primera y segunda línea. Adicional, se procedió a la evaluación del conocimiento de los elementos estratégicos.
- Fase 4: Procesamiento y análisis de los resultados basado en el modelo de triangulación de datos: para esta fase fue clave el análisis de datos por medio de herramienta SPSS y análisis de contenido.
- Fase 5: Presentación de los resultados al Gerente de Capital Humano y propuestas.

CAPITULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo principal del estudio fue diagnosticar el desempeño actual de la Gerencia de Capital Humano, con miras a incorporar mejoras que contribuyan con su efectividad funcional en el Grupo BekeSantos. El enfoque diagnóstico propuesto, basado en un modelo Multimodal o de Triangulación, se basó en un proceso de autoevaluación focalizado en:

- Cliente interno y su satisfacción
- Efectividad en la gestión de procesos de Recursos Humanos
- Estructura y capacidades del equipo de Recursos Humanos

El plan de acción ejecutado fue:

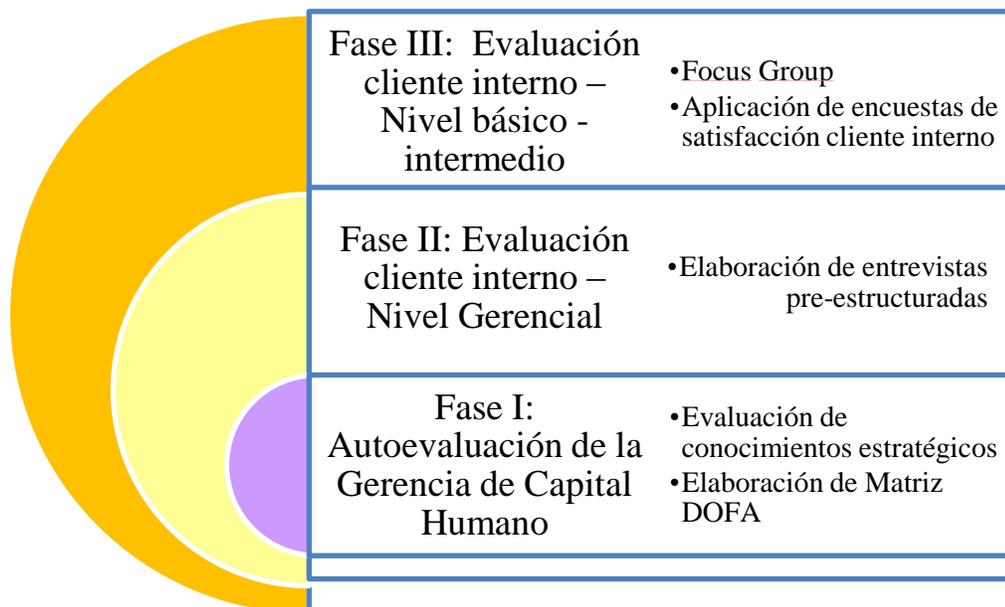


Figura X. Plan de diagnóstico ejecutado

1. Características generales de la población de estudio

La población del estudio estuvo enmarcada por todos aquellos empleados ubicados en las instalaciones de planta de la organización, un total de 55 empleados. De este total, participó el 43% de la población, el porcentaje restante no fue factible incluirlo en el estudio por:

Razones de registro de no participación	
Reposo y vacaciones	17%
Actividades fuera de la oficina	24%
Renuncias de empleados	6%
No participaron	11%
Total	100%

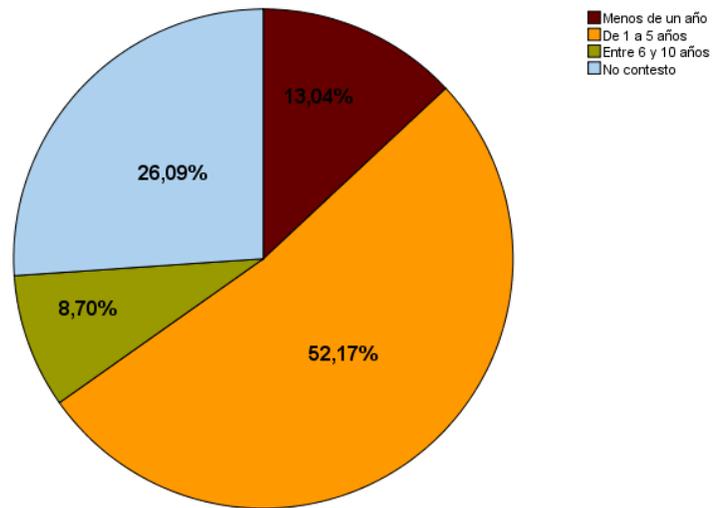
Tabla 7. Razones de registro de no participación

Del total de 23 empleados que participaron en la investigación, se puede observar en el Gráfico 1 y en la Tabla 8, que el 52% de los empleados tienen de uno (01) a cinco (05) años laborando en Grupo BekeSantos, mientras que el 8,7% tiene entre seis (06) y diez (10) años en la organización y el 13% menos de un años. Se registró un 26% de empleados que no contestó el ítem.

Tabla 8. Distribución de empleados por antigüedad

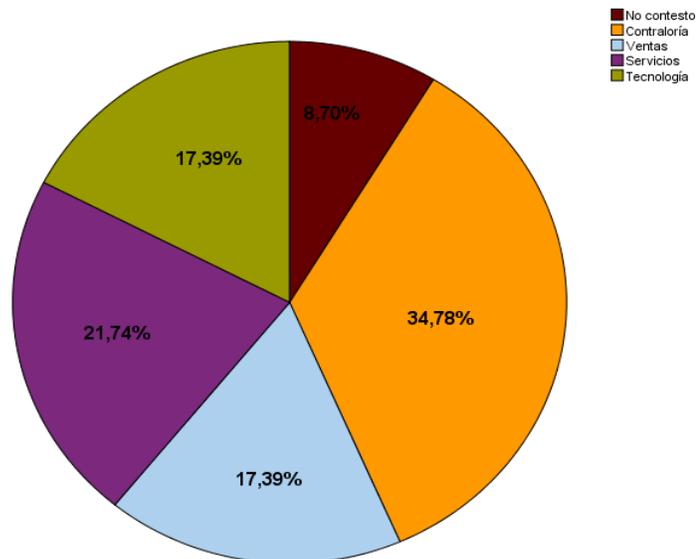
	Frecuencia	Porcentaje
Valid No contestó	6	26,1
Menos de un año	3	13,0
De 1 a 5 años	12	52,2
Entre 6 y 10 años	2	8,7
Total	23	100,0

Gráfico 1. Distribución de empleados por antigüedad



Asimismo, en el Gráfico 2 se observa que casi el 35% de los empleados se encuentran ubicados en la unidad de Contraloría, el 17% en la unidad de Ventas, el 22% en la unidad de Servicios y el 17% restante en el área de Tecnología.

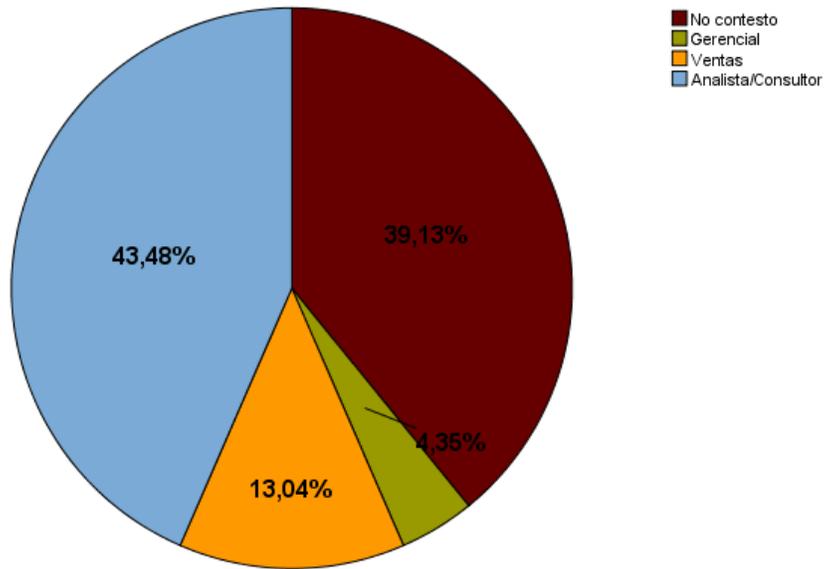
Gráfico 2. Distribución de los empleados por unidad funcional



En relación a los cargos funcionales, se observa en el Gráfico 3, que el 43% ocupan posiciones de Analista/Consultor, el 13% son Gerentes de Cuenta (Vendedores) y el 4% ocupan posiciones Gerenciales. Se obtuvo un 39% de

empleados que no colocaron su cargo, se presume que este porcentaje elevado responde a que los empleados sintieron el temor de ser identificados.

Gráfico 3. Distribución de empleados por nivel del cargo



En líneas generales, la población se caracteriza por una antigüedad en un rango de uno a cinco años, que en su mayoría ocupan posiciones de Analista/Consultor y un porcentaje representativo se encuentra en la unidad funcional de contraloría.

2. Análisis de resultados de encuesta de satisfacción al cliente interno

Para la medición del nivel de satisfacción de los clientes internos se empleó un instrumento conformado por cincuenta y un (51) afirmaciones con opciones de respuesta en una escala Likert ordinal de 1 a 7; donde el nivel 7 se corresponde con el valor óptimo de satisfacción, mientras que el nivel 1 representa el valor crítico.

Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		6.5 - 7
Superior al estándar		5.5 - 6.4
Dentro del estándar		4.5 - 5.4
Inferior al estándar		3.5 - 4.4
Nivel crítico		1 - 3.4

Tabla 9. Escala de medición

En este sentido, una tendencia resultante hacia los puntajes más altos de esta escala (357 puntos) indica que el nivel de satisfacción de los clientes internos es óptima y por consiguiente la gestión del proveedor del servicio podría calificarse como "excelente", en términos de capacidad, servicio y actitudes. Por otra parte, cuando el valor de la percepción de los clientes internos asuma valores con tendencia hacia 52 puntos esto indicaría que el proveedor está en estado totalmente crítico y requiere incorporar acciones inmediatas para mejorar los niveles de satisfacción. El cuadro estándar es:

Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		332 - 357
Superior al estándar		281 - 331
Dentro del estándar		230 - 280
Inferior al estándar		179 - 229
Nivel crítico		51 - 178

Tabla 10. Escala de medición del nivel de satisfacción

Es importante destacar, que esta escala de puntajes puede variar entre las dimensiones porque se encuentran compuestas por subdimensiones que varían en relación al número de ítems que las miden. En cada dimensión se hace la observación correspondiente a mínimos y máximos de la escala.

El nivel de satisfacción promedio de los empleados en cuanto al servicio que ofrece Capital Humano, es de 249,79 con una desviación típica de 46,89, registro de un caso perdido. Este valor indica que el desempeño tiende a ubicarse dentro de los puntajes estándar de la escala de medición, con tendencia a los niveles mínimos. Sin embargo, se esperaba una tendencia hacia el área de excelencia, dadas las características del sistema organizacional y el equipo de Capital Humano, por lo que se hace necesario desmesurar los resultados de las dimensiones.

La primera dimensión considerada para medir el nivel de satisfacción del cliente interno de la unidad de Capital Humano de Grupo BekeSantos, es la **estrategia de la gestión**. Esta variable se construyó a partir de la suma de las subdimensiones de: diseño de la gestión, manejo de los procesos y manejo de los recursos, que suman un total de dieciséis (16) ítems a los cuales dieron respuesta los empleados. Para la medición de ésta dimensión, una tendencia resultante hacia los puntajes más altos de la escala (112 puntos) indica que el nivel de satisfacción de los clientes internos es óptimo y por consiguiente la

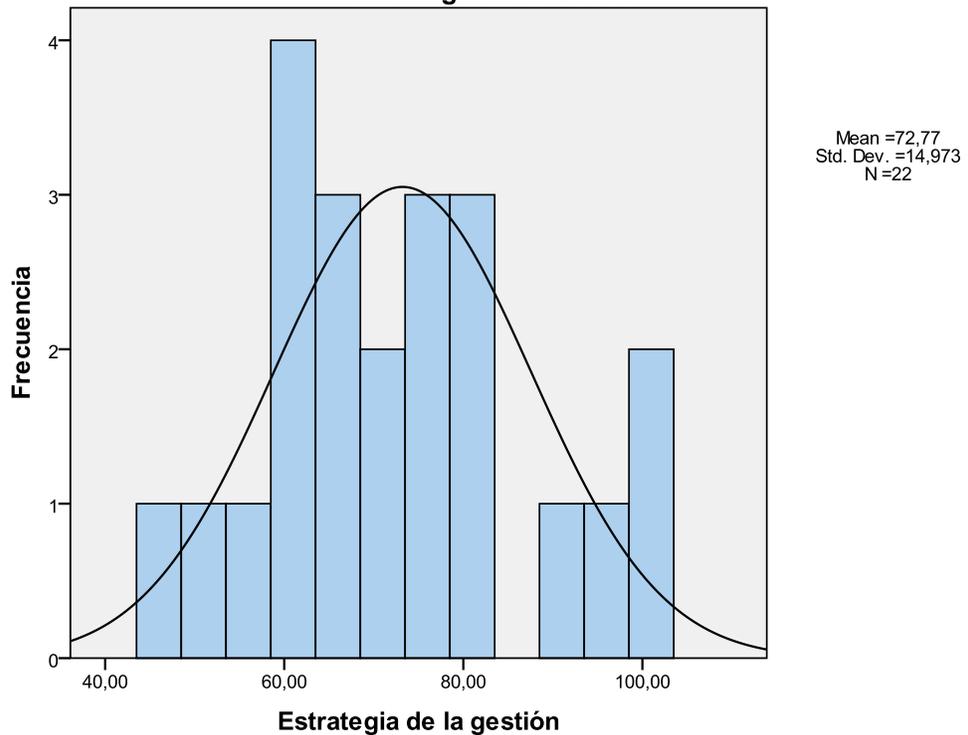
estrategia de la gestión del proveedor del servicio podría calificarse como "excelente". Por otra parte, cuando el valor de la percepción de los clientes internos asuma valores con tendencia hacia 16 puntos, esto indicaría que el desempeño del proveedor está en estado crítico y requiere incorporar acciones sustanciales e inmediatas para mejorar los niveles de satisfacción. El cuadro estándar es:

Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		104 - 112
Superior al estándar		88 - 103
Dentro del estándar		72 - 87
Inferior al estándar		56 - 71
Nivel crítico		16 - 55

Tabla 11. Escala de medición de la dimensión estrategia de la gestión

La satisfacción promedio de los empleados en cuanto a la estrategia de la gestión de Capital Humano, es de 72,77 con una desviación típica de 14,97, registro de un caso perdido. Este valor indica que el desempeño tiende a ubicarse dentro de los puntajes estándar de la escala de medición para esta variable.

Gráfico 4. Distribución de los empleados según el nivel de satisfacción en la Estrategia de la Gestión



En el Gráfico 4 se observa que los empleados muestran un nivel de satisfacción estándar, con tendencia al mínimo de la escala, en cuanto a cómo la unidad de Capital Humano configura su gestión del servicio, es decir, la filosofía que lo sustenta, procesos, funcionamiento y el manejo de los recursos (humanos, tecnológicos y materiales), que garantizan una gestión eficaz y eficiente basada en la satisfacción al cliente.

Aunque el puntaje otorgado a esta dimensión, se encuentra en el mínimo del estándar, se esperaba una tendencia hacia el área de excelencia, dadas las características del sistema organizacional y del equipo de Capital Humano. En este sentido, se procederá a evaluar cada subdimensión, para detectar si existe nivel crítico en alguna de ellas.

La primera subdimensión es el Diseño de la gestión. En esta los empleados dieron respuesta a un total de seis (06) ítems. Para la medición de ésta subdimensión, una tendencia resultante hacia los puntajes más altos de la escala (42 puntos) indica que el nivel de satisfacción de los clientes internos es

óptimo y el diseño de la gestión se ubica en un nivel de excelencia. Cuando el valor de la percepción de los clientes internos asuma valores con tendencia hacia 6 puntos esto indicaría que el desempeño del proveedor está en nivel crítico y requiere incorporar acciones sustanciales e inmediatas para mejorar los niveles de satisfacción. El cuadro estándar es:

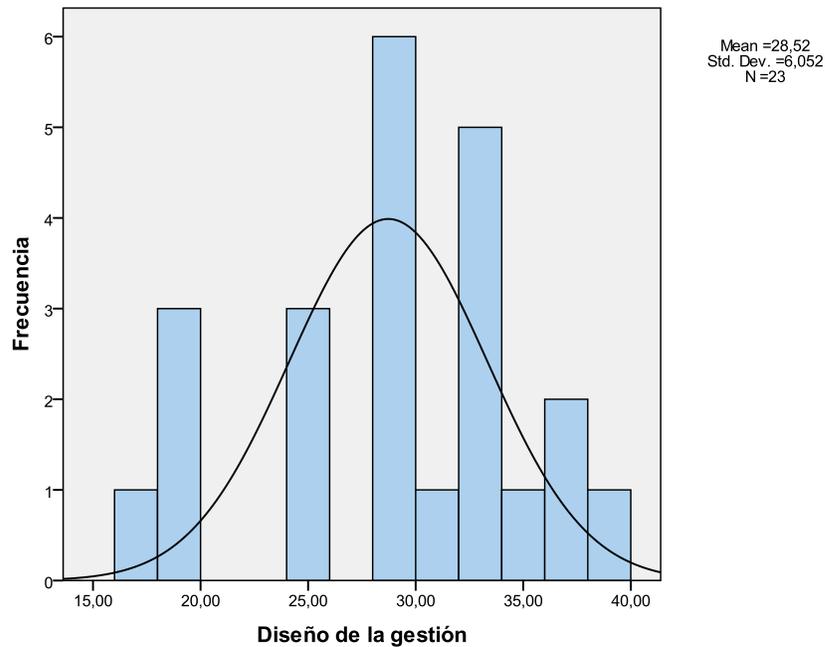
Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		39 - 42
Superior al estándar		33 - 38
Dentro del estándar		27 - 32
Inferior al estándar		21 - 26
Nivel crítico		6 - 20

Tabla 12. Escala de medición de la subdimensión diseño de la gestión

La satisfacción promedio de los empleados en cuanto a diseño de la gestión, es de 28,52 con una desviación típica de 6,05. Este valor indica que el desempeño tiende a ubicarse dentro de los puntajes estándar de la escala de medición para esta variable.

En el Gráfico 5 se observa que los empleados muestran un nivel de satisfacción estándar, con tendencia al mínimo de la escala, en cuanto a la filosofía con que Capital Humano enfoca el servicio: su razón de ser, lo que se corresponde con el alcance de las funciones - roles, estructura interna y autonomía.

Gráfico 5. Distribución de los empleados según el nivel de satisfacción en cuanto a Diseño de la gestión



La siguiente subdimensión es manejo de los proceso. En esta los empleados dieron respuesta a un total de cuatro (04) ítems. Para la medición, una tendencia resultante hacia los puntajes más altos de la escala (28 puntos) indica que el nivel de satisfacción es óptimo y el diseño de la gestión se ubica en un nivel de excelencia. Cuando el valor de la percepción de los clientes internos asuma valores con tendencia hacia 4 puntos esto indicaría que el desempeño del proveedor está en nivel crítico y requiere incorporar acciones sustanciales e inmediatas para mejorar los niveles de satisfacción.

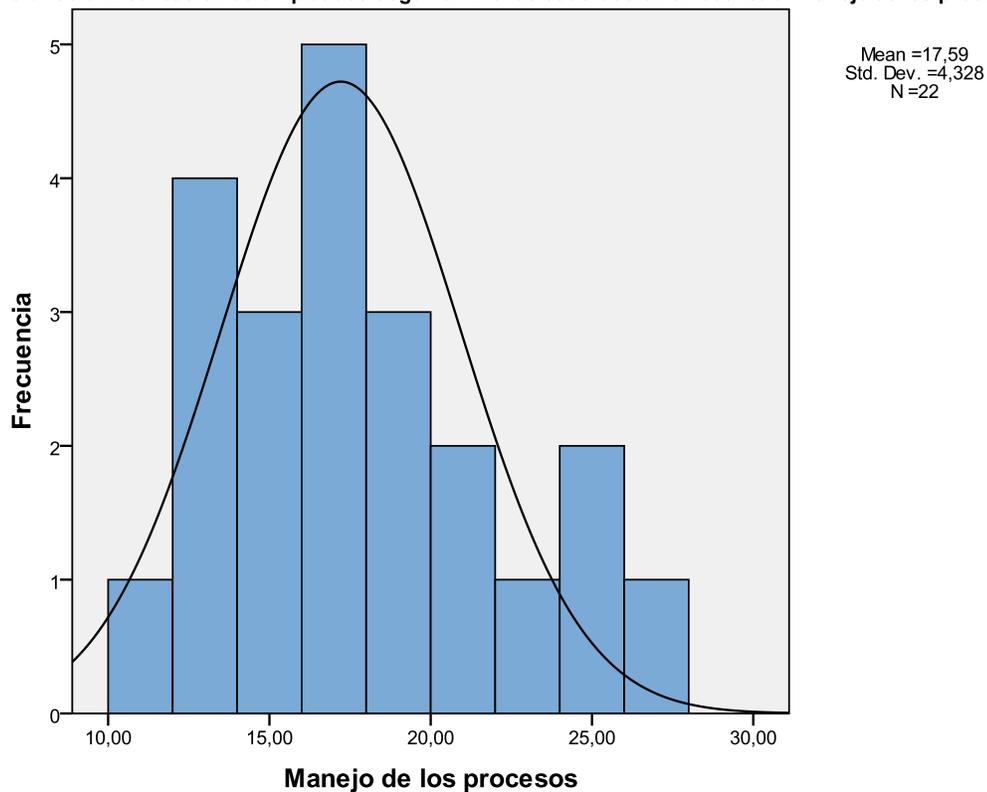
Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		26 - 28
Superior al estándar		22 - 25
Dentro del estándar		18 - 21
Inferior al estándar		14 - 17
Nivel crítico		4 - 13

Tabla 13. Escala de medición de la subdimensión manejo de los procesos

La satisfacción promedio de los empleados en cuanto al manejo de los procesos, es de 17,59, con una desviación típica de 4,32. Este valor indica que el desempeño tiende a ubicarse dentro de los puntajes de inferior al estándar de la escala de medición para esta variable, aun cuando numéricamente se ubique en la categoría siguiente.

En el Gráfico 6 se observa que los empleados muestran un nivel de inferior al estándar al funcionamiento y efectividad de los procesos que se activan para dar el servicio. Implica saber si están bien delimitados, su cumplimiento, eficiencia y efectividad, si dan respuesta al cliente, su flexibilidad y adaptabilidad a cambios del entorno. Involucra la búsqueda y actualización de normas, políticas y procedimientos más convenientes para gestionar los requerimientos del cliente.

Gráfico 6. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto al manejo de los procesos



La última subdimensión es manejo de los recursos. En esta los empleados dieron respuesta a un total de seis (06) ítems. Para la medición, una tendencia resultante hacia los puntajes más altos de la escala (42 puntos) indica que el nivel de satisfacción de los clientes internos es óptimo y el manejo de los recursos se ubica en un nivel de excelencia. Cuando el valor de la percepción de los clientes internos asuma valores con tendencia hacia 6 puntos esto indicaría que el desempeño del proveedor está en nivel crítico y requiere incorporar acciones sustanciales e inmediatas para mejorar los niveles de satisfacción. El cuadro estándar es:

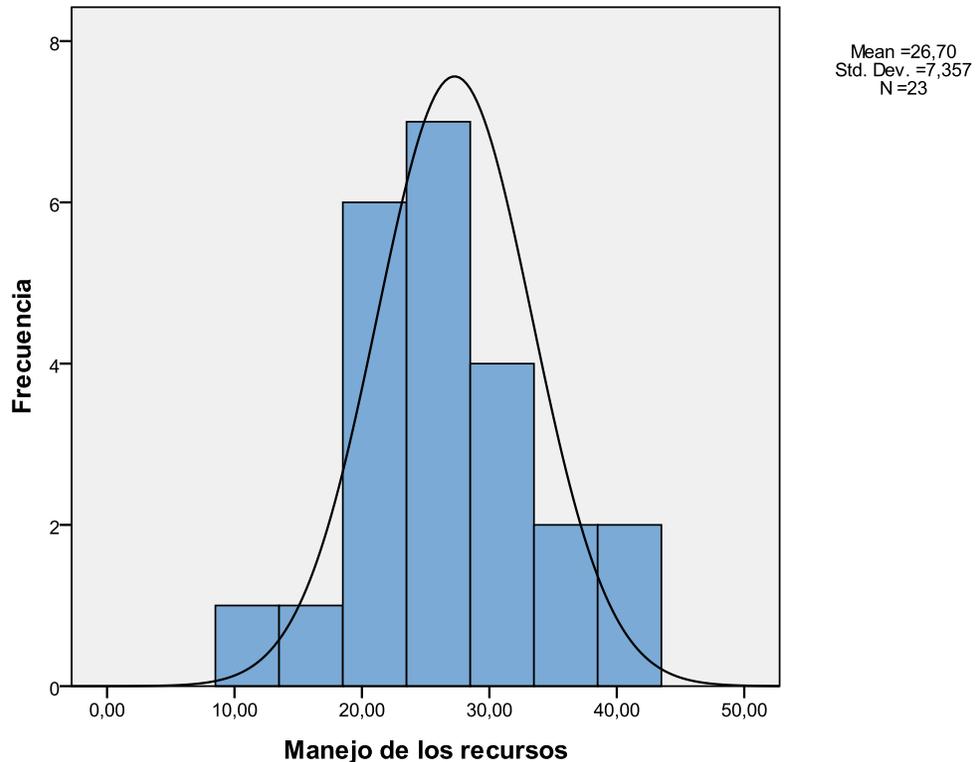
Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		39 - 42
Superior al estándar		33 - 38
Dentro del estándar		27 - 32
Inferior al estándar		21 - 26
Nivel crítico		6 - 20

Tabla 14. Escala de medición de la subdimensión manejo de los recursos

La satisfacción promedio de los empleados en cuanto al manejo de los recursos, es de 26,69 con una desviación típica de 7.35. Este valor indica que el desempeño tiende a ubicarse dentro de los puntajes de inferior al estándar de la escala de medición para esta variable, aun cuando numéricamente se ubique en la categoría siguiente.

En el Gráfico 7 se observa que los empleados muestran un nivel de inferior al estándar al funcionamiento y efectividad de los procesos que se activan para dar el servicio. Implica saber si están bien delimitados, su cumplimiento, eficiencia y efectividad, si dan respuesta al cliente, su flexibilidad y adaptabilidad a cambios del entorno. Involucra la búsqueda y actualización de normas, políticas y procedimientos más convenientes para gestionar los requerimientos del cliente.

Gráfico 7. Distribución de los empleados según el nivel de satisfacción en cuanto al manejo de los recursos



En líneas generales, aunque el nivel de satisfacción de los empleados, en cuanto a como Capital Humano configura su gestión, se ubica en un nivel estándar existe una importante tendencia al mínimo de la escala, generada por niveles de satisfacción inferior al estándar en cuanto al funcionamiento y efectividad de los procesos que se activan para dar el servicio y manejo de recursos tecnológicos, materiales y recursos humanos de los que dispone el proveedor para prestar un servicio óptimo al cliente.

La segunda dimensión considerada para medir el nivel de satisfacción del cliente interno, es la capacidad del proveedor definida como las habilidades profesionales, conocimientos e información de las que disponen Capital Humano para la ejecución del servicio y que son percibidos por el cliente como elementos que apoyan la calidad del servicio. Esta variable se construyó a partir de la suma de las subdimensiones de: habilidades profesionales, conocimientos y manejo de la información, que suman un total de veintiún (21) ítems a los cuales dieron respuesta los empleados. Para la medición de ésta

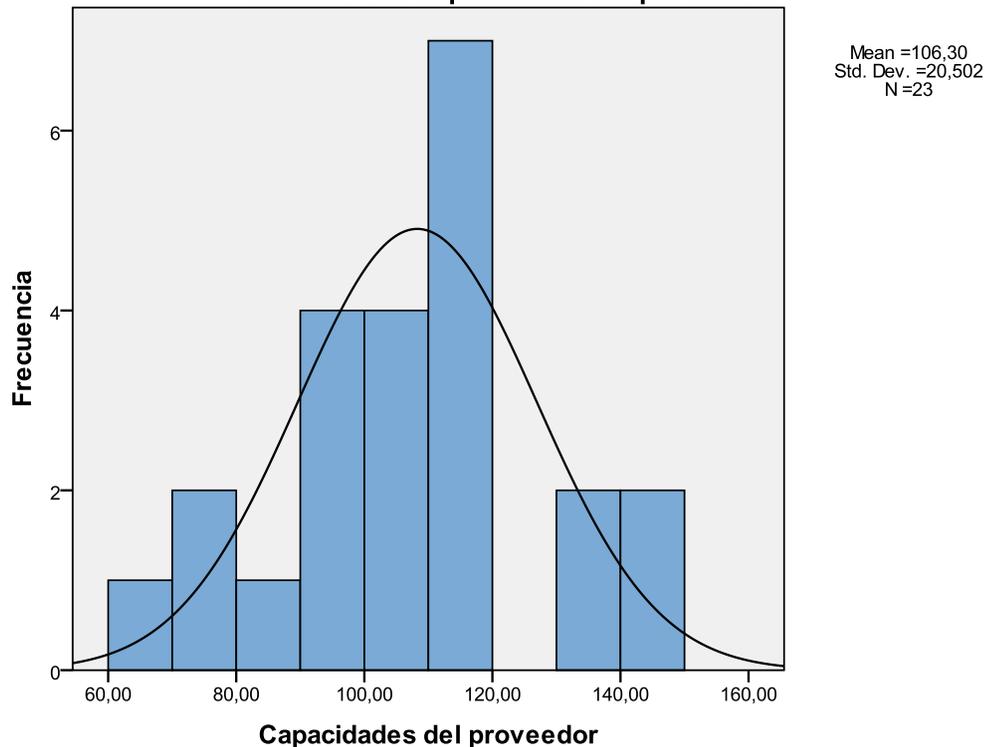
dimensión, una tendencia resultante hacia los puntajes más altos de la escala (147 puntos) indica que el nivel de satisfacción de los clientes internos es óptimo y por consiguiente las capacidades de la unidad de Capital Humano podrían calificarse como "excelente". Por otra parte, cuando el valor de la percepción de los clientes internos asuma valores con tendencia hacia 21 puntos esto indicaría que el desempeño de Capital Humano está en estado crítico y requiere incorporar acciones sustanciales e inmediatas para mejorar los niveles de satisfacción. El cuadro estándar es:

Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		136 - 147
Superior al estándar		115 - 135
Dentro del estándar		94 - 114
Inferior al estándar		73 - 93
Nivel crítico		21 - 72

Tabla 15. Escala de medición de la dimensión capacidades del proveedor

La satisfacción promedio de los empleados en cuanto a la estrategia de la gestión de Capital Humano, es de 106,30 con una desviación típica de 20,50. Este valor indica que el desempeño tiende a ubicarse dentro de los puntajes mínimos del estándar de la escala de medición para esta variable.

Gráfico 8. Distribución de los empleados según el nivel de satisfacción en cuanto a las capacidades del proveedor



De acuerdo al gráfico 8, aunque el puntaje otorgado a esta dimensión se encuentra en el nivel estándar, se esperaba una tendencia hacia el área de excelencia, dadas las características del sistema organizacional y del equipo de Capital Humano. En este sentido, se procederá a evaluar cada subdimensión, para detectar si existe nivel crítico en alguna de ellas.

En la subdimensión de habilidades profesionales, los empleados dieron respuesta a un total de ocho (08) ítems. Para la medición una tendencia resultante hacia los puntajes más altos de la escala (56 puntos) indica que el nivel de satisfacción de los clientes internos es óptimo y se ubica las habilidades profesionales en un nivel de excelencia. Cuando el valor de la percepción de los clientes internos asuma valores con tendencia hacia 8 puntos esto indicaría que el desempeño del proveedor está en nivel crítico y requiere incorporar acciones sustanciales e inmediatas para mejorar los niveles de satisfacción. El cuadro estándar es:

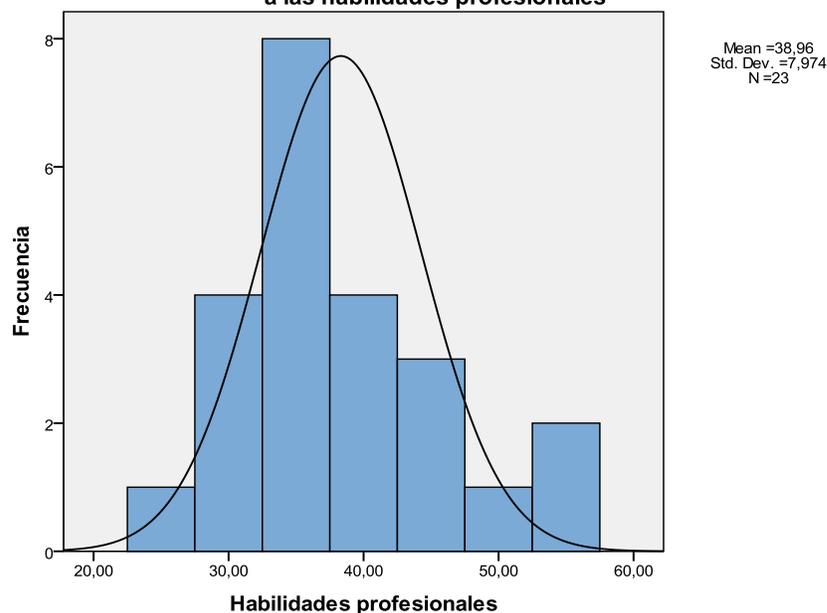
Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		52 - 56
Superior al estándar		44 - 51
Dentro del estándar		36 - 43
Inferior al estándar		28 - 35
Nivel crítico		8 - 27

Tabla 16. Escala de medición de la subdimensión de habilidades profesionales

La satisfacción promedio de los empleados en cuanto a las habilidades profesionales de Capital Humano, es de 38,95 con una desviación típica de 7,97. Este valor indica que el desempeño tiende a ubicarse dentro de los niveles estándar de la escala de medición para esta variable.

En el Gráfico 9 se observa que los empleados muestran un nivel de satisfacción dentro del estándar en cuanto a las habilidades demostradas para ejecutar el servicio efectiva y eficientemente: planificar, organizar, dar seguimiento y controlar, asesorar, tomar decisiones, dirigir a los colaboradores e innovar.

Gráfico 9. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto a las habilidades profesionales



La segunda subdimensión es el conocimiento. En esta los empleados dieron respuesta a un total de seis (06) ítems. Para la medición de ésta subdimensión, una tendencia resultante hacia los puntajes más altos de la escala (42 puntos) indica que el nivel de satisfacción de los clientes internos es óptimo y el diseño de la gestión se ubica en un nivel de excelencia. Cuando el valor de la percepción de los clientes internos asuma valores con tendencia hacia 6 puntos esto indicaría que el desempeño del proveedor está en nivel crítico y requiere incorporar acciones sustanciales e inmediatas para mejorar los niveles de satisfacción. El cuadro estándar es:

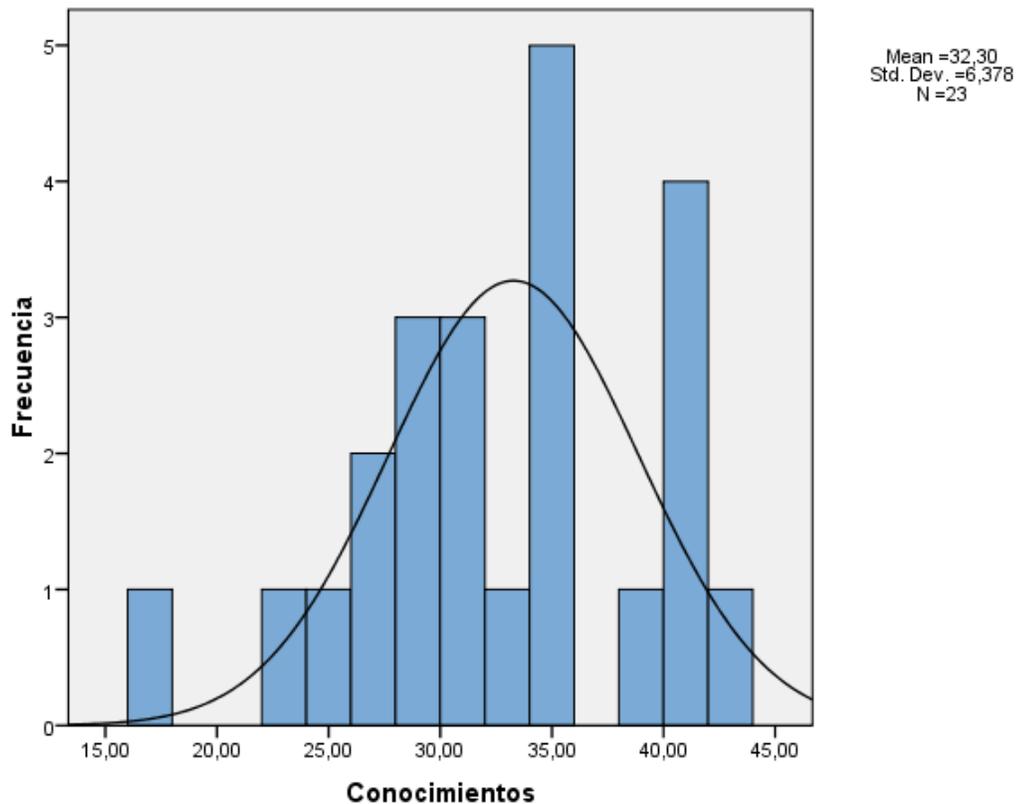
Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		39 - 42
Superior al estándar		33 - 38
Dentro del estándar		27 - 32
Inferior al estándar		21 - 26
Nivel crítico		6 - 20

Tabla 17. Escala de medición de la subdimensión de conocimiento

La satisfacción promedio de los empleados en cuanto a diseño de la gestión, es de 32,30 con una desviación típica de 6,37. Este valor indica que el nivel de satisfacción tiende a ubicarse dentro de los puntajes estándar de la escala de medición para esta variable.

En el Gráfico 10 se observa que los empleados muestran un nivel de satisfacción dentro del estándar en cuanto al know how que Capital Humano debe tener para dar un buen servicio. Comprende los conocimientos técnicos y profesionales aprendidos en el área de desempeño, con lo cual está calificado para atender y asesorar a sus clientes de forma competente. Adicional comprende conocimientos del área de trabajo y de la organización, que implican a su vez el conocimiento del cliente interno.

Gráfico 10. Distribucion de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto a conocimientos



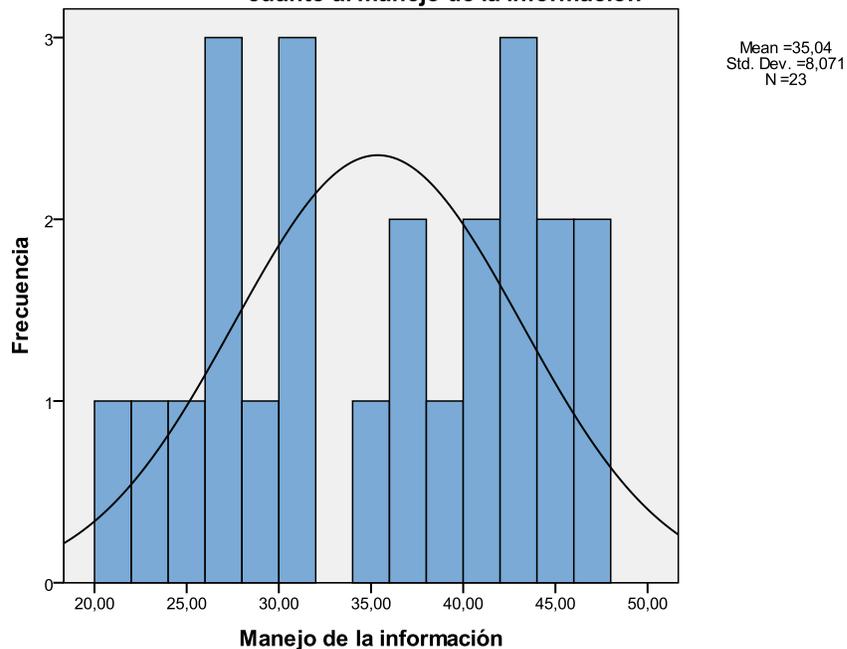
La última subdimensión, de capacidades del proveedor, es el manejo de la información que implica la transferencia de información entre el proveedor del servicio y el cliente. En esta los empleados dieron respuesta a un total de siete (07) ítems. Para la medición de ésta subdimensión, una tendencia resultante hacia los puntajes más altos de la escala (42 puntos) indica que el nivel de satisfacción de los clientes internos es óptimo y el diseño de la gestión se ubica en un nivel de excelencia. Cuando el valor de la percepción de los clientes internos asuma valores con tendencia hacia 6 puntos esto indicaría que el desempeño del proveedor está en nivel crítico y requiere incorporar acciones sustanciales e inmediatas para mejorar los niveles de satisfacción. El cuadro estándar es:

Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		46 - 49
Superior al estándar		39 - 45
Dentro del estándar		32 - 38
Inferior al estándar		25 - 31
Nivel crítico		7 - 24

Tabla 18. Escala de medición de la subdimensión manejo de la información

La satisfacción promedio de los empleados en cuanto a manejo de la información, es de 35,04 con una desviación típica de 8,07. Este valor indica que el nivel de satisfacción tiende a ubicarse dentro de los puntajes estándar de la escala de medición para esta variable.

Gráfico 11. Distribución de empleados según el nivel de satisfacción en cuanto al manejo de la información



En el Gráfico 11 se observa que los empleados muestran un nivel de satisfacción dentro del estándar en cuanto a la transferencia de información por parte de Capital Humano, las vías utilizadas, su alcance y formas de

publicación, permitiendo a todos los empleados obtener información veraz de forma clara, oportuna y satisfactoria.

En líneas generales, el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a las habilidades profesionales, conocimientos e información de las que disponen Capital Humano para la ejecución del servicio, se encuentra en el nivel estándar. Sin embargo, debe ser un aspecto focal porque se espera un nivel de excelencia en el servicio que ofrece Capital Humano.

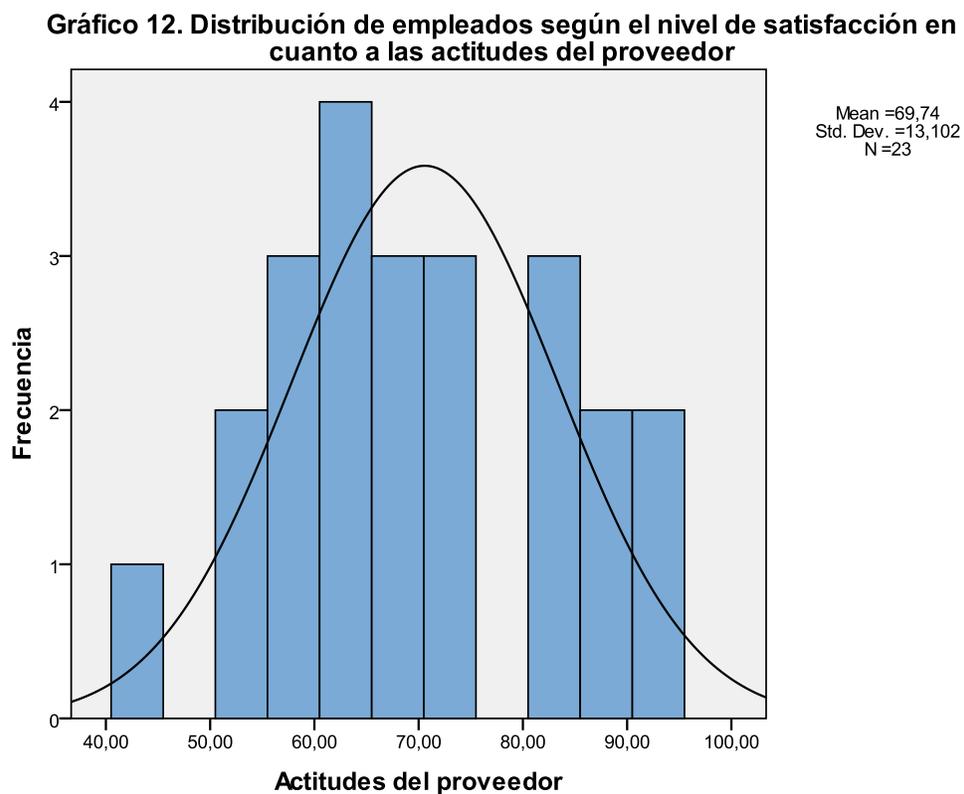
La tercera y última dimensión considerada para medir el nivel de satisfacción del cliente interno está conformada por las **actitudes del proveedor**. Esta variable se construyó a partir de la suma de las subdimensiones de: disposición para atender y compromiso con la organización, que suman un total de catorce (14) ítems a los cuales dieron respuesta los empleados. Para la medición de ésta dimensión, una tendencia resultante hacia los puntajes más altos de la escala (112 puntos) indica que el nivel de satisfacción de los clientes internos es óptima y por consiguiente la estrategia de la gestión del proveedor del servicio podría calificarse como "excelente". Por otra parte, cuando el valor de la percepción de los clientes internos asuma valores con tendencia hacia 16 puntos esto indicaría que el desempeño del proveedor está en estado crítico y requiere incorporar acciones sustanciales e inmediatas para mejorar los niveles de satisfacción. El cuadro estándar es:

Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		91 - 98
Superior al estándar		77 - 90
Dentro del estándar		63 - 76
Inferior al estándar		49 - 62
Nivel crítico		14 - 48

Tabla 19. Escala de medición de la dimensión actitudes del proveedor

La satisfacción promedio de los empleados en cuanto a la actitud de Capital Humano como proveedor, es de 69,74 con una desviación típica de 13,10. Este valor indica que el desempeño tiende a ubicarse dentro de los puntajes estándar de la escala de medición para esta variable.

En el Gráfico 12 se observa que los empleados muestran un nivel de satisfacción dentro del estándar en cuanto a la actitud de receptividad, comprensión e interés que muestra Capital Humano para dar respuesta a los requerimientos de su cliente interno y resolver problemas de la manera más oportuna y conveniente, garantizando una igualdad en la atención, trato cordial y personalizado



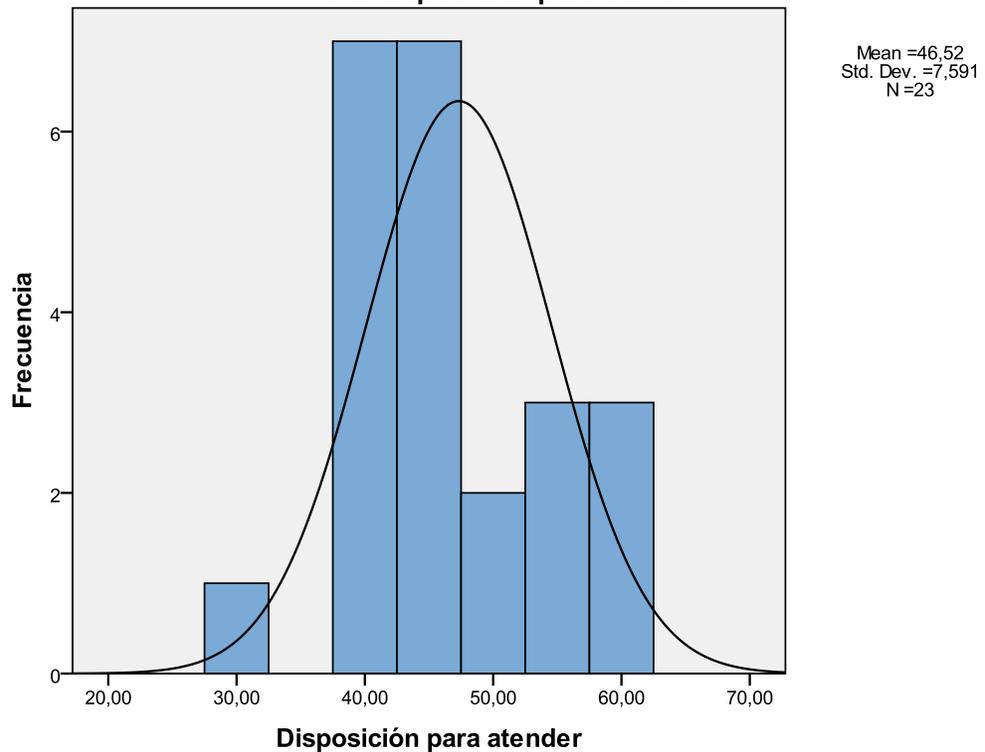
La dimensión se encuentra conformada por una primera subdimensión que es la disposición para atender, en la que los empleados dieron respuesta a un total de nueve (09) ítems. Para la medición una tendencia resultante hacia los puntajes más altos de la escala (56 puntos) indica que el nivel de satisfacción de los clientes internos es óptimo y se ubica las habilidades profesionales en un nivel de excelencia. Cuando el valor de la percepción de los clientes internos asuma valores con tendencia hacia 8 puntos esto indicaría que el desempeño del proveedor está en nivel crítico y requiere incorporar acciones sustanciales e inmediatas para mejorar los niveles de satisfacción. El cuadro estándar es:

Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		59 - 63
Superior al estándar		50 - 58
Dentro del estándar		41 - 49
Inferior al estándar		32 - 40
Nivel crítico		9 - 31

Tabla 20. Escala de medición de la subdimensión disposición para atender

La satisfacción promedio de los empleados en cuanto a la disposición para atender de Capital Humano, es de 46,52 con una desviación típica de 7,59. Este valor indica que el desempeño tiende a ubicarse dentro de los niveles estándar de la escala de medición para esta variable.

En el Gráfico 13 se observa que los empleados muestran un nivel de satisfacción dentro del estándar en cuanto a la disposición para atender de Capital Humano que implica actitud de receptividad, comprensión e interés que para dar respuesta a los requerimientos del cliente interno y resolver problemas de la manera más oportuna y conveniente, garantizando una igualdad en la atención, trato cordial y personalizado.

Gráfico 13. Distribución de empleados según nivel de satisfacción de acuerdo a la disposición para atender

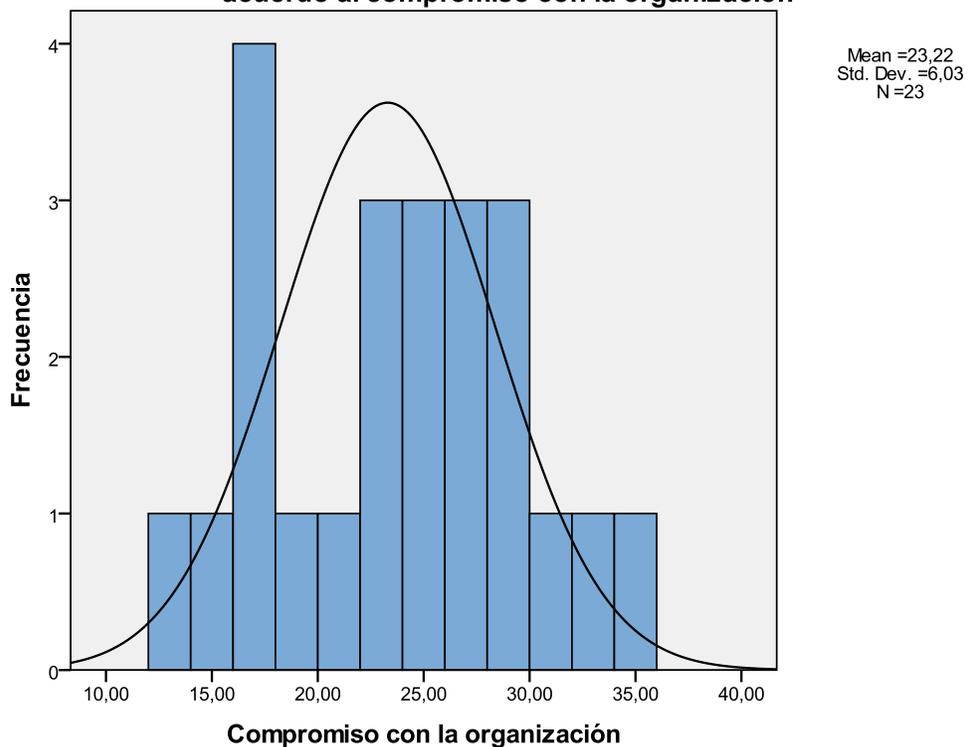
La segunda subdimensión es el compromiso con la organización, en la que los empleados dieron respuesta a un total de cinco (05) ítems. Para la medición una tendencia resultante hacia los puntajes más altos de la escala (56 puntos) indica que el nivel de satisfacción de los clientes internos es óptimo y se ubica las habilidades profesionales en un nivel de excelencia. Cuando el valor de la percepción de los clientes internos asuma valores con tendencia hacia 8 puntos esto indicaría que el desempeño del proveedor está en nivel crítico y requiere incorporar acciones sustanciales e inmediatas para mejorar los niveles de satisfacción. El cuadro estándar es:

Nivel de satisfacción del cliente interno		
Nivel de excelencia		33 - 35
Superior al estándar		28 - 32
Dentro del estándar		23 - 27
Inferior al estándar		18 - 22
Nivel crítico		5 - 17

Tabla 21. Escala de medición de la subdimensión compromiso con la organización

La satisfacción promedio de los empleados en cuanto a la disposición para atender de Capital Humano, es de 23,21 con una desviación típica de 6,03. Este valor indica que el desempeño tiende a ubicarse dentro de los niveles mínimos estándar de la escala de medición para esta variable.

Gráfico 14. Distribución de los empleados según nivel de satisfacción de acuerdo al compromiso con la organización



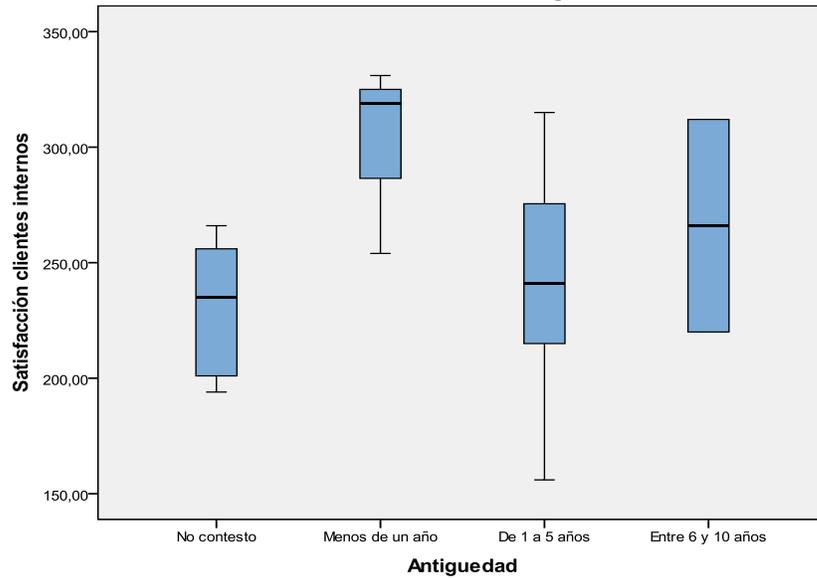
En el Gráfico 14 se observa que los empleados muestran un nivel de satisfacción dentro del nivel mínimo estándar en cuanto al compromiso de Capital Humano con la organización, entendido como la actitud demostrada por el para alinearse con los objetivos de la unidad y de la organización, lo cual se traduce en el cumplimiento y la realización de esfuerzos para lograrlos.

En líneas generales, el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a la disposición de Capital Humano a mostrar conductas positivas que fortalezcan el desempeño individual - grupal, que influyen en la atención y calidad del servicio, se encuentra en el mínimo del nivel estándar, por lo que es un aspecto focal en miras que se esperaba una tendencia a niveles de excelencia en el servicio, dado las características del sistema organizacional y el equipo de Capital Humano.

Los resultados arrojados por la aplicación del instrumento de Satisfacción de Cliente Interno, muestra que el nivel de satisfacción con el servicio que ofrece la unidad de Capital Humano se encuentra en el nivel estándar con tendencia a los niveles mínimos de la escala. Esto muestra que existe una brecha entre el estado actual y el estado deseado y esperado, partiendo de las características del sistema organizacional y el equipo de Capital Humano. Pareciera que los principales aspectos focales son el manejo de recursos, manejo de los procesos y compromiso con la organización.

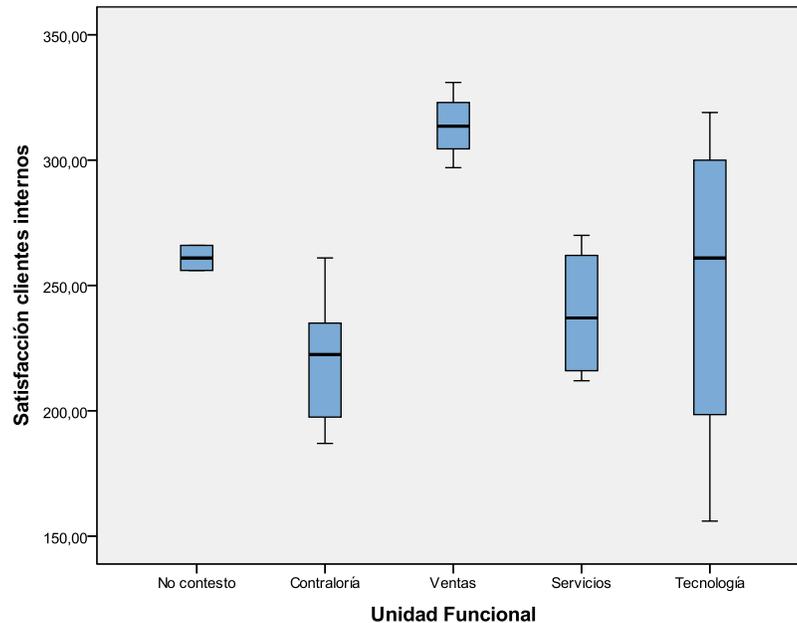
Del nivel de satisfacción arrojado, de acuerdo al Gráfico 15, se observa que aquellos empleados que tienen menos de un año en Grupo BekeSantos parecieran estar más satisfechos con el servicio que ofrece Capital Humano, que aquellos que tienen de uno a cinco años; mientras que los empleados que tienen de seis a diez años en la empresa están más satisfecho que estos últimos. En la categoría de 10 años o más no se obtuvo respuesta por lo cual no es posible mostrar este rango promedio.

Gráfico 15. Distribución de los empleados según el nivel de la satisfacción al cliente interno de acuerdo a la antigüedad



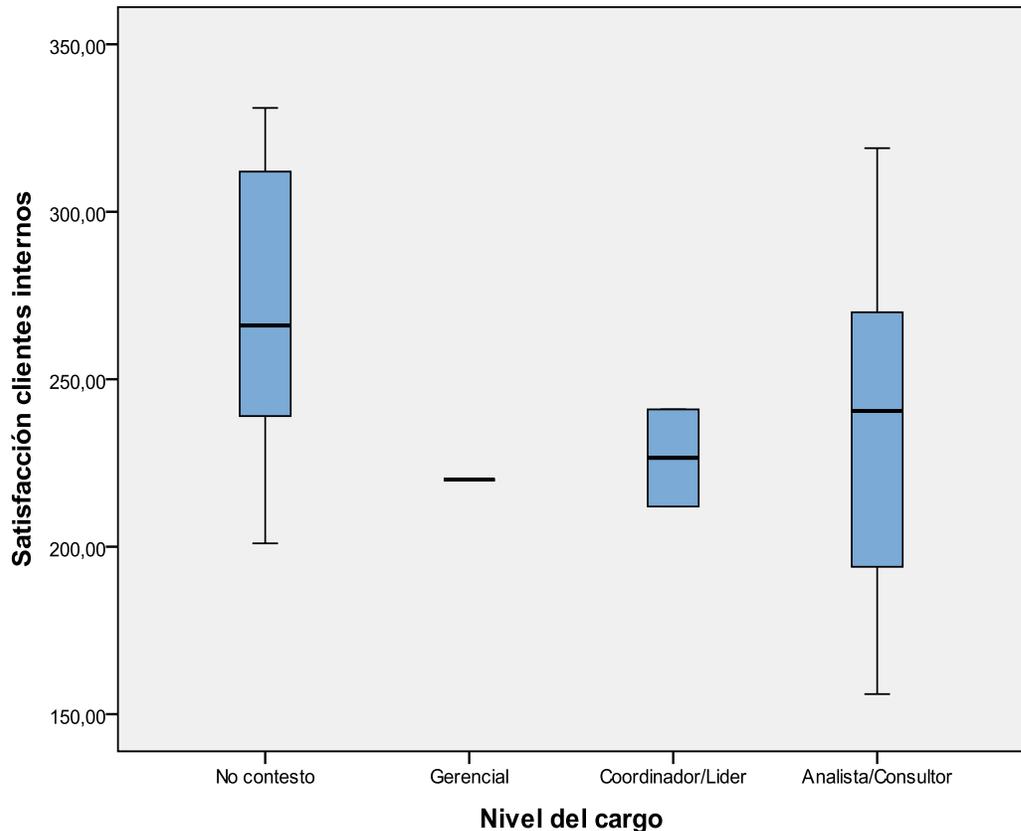
Se observa, en el Gráfico 16, que el nivel de satisfacción la unidad que muestra un mayor nivel de satisfacción con el servicio que ofrece Capital Humano es Ventas, seguida por la unidad de tecnología, servicios y contraloría.

Gráfico 16. Distribución de los empleados según el nivel de la satisfacción al cliente interno de acuerdo a la unidad funcional



De acuerdo al Gráfico 17, se observa que la satisfacción de los empleados con el servicio que ofrece la unidad de Capital Humano, partiendo del nivel del cargo, muestran un mayor nivel de satisfacción los empleados que ocupan cargos de Analista/Consultor, seguidos por el personal de ventas. En el nivel gerencial sólo se obtuvo respuesta de un Gerente, por lo cual no es posible mostrar este rango promedio.

Gráfico 17. Distribución de los empleados según el nivel de la satisfacción al cliente interno de acuerdo al nivel del cargo



En resumen, los resultados arrojados por la aplicación del instrumento de Satisfacción de Cliente Interno muestran que el nivel de satisfacción con el servicio que ofrece la unidad de Capital Humano, se encuentra en el nivel estándar con tendencia a los niveles mínimos de la escala. Pareciera que los empleados más satisfechos son aquellos con menos de un año en la

organización, que se encuentren en las unidades de ventas o tecnología, con cargos de Analista/Consultor o Coordinadores.

3. Entrevistas semi-estructuradas con Gerentes

Inicialmente eran objeto de entrevista once (11) gerentes; sin embargo sólo asistieron ocho (08) de ellos, lo cual representa 73% de la población objeto de estudio. El gráfico 18 muestra distribución de estos gerentes entrevistados, según los años de antigüedad en la empresa.

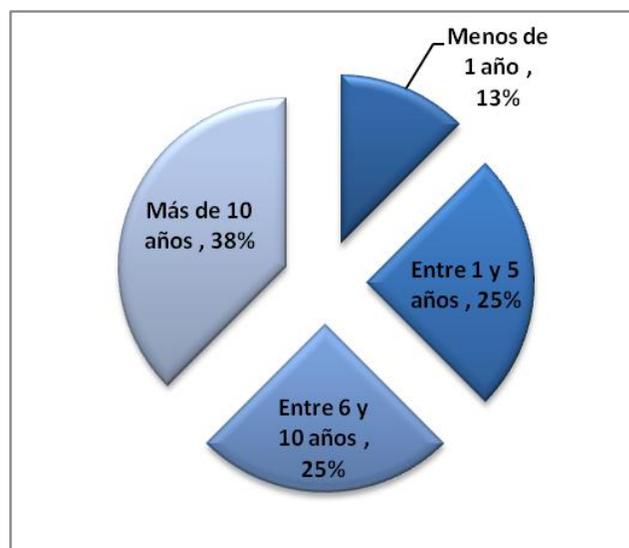


Gráfico 18. Distribución de los gerentes según la antigüedad en la empresa

El proceso de entrevista se inició con la explicación del objetivo del estudio, garantizando confidencialidad de la información que para lograr que los gerentes se expresaran abiertamente. Se procedió a aplicar instrumento de medición de conocimiento de los elementos estratégicos (Ver Anexo 2), cuyos resultados serán presentados en otro apartado, en vista a que fue un factor medido en las diferentes fuentes de datos.

Posterior se inició el proceso entrevista, basado en el diseño de entrevista semi-estructurada (Ver Anexo 4), partiendo de algunos aspectos claves de gestión de Recursos Humanos, obteniendo:

Tabla 22. Aspectos iniciales de entrevistas con Gerentes

Aspectos iniciales	Respuestas			Comentarios frecuentes
¿Conoces la estructura de CCHH? ¿Quiénes la integra? ¿Sabes a quien dirigirte para canalizar tus necesidades? ¿Consideras que la estructura es suficiente para atender las demandas de todos los empleados?	Si, pero vagamente	5	63%	Es un simple administrador. La empresa no le da el poder que requiere para que se vuelva un socio estratégico. Es una unidad dependiente y no autónoma.
	Si	3	38%	Son transaccionales y no estratégicos, deberían tener una perspectiva balanceada. CCHH es lo que la empresa desea que sea
Tres principales fortalezas de Capital Humano	Confianza	8	100%	*
	Compenetración	7	88%	
	Conocimientos legales	7	88%	
	disposición de atender	7	88%	
Tres principales oportunidades de mejora de Capital Humano	Comunicación	8	100%	*
	Estructura y procesos	8	100%	
	Aspectos soft de la organización	7	88%	
	Inclusión de mejoras	7	88%	

En este sentido, se tiene que:

- Más del 50% de los Gerentes entrevistados conocen vagamente los miembros de la unidad de CCHH y sus responsabilidades, para poder canalizar sus requerimientos e inquietudes.

- Fortalezas que se perciben de la unidad: Confianza en el líder de la unidad, conocimientos legales, disposición de atender al empleado, compenetración.
- Oportunidades de mejora: comunicación, formalizar estructura de la unidad y procesos, garantizar que el empleado cuente con las condiciones mínimas de trabajo, evaluar la inclusión de mejoras para los empleados, apoyar procesos de las diferentes Gerencias en lo referido a manejo de personal y ampliar el rango de acción a “áreas soft” de la unidad.

El siguiente aspecto considerado en las entrevistas semi-estructuradas fue la evaluación elementos estratégicos de recursos. Se obtuvo:

Tabla 23. Evaluación de factores claves de la función estratégica de Recursos Humanos

		Aspectos iniciales	Respuestas		Comentarios frecuentes
Plan estratégico	Describe en qué porcentaje RRHH puede ser visto como una unidad administradora o una unidad estratégica.	Administradora	8	100%	Es importante que sea vista como una unidad de apoyo, estratégica
		Estratégica	0	0%	
	¿Cómo caracterizaría el estilo de trabajo de CCHH: proactivo o reactivo?	Proactivo	3	38%	*
		Reactivo	5	63%	*
	¿Cómo apoya CCHH a toda la gente de la organización a alinearse con la misión, visión y valores organizacionales? Describe las acciones que ha realizado.	No se observa que los promueva	6	75%	“Deben apoyar a que los empleados conozca nuestros productos, líneas de servicio”.
		No conozco si los promueve	2	25%	Deben estar pendientes de promover la misión, visión y valores, evaluar si hay cambios.

Comunicación y alineación	<p>Del 1 al 10 qué puntuación le otorgaría a CCHH como comunicador en cuanto a: Aspectos organizacionales, elementos estratégicos y cambios organizacionales? ¿Por qué le da esa puntuación?</p>	Promedio	3	38%	<p>“Capital Humano se encuentra relegado como agente comunicador, prevalece el radio-pasillo”.</p>
	<p>¿Qué cosas se comunican desde CCHH y qué cosas no?</p>	Información de pagos	5	63%	*
		Otros	3	38%	*
	<p>¿Qué cosas deberían y te gustaría que fuesen comunicadas desde CCHH?</p>	<p>1. Situación/rumbo de la empresa 2. Estructura de Recursos Humanos – se desconocen los roles y personas 3. Valores y aspectos vinculados con la filosofía de la organización – espíritu de empresa 4. Aspectos relacionados con el cálculo y situación de los pagos al personal y problemas derivados: Tickets de alimentación, estacionamiento, vacaciones, utilidades, comisiones e incentivos, entre otros. 5. Planes de carrera del empleado 6. Cargos y estructura actual, así como la razón de ser de las diferentes áreas funcionales que conformar al Grupo 7. Temas gerenciales</p>			
<p>A través de qué canales se comunica CCHH ¿Consideras que son suficientes y efectivos?</p>	Correo	8	100%	<p>A los Gerentes les gustaría que se revisará lo referido aquellos aspectos que mejoran la comunicación: canales de comunicación, formalidad para mitigar rumores, formalizar procesos, información de interés como cumpleaños, logros. Más del 50% consideran que son subutilizados medios como la intranet</p>	

Cultura	¿Alguna vez has recibido feedback de las entrevistas de salida? ¿Te ha informado CCHH para sobre las razones de por qué se va la gente de tu unidad?	No	8	100%	*
	¿Conoces si CCHH tiene planes de acción establecido para mejorar el clima organizacional?	No	8	100%	
	¿Qué aspectos deberían ser mejorados por CCHH en cuanto a clima organizacional?	Comunicación	8	100%	Actividades de integración
Motivación		8	100%		
Selección	¿Existe en la compañía descripciones de cargos? ¿Cada cuánto se actualizan?	No	5	63%	
		No lo sé	3	38%	
	¿Cada empleado ha firmado y recibido su descripción de cargo?	No	8	100%	
	¿CCHH promueve la definición, actualización e información de perfiles de cargo?	No	8	100%	“En algún momento hicieron descripciones de cargo, pero no deben estar actualizadas”. La totalidad de los Gerentes coinciden en que no se promueve la actualización de cargos. **Promoción
	¿Tiempo de duración de los procesos de selección internos y externos?	Largos	8	100%	Consideran que la selección del nuevo ingreso ha tenido sus altos y bajos, pero han observado mejora los últimos seis meses.
	¿Existen criterios claros para la selección del personal que garanticen un lenguaje	No	8	100%	Un 52% de los Gerentes realizan sus búsquedas de personal de modo paralelo. Las razones principales: poco dominio de

	común? Qué características personales son valorados y exigidas?				perfiles técnicos por parte de CCHH, características formales del cargo y tiempo de respuestas
	¿Cuál es la principal fortaleza y debilidad de la compañía en sus procesos de reclutamiento y selección? Descríbala	Duración	8	100%	*
	¿La compañía tiene proceso de inducción formal?	Si	8	100%	Pareciera que es un poco débil y no le hacen seguimiento.
	¿Tiempo que dura la inducción? ¿Es igual para los diferentes niveles jerárquicos; de no ser así especifique?	Corto y es igual	8	100%	
Capacitación y desarrollo	¿La compañía tiene proceso de capacitación formal?	No	8	100%	El 50% de los Gerentes coinciden en que los planes de adiestramiento y desarrollo no se han ejecutado por el entorno financiero de la empresa y que por ello pudiese ser que no han sido promovidos por CCHH.
	¿CCHH promueve planes de capacitación? ¿Has dado sugerencias de adiestramiento para tu equipo? Han sido canalizadas?	No	8	100%	*
	¿Existen procesos y procedimientos en tu Gerencia? ¿Son promovidos por CCHH?	No	8	100%	*
	¿La compañía tiene un programa formal de evaluación y gestión del desempeño?	No	8	100%	*

Evaluación de los Recursos Humanos y recompensas	¿Tiene la compañía programas de reconocimiento asociados al programa de gestión del desempeño? Descríbalo	No	8	100%	*
	¿Cuáles son los criterios formales para evaluar y reconocer a la gente en la compañía? Los empleados los conocen? ¿Qué tanto se practican?	No	8	100%	*

En resumen, se obtuvo:

Planificación Estratégica

- La totalidad de los Gerentes entrevistados consideran que la Gerencia de Capital Humano es vista como una unidad controladora.
- El 50% de los Gerentes opinan que a la unidad de Capital Humano le hace falta el patrocinio del Comité Directivo para convertirse en un socio estratégico del negocio.
- “Son transaccionales y no estratégicos, deberían tener una perspectiva balanceada. CCHH es lo que la empresa desea que sea”
- El 50% de los Gerentes entrevistados consideran que el estilo de trabajo de la unidad es reactivo.
- Más del 50% de los Gerentes consideran que la unidad no promueve los elementos estratégicos de la empresa, como lo son: misión, visión y valores ayudan a la identificación del empleado con la organización.

- “Deben apoyar a que los empleados conozca nuestros productos, líneas de servicio”.

Dotación de Recursos Humanos:

- Los Gerentes entrevistados coinciden en que los procesos de selección suelen demorar. Consideran que la selección del nuevo ingreso ha tenido sus altos y bajos, pero han observado mejora los últimos seis meses.
- Un 52% de los Gerentes realizan sus búsquedas de personal de modo paralelo. Las razones principales: poco dominio de perfiles técnicos por parte de CCHH, características formales del cargo y tiempo de respuestas
- Más del 50% de los Gerentes coinciden en que no se han realizado descripciones de cargo.
- “En algún momento hicieron descripciones de cargo, pero no deben estar actualizadas”. La totalidad de los Gerentes coinciden en que no se promueve la actualización de cargos. **Promoción
- Los Gerentes tienen conocimiento que existe un proceso de inducción, pero deben mejorarlo ya que es débil. Mejoras: garantizar que la persona cuente con todo lo relativo al puesto de trabajo, refrescamiento de portafolios.

Desarrollo de los Recursos Humanos

- Más del 50% de los Gerentes coinciden en que los planes de adiestramiento y desarrollo no se han ejecutado por el entorno financiero de la empresa y que por ello pudiese ser que no han sido promovidos por CCHH.
- Los Gerentes entrevistados consideran que no han solicitado apoyo a CCHH para promover sus procesos internos.

- La totalidad de los Gerentes entrevistados coinciden en que no hay programas de reconocimiento por desempeño y que no existen criterios formales para evaluación y reconocimiento.

Evaluación de los Recursos Humanos y recompensas

- La totalidad de los Gerentes entrevistados coinciden en que no hay programas de reconocimiento por desempeño y que no existen criterios formales para evaluación y reconocimiento.

4. Focus Group

Posterior a la aplicación de cuestionario de Satisfacción del Cliente Interno, se procedió a discutir algunos aspectos puntuales:

- Conocimiento de elementos estratégicos: opiniones acerca de si están promovidos, desde cuanto no conversaban de ellos.
- Debilidades y oportunidades de mejora de Capital Humano: como lo evalúan como proveedor de servicio.

Los resultados de estos aspectos fueron:

- La totalidad de los participantes consideran que los elementos estratégicos no son promovidos por Capital Humano, solo recuerdan haberlos vistos en el proceso de inducción
- Las principales fortalezas de la unidad:

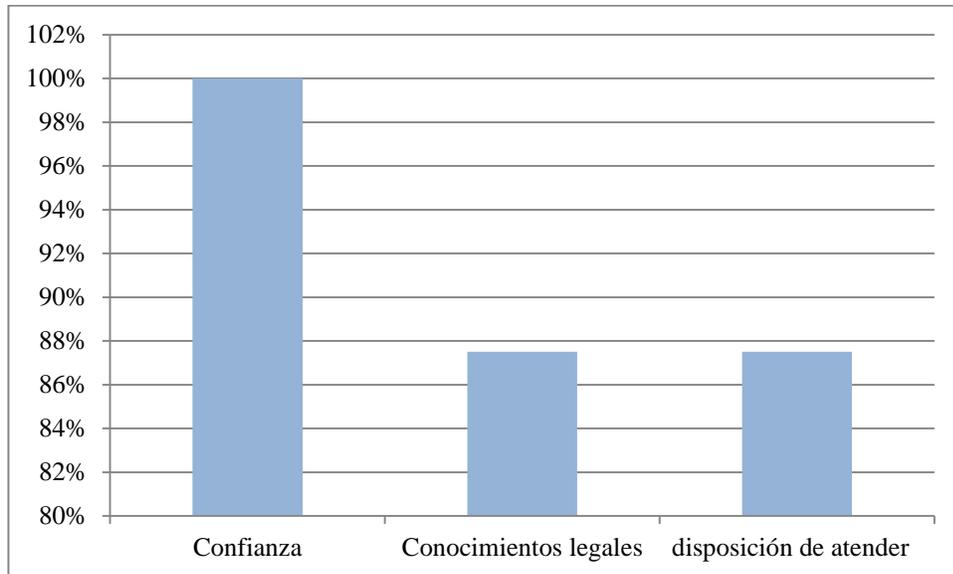


Gráfico 19. Principales fortalezas de Capital Humano

- Las principales oportunidades de mejora la unidad:

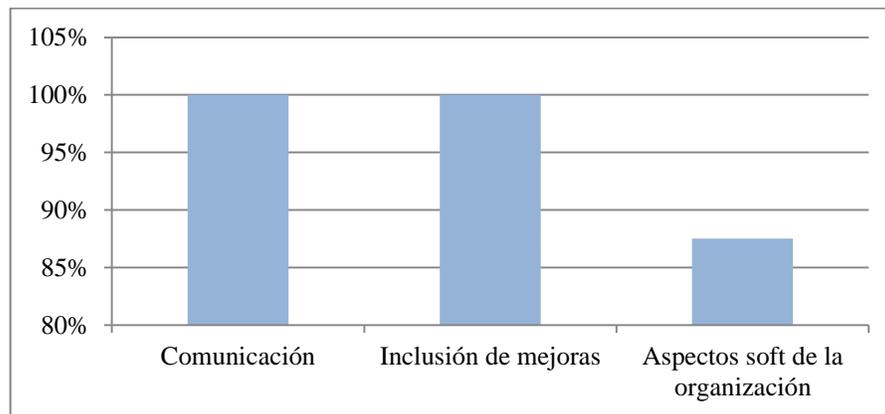


Gráfico 20. Principales oportunidades de mejora de Capital Humano

Pareciera que la confianza en la unidad es una fortaleza que Capital Humano debe aprovechar para trabajar en aquellos aspectos que se presentan como oportunidad de mejora, en vista que su cliente interno confía en su gestión.

5. Mesas de trabajo con Capital Humano

La sesión se inició con la revisión de conceptos claves como misión, visión y valores y se procedió a la aplicación del instrumento (Ver Anexo 2). Esta data se presentará en el apartado de conocimientos de elementos estratégicos, en vista que el investigador decidió evaluarlo en la totalidad de la muestra. Posterior se procedió a diagnosticar la situación actual de la unidad. Para este fin se obtuvo la evaluación individual de aspectos que pudieran considerarse debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la unidad, basados en la ruleta organizacional construida en base a las perspectivas del Balanced Scorecard y con preguntas sugeridas por la Evaluación Organizacional:

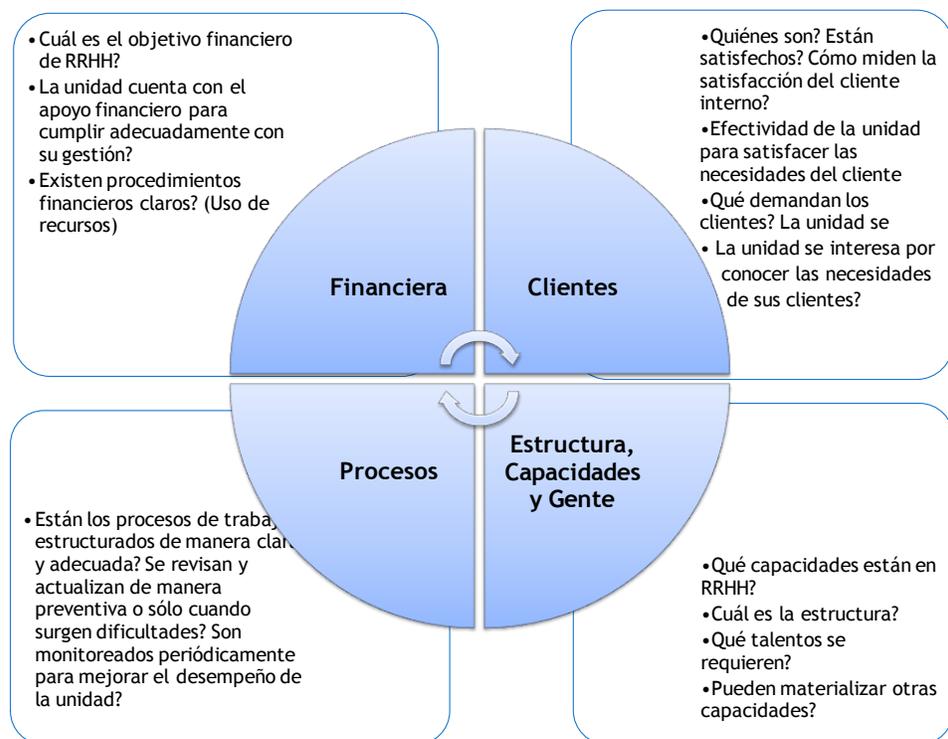


Figura XI. Ruleta Organizacional

Luego se procedió a construir la matriz DOFA en la que cada participante plasmó sus ideas y fueron discutidas para generar un consenso sobre fortalezas y oportunidades de mejora de la unidad. Los resultados obtenidos fueron:

DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento objetivo de la percepción que posee el cliente interno de la unidad. Conocimiento mediano del cliente interno. (Especialmente por el servicio de Outsourcing). No contar con un sistema integrado de Administración de Personal. Reducción del 50% de la plantilla. Ajustes de perfiles para aplicación de pruebas psicotécnicas Entrevistas de salida 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo y credibilidad del comité ejecutivo** Credibilidad en la gestión del Gerente de la unidad **
FORTALEZAS (F)	AMENAZAS (F)
<ul style="list-style-type: none"> Auditoria y control en los procesos administrativos de la unidad. Control del flujo de gastos. Mejora en los tiempos de respuesta y comunicación** al cliente interno. Procesos documentados y formalizados. ** Uso óptimo de sistema en línea** Revisión continua de procesos internos. Integrantes unidos y comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> Liquidez financiera de la organización. Proveedor del sistema de nómina, teléfonos y HCM. Identificación con la empresa** Motivación del personal.

Figura XII. Resultado de matriz DOFA

En resume en la mesa de trabajo, se obtuvo:

- Una de las principales fortalezas que perciben es que cuenta con un equipo integrado y comprometido versus un escenario de alta rotación que se había registrado.
- Han alcanzado mayor control de temas administrativos, evidenciados en una mejora en el control de flujo de gastos.
- Perciben que han mejorado los tiempos de respuesta y de comunicación con el cliente interno.
- El equipo coincide en que no conocen de modo objetivo la percepción del cliente interno, por lo que no conocen si efectivamente se encuentra

satisfecho con el servicio que ofrece la unidad y sobre las oportunidades de mejora que pudiesen existir.

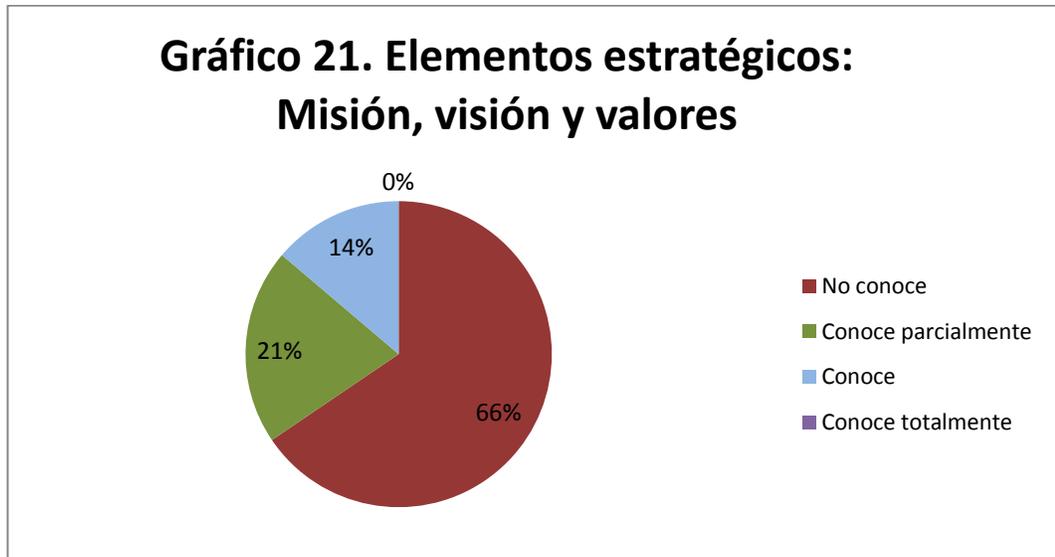
- Adicionalmente manifiestan que cuentan con menos personas para atender las necesidades de su cliente.
- Coinciden en que una oportunidad es la confianza que posee el cliente interno en el Gerente de Capital Humano, por conocer previamente la dinámica de la organización.
- Es una amenaza, que perciben que el cliente interno, es el alto impacto que tiene la unidad por la situación financiera de la empresa, que limita en su rango de acción.

En este sentido, pareciera que el equipo de Capital Humano debe trabajar por conocer el nivel de satisfacción de su cliente interno partiendo del equipo integrado con que cuenta y comunicación con su cliente.

6. Evaluando los elementos estratégicos

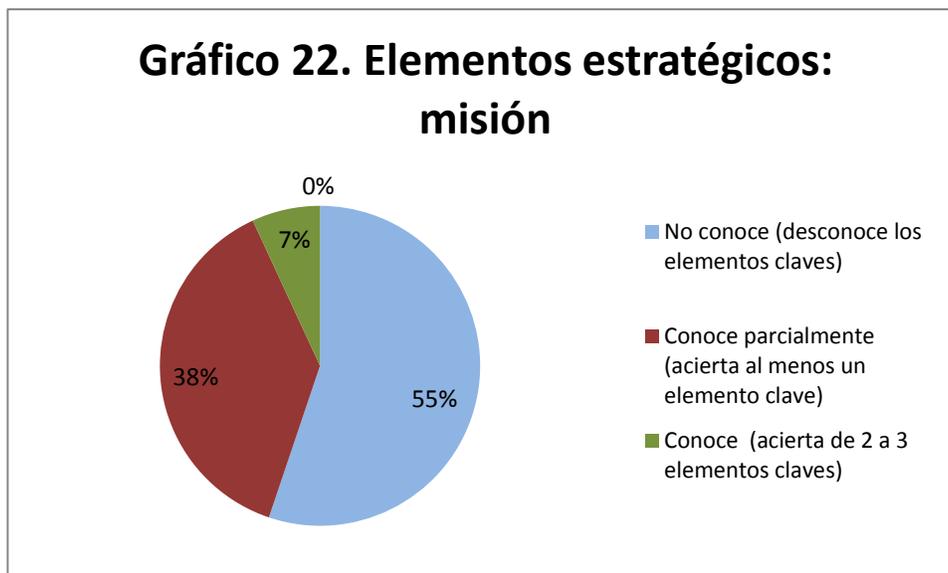
Los elementos estratégicos conforman el espíritu y la razón de ser de la organización. La misión, visión y valores. La misión pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la visión, en el futuro a largo plazo de éste. Capital Humano debe ser garante de que el «talento humano» esté alineado con la misión y visión de la organización. Para esto debe facilitar el proceso de traducir la misión y visión en: metas de división, departamentos, equipos e individuos.

Partiendo de la importancia de estos elementos se procedió a evaluar en la población el nivel de conocimiento de los elementos estratégicos, partiendo del instrumento diseñado para tal fin (Ver Anexo 2).

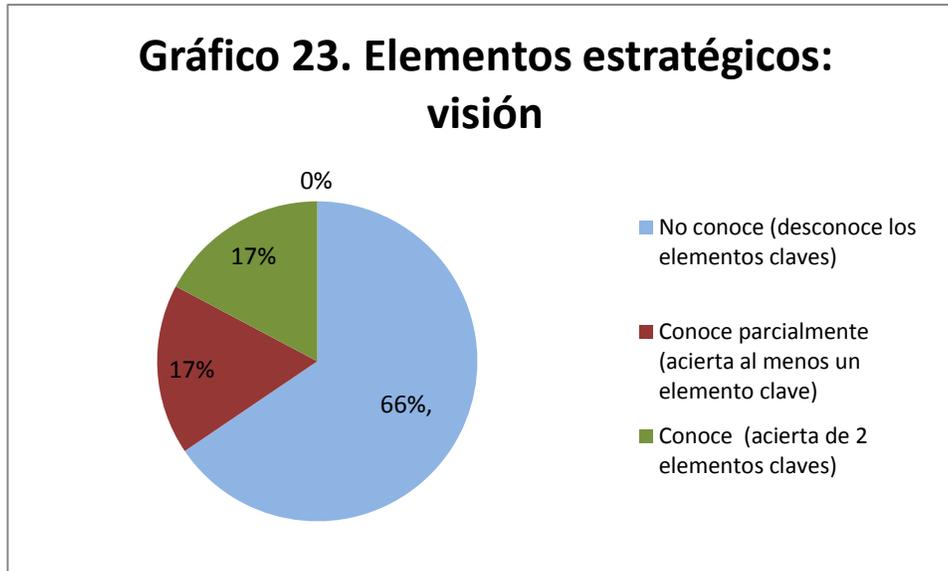


De la población evaluada, no se registró empleado que conociera en su totalidad los elementos estratégicos de la organización. Existe un 21% de la población que conoce algunos de los elementos claves de la misión, visión y valores.

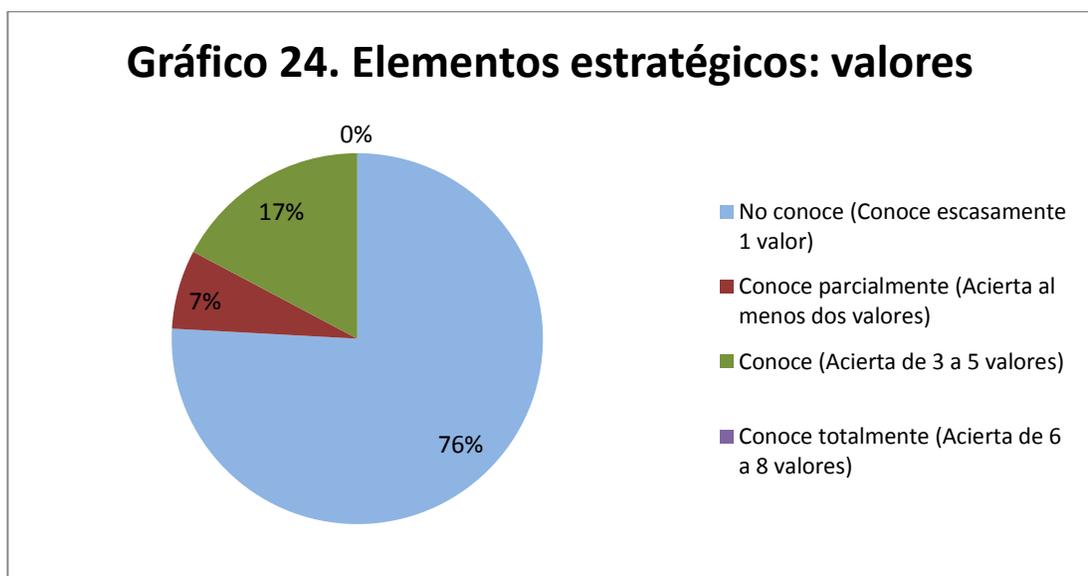
El gráfico 22 muestra que el 55% de los empleados no conocen los elementos estratégicos que componen la misión de Grupo BekeSantos, siendo solo el 38% que conoce al menos uno de los elementos estratégicos



El Gráfico 23, muestra que el 66% de los empleados no conocen los elementos estratégicos que componen la visión de Grupo BekeSantos, siendo solo el 34% que conoce al menos uno de los elementos estratégicos.



El Gráfico 24, muestra que el 76% de los empleados no conocen los valores de la organización, siendo solo un 24% que al menos conoce uno de los valores de la organización.



En líneas generales, se percibe que más de la mitad de los empleados de Grupo BekeSantos no conoce los elementos estratégicos de la organización, solo un 14% conoce algunos elementos claves de estos. Pareciera ser una oportunidad de mejora en la que Capital pudiese estar involucrada.

7. Análisis triangulado de datos

El enfoque multimodal permitió confrontar la autoevaluación del equipo de Capital Humano con la evaluación de su cliente interno, nivel gerencial, coordinadores, analista/consultores y asistentes. Con los resultados se generó una ventana de Johari, la cual es un modelo útil para describir la interacción humana. Divide el conocimiento personal en cuatro tipos, representado por sus cuatro cuadrantes: abierto, ocultado, persiana, y desconocido. Ayuda al autoconocimiento y el concepto que tiene los demás sobre nosotros con el fin de mejorar las relaciones interpersonales. Para el caso del diagnóstico, arrojo:

Parte de la unidad de Capital Humano	Conocido por la unidad	No conocido por la unidad
Conocido por nuestro cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Rol administrador y/o controlador • Aumento de confianza por parte del cliente externo • Entorno financiero afecta tiempos de respuesta y subsistemas con desarrollo • Poca autonomía del capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca promoción de elementos estratégicos • Comunicación básica • Equipo: roles y funciones en CCHH • Patrocinio por parte del directivo
No conocido por nuestro cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Pauta del comité directivo a la gestión de CCHH • Planificación y gestión del área (específico) • Deficiencias asociadas al sistema administrativo • Inversión de tiempo ¿? 	

Figura XIII. Ventana de Johari

8. Resumen consolidado

La unidad de Capital Humano, como proveedor de servicio, fue evaluada por sus clientes en un nivel estándar, sin embargo dado las características de la organización se esperaría un desempeño con tendencia a niveles de excelencia. En la actualidad, tanto la unidad como su cliente interno, perciben que la Gerencia de Capital Humano ha estado en franca recuperación de la confianza de su cliente. Adicionalmente, fue evaluada como una unidad controladora, con alta ocupación administrativa y que actualmente cuenta con poca autonomía para accionar. Dentro de este rol, han ganado mayor confianza del cliente porque han disminuido las deficiencias administrativas, que demanda gran parte del día a día y han iniciado paulatinamente la planificación de su gestión.

De acuerdo a lo arrojado, en el Focus Group y entrevistas con gerentes, Capital Humano es una unidad administradora/controladora, que no goza empowerment del Directivo para involucrarse en temas estratégicos. Sin embargo, si llegase ampliar su rango de acción deben evaluar sus recursos y manejo de procesos, ya que actualmente es un aspecto de mejora.

El cliente interno considera que Capital Humano debe trabajar en el sentido de pertenencia de los empleados, promoviendo los elementos estratégicos. Adicional, opina que debe mejorar en su rol como ente comunicador más allá de “pago de quincena” o “pago de cestaticket”. Finalmente, el cliente interno esperaría conocer y entender la estructura de Capital Humano, ya que actualmente centralizan inquietudes y solicitudes en el Gerente del área y cuando no se encuentra, se siente un vacío al no saber con quién canalizar. Es importante destacar que el cliente de la unidad, conoce que su rango de acción está limitado por el entorno financiero de la organización, por lo que tiene conciencia de aquellos aspectos en los que ellos pueden actuar de modo inmediato para generar cambios y en cuáles no.

9. Plan de intervención sugerido

La unidad de Capital Humano para convertirse en un socio estratégico de la organización debe mejorar los niveles de satisfacción del cliente interno, de modo que se ubiquen en niveles de excelencia que es lo esperado dadas las características del sistema organizacional.

De modo paralelo debe evaluar hasta qué punto es factible tener un rol estratégico, partiendo en el patrocinio del directivo y la confianza que posee el equipo en alcanzar esta meta. Estos elementos requieren de un proceso de intervención mucho más exhaustivo.

Para apalancar y mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno, se sugiere trabajar en aquellos aspectos que son conocidos por el cliente interno pero no por Capital Humano. En este sentido, se sugiere la revisión y activación de un plan formal, viable, adaptable y operacionalmente válido desde Capital Humano orientado a:

1. Definir estructura y roles de Capital Humano para luego ser fomentado en una estrategia comunicacional.
2. Revisión de elementos estratégicos y su promoción en la organización.
3. Desarrollo de planes de mejora en la gestión del talento humano.

Consideraciones éticas

La presente investigación está basada en principios éticos que convergen en la confidencialidad y respeto ante la información recibida por parte de la empresa y sus empleados. Se parte de la explicación los fines de la investigación, garantizando a los participantes implicados que toda la información aportada será de carácter confidencial, lo cual es fundamental para obtener respuestas sinceras y honestas, proporcionando seguridad en que los informantes no corren riesgo de represalias por proporcionar información vital para el estudio-

Aunado a lo anterior, se encuentra el principio de honestidad y transparencia interna en el manejo de los datos para el diagnóstico y de la información que es entregada al cliente.

Así mismo, como consideración ética presente, se encuentra la claridad y límites de la responsabilidad y alcances que tendrá tanto el consultor como el cliente en el desarrollo de la investigación.

Conclusiones

La Gerencia de Capital Humano de Grupo BekeSantos, ha sido una unidad que ha pasado por etapas críticas caracterizadas por el descontrol. En la actualidad, está conformada por un equipo nuevo, liderizado por un Gerente que tiene seis (06) meses en la gestión de la unidad, con trayectoria en la organización por haber ocupado el cargo de Coordinador de Administración de Personal. Han hecho grandes esfuerzos por establecer el control administrativo, lo que ha requerido invertir grandes esfuerzos y tiempo. El resultante es la recuperación de la confianza del cliente interno en cuanto a la ejecución y control de procesos administrativos.

El cliente interno se encuentra en un nivel de satisfacción estándar, con conocimiento que la gestión ha permitido tener control de los procesos administrativos y que la unidad está sujeta al entorno financiero de la organización y directrices del Comité Directivo. Consideran como oportunidades de mejora: promover elementos estratégicos, presentar formalmente estructura y roles de la unidad e implementar mejoras en los procesos de comunicación. El cliente más satisfecho es la unidad de ventas y tecnología.

El líder de la unidad trabaja por convertirse en un socio estratégico, sin embargo debe sincerar cómo piensa la organización de sus recursos humanos y la importancia que otorga el Comité Directivo de la importancia que tiene Capital Humano, para tener visibilidad hasta qué punto puede ser un socio estratégico.

Aunque el nivel de satisfacción del cliente interno se encuentra enmarcado en un nivel estándar, enlazado con el papel administrador/controlador, se esperaría un nivel de excelencia en vista del mayor control que tiene el equipo en este tipo de actividades. Las oportunidades de mejoras iniciales, para elevar el nivel de satisfacción y aspectos blancos de la gestión se orientan a definir estructura y roles de la

unidad con miras de comunicárselas al cliente interno, revisión de los procesos de comunicación y elementos estratégicos.

Recomendaciones

La inclusión del recurso humano en el análisis estratégico ha sido la consecuencia de considerar el componente humano como un factor determinante de la competitividad de las empresas. En la actualidad, las estrategias formuladas por las organizaciones debe ser congruente y estar apalancadas por las personas que integran la organización.

Al evaluar el desempeño de las unidades de Capital Humano, se espera que su gestión apunte a un rol de socio estratégico, sin embargo el que los departamentos de recursos humanos asuman este rol depende principalmente del apoyo que le de la alta dirección, ya que son ellos quienes determinan la importancia de la gestión del talento humano en la organización.

En este sentido al involucrar a los miembros de las unidades de Recursos Humanos en procesos de autoevaluación para conocer su estado actual y proyectar hacia dónde quieren ir, es vital sincerar el patrocinio con que cuenta, de modo dejar claro en qué invertir esfuerzos y puedan aclarar expectativas a su cliente interno.

Para investigaciones futuras del desempeño de las unidades de Capital Humano sería de interés incluir entrevistas o mesas de trabajo con la alta gerencia, de modo que se pueda conocer qué esperan del departamento de Recursos Humanos y poder alinear objetivos.

Bibliografía

- BRUNET, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- ALLES, MARTHA. (2003) Dirección estratégica de recursos humanos. Editorial Granica. Buenos Aires
- Dollan Simón (2003) La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XX. McGraw-Hill. Madrid
- Lusthaus Charles (2003) Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño. Washington, D.C.
- CHIAVENTO, A. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. McGraw Hill, Bogotá.
- HERNÁNDEZ y otros. (1994). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México.
- BALESTRINI, Mirian. (2001). Como se elabora el proyecto de Investigación. (Quinta Edición). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- GONZALEZ, Mariela y SILVA, Silmar. (1998). Satisfacción del cliente interno con respecto al impacto del adiestramiento. Tesis de trabajo de grado inédita, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- French Wendell & Bell Cecil (1995). Desarrollo Organizacional Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall.
- HERNÁNDEZ, Adriana y Monsato Juan (2005). Estudio de Clima Organizacional en la Policía Metropolitana. Trabajo de Grado. UCAB.
- SALICO, Mario (2006). Principios y objetivos de la gestión de recursos humanos. [homepage]. Consultado el día 01 de Julio de 2010 de la World Wide Web: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-principios_y_objetivos_de_la_administracion_de_recursos_humanos/15225-2

Anexos

Anexo 1

Hablemos sobre la gestión del
capital humano en el Grupo
Bekesantos

Primera sesión de trabajo: autodiagnóstico

Deomery Blanco
Gabriela Viña

Beke Santos

Conversando sobre nuestras
expectativas

Individuales y grupales

Beke Santos

Agenda

- **Objetivo de esta sesión**
- **La estrategia organizacional y sus elementos**
 - Misión, visión, valores: Aspectos conceptuales y su importancia
 - Revisión individual de los elementos estratégicos del Grupo Bekesantos
- **Diagnóstico del desempeño organizacional**
 - Significación: Qué hacen los mejores para garantizar su sobrevivencia
 - Herramientas de diagnóstico: Matriz DOFA y Balance Score Card
 - Diagnóstico del “estado de salud” de la Gerencia de Capital Humano, a través de sus diferentes subsistemas
- **Conclusiones generales de la sesión**

Bekesantos

Agenda

- **Objetivo de esta sesión**
- **La estrategia organizacional y sus elementos**
 - Misión, visión, valores: Aspectos conceptuales y su importancia
 - Revisión individual de los elementos estratégicos del Grupo Bekesantos
- **Diagnóstico del desempeño organizacional**
 - Significación: Qué hacen los mejores para garantizar su sobrevivencia
 - Herramientas de diagnóstico: Matriz DOFA y Balance Score Card
 - Diagnóstico del “estado de salud” de la Gerencia de Capital Humano, a través de sus diferentes subsistemas
- **Conclusiones generales de la sesión**

Bekesantos

Objetivo de esta sesión

- El resultado esperado es lograr un consenso sobre:
 - Fortalezas y oportunidades de mejora en los diferentes procesos y dimensiones funcionales de la gerencia.
 - El estado deseado de la Gerencia
 - Acciones específicas y necesarias para alcanzar el estado deseado

Cuál será mi compromiso y el de mi equipo

Qué tenemos y qué necesitamos para lograrlo (recursos)

Qué pasos deben darse (plan)

Hacia dónde queremos ir (mañana)

Dónde estamos (hoy)

Beke Santos

La estrategia organizacional y sus elementos

Beke Santos

Misión

- Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer
- Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Beke Santos

Visión

- Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otros

Beke Santos

Misión y visión

- **La misión** pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la **visión**, en el futuro a largo plazo de éste
- **La misión es de importancia porque:**
 - Especifica los propósitos de la organización y la conversión de éstos en objetivos, de modo que se puedan evaluar y controlar.
 - Garantiza un propósito unánime de la organización, sentar una norma o base para asignar los recursos de la organización y establecer un clima organizacional
- **La visión es de importancia porque:**
 - Establece mapas de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar

Beke^santos

Misión y visión en la Gerencia de Capital Humano

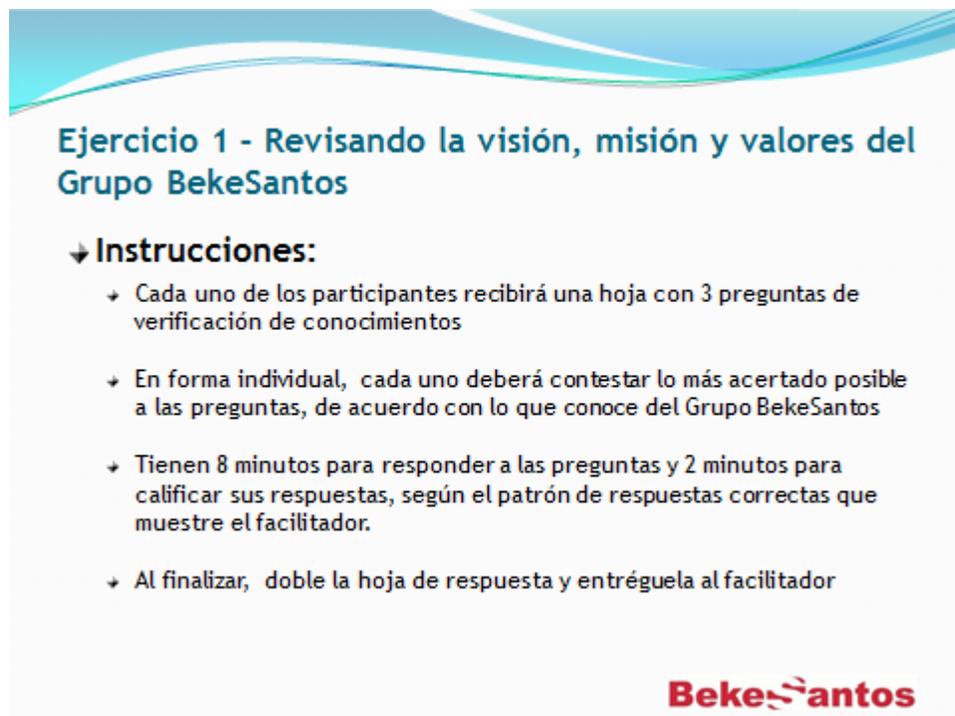
- **Capital Humano**, como socio estratégico, debe ser garante de que el «talento humano» esté alineado con la misión y visión de la organización. Para esto debe facilitar el proceso de traducir la misión y visión en: metas de división, departamentos, equipos e individuos
- **Capital Humano ayuda a comunicar las estrategias corporativas y asiste, a la alta gerencia, traduciendo esa estrategia en metas a nivel de división**
- **Capital Humano ayuda a entender al «talento humano» qué queremos y estamos tratando de lograr como organización, cómo pueden colaborar y cuáles son los beneficios**

Beke^santos



¿Conoces la visión, misión y valores del Grupo BekeSantos?
Revisemos rápidamente

BekeSantos



Ejercicio 1 - Revisando la visión, misión y valores del Grupo BekeSantos

→ **Instrucciones:**

- Cada uno de los participantes recibirá una hoja con 3 preguntas de verificación de conocimientos
- En forma individual, cada uno deberá contestar lo más acertado posible a las preguntas, de acuerdo con lo que conoce del Grupo BekeSantos
- Tienen 8 minutos para responder a las preguntas y 2 minutos para calificar sus respuestas, según el patrón de respuestas correctas que muestre el facilitador.
- Al finalizar, doble la hoja de respuesta y entréguela al facilitador

BekeSantos

Ejercicio 1 - Revisando la visión, misión y valores del Grupo BekeSantos

→ Respuesta 1: Visión

"Ser una corporación de clase mundial en servicios y soluciones de tecnología de la información, con presencia y liderazgo en Latinoamérica que nos afiance como el asesor de confianza de nuestros clientes"

BekeSantos

Ejercicio 1 - Revisando la visión, misión y valores del Grupo BekeSantos

→ Respuesta 2: Misión

"Somos un integrador de soluciones en tecnología de la información, con servicios propios especializados, trayectoria en Latinoamérica y alianzas de valor con los principales líderes mundiales de tecnología.

Con nuestros clientes, empresas corporativas y organismos públicos, creamos visión conjunta de soluciones y ayudamos a implementarlas para que alcancen sus retos de negocios.

La pasión, la innovación y la búsqueda de la excelencia nos inspiran y comprometen a lograr beneficios para nuestros clientes, empleados, accionistas y la sociedad"

BekeSantos

Ejercicio 1 - Revisando la visión, misión y valores del Grupo BekeSantos

→ Respuesta 3: Valores

- Lealtad
- Honestidad
- Respeto
- Cumplimiento de compromisos
- Excelencia y calidad de servicios
- Pasión por el cliente
- Trabajo en equipo
- Innovación, flexibilidad y adaptabilidad

BekeSantos

En cuanto a la Gerencia de Capital Humano

- Para qué existe RRHH en esta organización (estado ideal)
- Cuál es el objetivo estratégico
- Cuál es su misión y visión
- Qué valores determinan la gestión de RRHH

Ahora analicemos qué está pasando en la actualidad...

BekeSantos

Diagnóstico del desempeño organizacional

Beke Santos

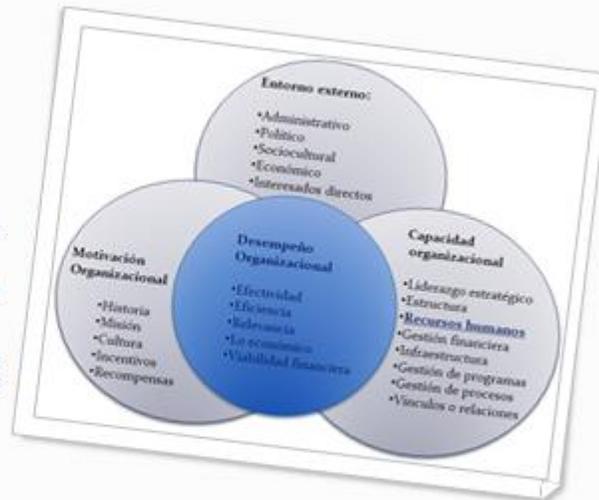
Qué hacen los mejores para garantizar su sobrevivencia

- Se muestran altamente flexibles y capaces de responder ante las nuevas dinámicas que surjan.
- Traducen su actuación en políticas empresariales y acciones que facilitan la generación y transferencia del conocimiento para garantizar la sostenibilidad de la principal ventaja competitiva: LA GENTE Y SU CONOCIMIENTO
- Integran eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.

Beke Santos

Qué hacen los mejores para garantizar su sobrevivencia

Facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, son capaces de modificar sus normas de actuación con la frecuencia que dicte el entorno y la dinámica de relaciones internas, para satisfacer las exigencias de clientes externos e internos



Herramientas para diagnosticar - Matriz DOFA

- En un entorno competitivo y globalizado como el actual, es imprescindible adaptarse a los cambios que plantea el mercado. Por lo que las organizaciones deben analizar los factores internos y externos que influyen en su realidad presente.

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) es una herramienta de planificación estratégica, que permite obtener un diagnóstico sobre la situación actual de una empresa con el fin de determinar sus ventajas competitivas, diseñar las estrategias pertinentes y elaborar un plan de acción para poder tomar decisiones acertadas y acordes con objetivos previamente formulados

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) es una herramienta de planificación estratégica, que permite obtener un diagnóstico sobre la situación actual de una empresa con el fin de determinar sus ventajas competitivas, diseñar las estrategias pertinentes y elaborar un plan de acción para poder tomar decisiones acertadas y acordes con objetivos previamente formulados

Elementos de la Matriz DOFA

DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)
<p>Son todos aquellos elementos que constituyen barreras que afectan en el desarrollo interno de la organización.</p> <p>Ejemplo: Costo de envío: durante algún tiempo, la empresa ha ofrecido envío gratis, para ganar clientes; esta estrategia resulta costosa y no necesariamente sostenible</p>	<p>Son factores positivos y favorables, de carácter externo, que se generan en el entorno en el que actúa la empresa y que pueden ser aprovechados.</p> <p>Ejemplo: Aumentar la pre-venta: la pre-venta de artículos (los clientes pagan antes de estar disponible y meses antes de que tengan que pagarle al proveedor), resulta un gran negocio que puede incrementarse</p>
FORTALEZAS (F)	AMENAZAS (F)
<p>Son las capacidades o habilidades positivas con las que cuenta la empresa.</p> <p>Ejemplo: Reconocimiento de marca: la marca Amazon es sinónimo de ventas en línea y de servicio orientado al cliente</p>	<p>Son aquellas situaciones que provienen del entorno que son negativas y pueden llegar a atentar en contra de la organización.</p> <p>Ejemplo: Creciente competencia: el segmento de comercio electrónico evoluciona rápidamente y es altamente competido. Empresas como eBay y Walmart son amenazas a corto plazo</p>

Beke>antos

Elementos de la Matriz DOFA

Factores internos (controlables)			Factores externos (no controlables)
Misión	Fortalezas	Debilidades	
Oportunidades	Cruce fortalezas – oportunidades	Cruce debilidades – oportunidades	
Amenazas	Cruce fortalezas – amenazas	Cruce debilidades – amenazas	

A partir de todos los cruces se generan:

- Las estrategias
- Los lineamientos de acción

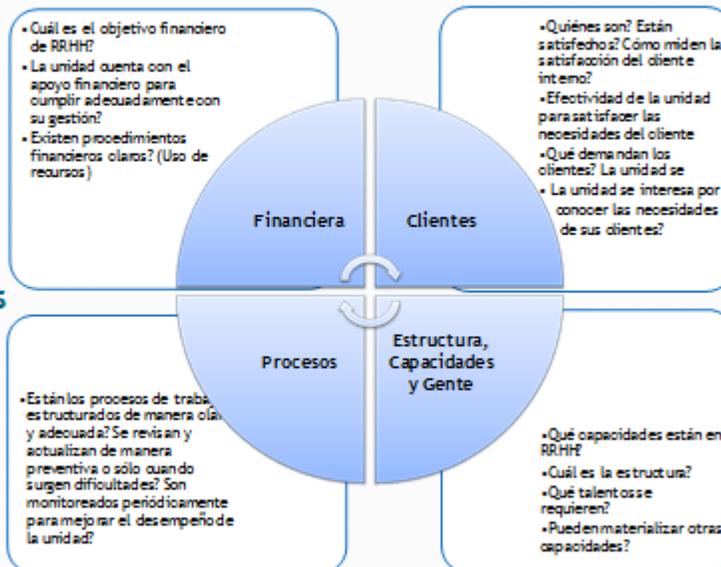
Beke>antos

Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral

- El Balanced Scorecard resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía
- El concepto de Balanced Scorecard (BSC) provee de una metodología para traducir la Estrategia en términos operacionales, y acompaña la Visión y la Estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, targets e iniciativas de las siguientes perspectivas: dinámica organizacional, procesos internos, clientes y socios estratégicos, financiera

Beke>antos

Elementos del BSC



Beke>antos

Nuestra gerencia de RRHH en la ruleta organizacional

Fortalezas y oportunidades de mejora en nuestros clientes, procesos y gente

Beke⁺antos

Ejercicio 2 - Diagnóstico de la “situación actual”

→ Instrucciones:

- En la mesa están dispuestos una serie de post-it
- Cada participante -en forma individual- deberá colocar todos aquellos aspectos que considere pueden ser debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la Gerencia de Capital Humano, actualmente
- Revise todos los elementos de la matriz, considerando al mismo tiempo los elementos del BSC que se muestran en la “Ruleta Organizacional”
- Divida la hoja de rotafolio y conforme la matriz. Una vez que escriba sus ideas, pegue los post-it en la hoja de rotafolio que contiene la matriz, según el cuadrante que corresponda
- Luego, comente los resultado de la actividad y logre un consenso con su equipo de trabajo sobre fortalezas y oportunidades de mejora.

Beke⁺antos



Factores clave de la función estratégica de RRHH



Planificación Estratégica; programar necesidades de Recursos Humanos y establecer la forma de satisfacerla



Dotación de Recursos Humanos; reclutar, seleccionar y orientar a que las personas con características que satisfagan las necesidades de la organización actual



Desarrollo de los Recursos Humanos; mejorar del desempeño del empleado, mediante sus actitudes, conocimientos y aptitudes



Evaluación de los Recursos Humanos y recompensas; evaluar y valorar la contribución de cada miembro del personal para distribuir equitativamente recompensas



Comunicación y alineación de la gente; reforzamiento del mensaje comunicacional, medición del clima para la alineación entre procesos, cultura y gente

Beke>antos

Ejercicio 3 - Verificación del rol estratégico

→ Instrucciones:

- En la mesa están dispuestas una serie de tarjetas con los nombres de los diferentes subsistemas que integran una función estratégica de RRHH. Cada tarjeta contiene en su interior una serie de preguntas.
- En equipo, los participantes deberán responder concreta y explícitamente a todas las preguntas que se le presentan, con el fin de descifrar qué tan estratégico o no es la gerencia actual
- Las preguntas deben ser respondidas en cada una de las hojas en blanco que se encuentran junto con las tarjetas
- Luego, el equipo deberá presentar una síntesis de sus respuestas en la hoja de rotafolio en forma tal que puede ser comprendido en qué magnitud el rol actual de RRHH es administrador o estratégico

Beke>antos

Conclusiones generales sobre la sesión

Pasos para incorporar un estilo de trabajo diferente al actual

Beke Santos

Cuál es el “estado deseado”

→ Frente al escenario analizado anteriormente, cuál es la situación deseada:

- Cómo quieres ser reconocido
- En el plano individual, cómo puedo mejorar esto
- Qué pasos requieren darse?
- Qué necesito para lograrlo?
- Qué recursos necesitas?

Beke Santos

Muchas gracias por tu
participación

Beke-antos

Anexo 2

REVISIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Con el fin de verificar el nivel de conocimiento individual y colectivo en torno a los elementos estratégicos, conteste las siguientes preguntas según lo que conoce de la organización. El ejercicio es individual.

Calificación

Visión de BekeSantos
6 puntos

Elementos de la Visión

Misión de BekeSantos
6 puntos

Elementos de la Misión

Valores de BekeSantos
8 puntos

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

Beke⁺antos

Evaluación de satisfacción cliente
interno
GERENCIA DE CAPITAL HUMANO

Gerencia donde labora:	
Cargo:	
Antigüedad en la empresa:	

Anexo 3

Preguntas	TOTALMENTE EN DESACUERDO	Opciones de respuesta	TOTALMENTE DE ACUERDO
1. La forma como está definido el servicio responde a mis necesidades como cliente.		1 2 3 4 5 6 7	
2. Demuestran estar organizados internamente.		1 2 3 4 5 6 7	
3. Capital Humano entiende mis necesidades.		1 2 3 4 5 6 7	
4. Los procedimientos se mantienen aunque cambien al responsable del servicio.		1 2 3 4 5 6 7	
5. Capital Humano cuenta con personal altamente capacitado.		1 2 3 4 5 6 7	
6. Capital Humano demuestra una actitud proactiva.		1 2 3 4 5 6 7	
7. Cuentan con el número de personas adecuado para atender el servicio.		1 2 3 4 5 6 7	
8. La información que trasmite Capital Humano llega a todos sus clientes.		1 2 3 4 5 6 7	
9. Cumplen con los compromisos en el tiempo establecido.		1 2 3 4 5 6 7	
10. La estructura organizativa de Capital Humano responde a mis necesidades como cliente.		1 2 3 4 5 6 7	
11. El servicio es prestado por personas con experiencia.		1 2 3 4 5 6 7	
12. Escuchan atentamente mis planteamientos.		1 2 3 4 5 6 7	
13. Cumplen con normas y procedimientos establecidos.		1 2 3 4 5 6 7	
14. Manejan los conocimientos necesarios de las funciones que desempeñan.		1 2 3 4 5 6 7	
15. Atienden de igual forma al cliente sin importar su jerarquía.		1 2 3 4 5 6 7	

16. Capital Humano adapta sus procedimientos a mis necesidades como cliente.	1	2	3	4	5	6	7
17. Capital Humano emplea un lenguaje claro para comunicarse con el cliente.	1	2	3	4	5	6	7
18. Trabajan en equipo para atender los requerimientos de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Mantienen personal altamente calificado en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
20. Supervisan a sus colaboradores para garantizar un servicio de calidad.	1	2	3	4	5	6	7
21. Demuestran capacidad para asesorarme en mis requerimientos.	1	2	3	4	5	6	7
22. Manejan información general del negocio que les permite dar el servicio.	1	2	3	4	5	6	7
23. Garantizan la veracidad de la información que suministran al cliente.	1	2	3	4	5	6	7
24. Demuestran cordialidad en el trato que recibo.	1	2	3	4	5	6	7
25. Tienen una plataforma tecnológica que les permite manejar requerimientos con rapidez.	1	2	3	4	5	6	7
26. Capital Humano es fácil de ubicar cuando se requiere.	1	2	3	4	5	6	7
27. Son capaces de atender mis requerimientos en forma eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
28. La filosofía del servicio está alineada con los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
29. Capital Humano cuenta con instalaciones para brindar el servicio de forma satisfactoria.	1	2	3	4	5	6	7
30. Se observa un liderazgo orientado a garantizar un servicio de calidad.	1	2	3	4	5	6	7
31. La información transmitida por Capital Humano es de fácil comprensión.	1	2	3	4	5	6	7
32. Están en capacidad de atender mis requerimientos de forma personalizada.	1	2	3	4	5	6	7
33. Cooperan entre sí para gestionar las solicitudes del cliente.	1	2	3	4	5	6	7
34. La centralización del servicio les permite atenderme adecuadamente.	1	2	3	4	5	6	7
35. Los plazos estipulados en los procesos para dar respuesta se ajustan a mis necesidades.	1	2	3	4	5	6	7
36. Están en capacidad para asesorarme cada vez que lo requiero.	1	2	3	4	5	6	7
37. Demuestran conocer los procedimientos relacionados con el servicio que prestan.	1	2	3	4	5	6	7

38. Colaboran en la búsqueda de soluciones a mis requerimientos.	1 2 3 4 5 6 7
39. Capital Humano atiende de igual forma a los clientes sin importar el negocio, la unidad o la jerarquía.	1 2 3 4 5 6 7
40. Se esfuerzan por superar obstáculos para cumplir con los objetivos del servicio.	1 2 3 4 5 6 7
41. Utilizan tecnologías actualizadas y de vanguardia para dar un mejor servicio.	1 2 3 4 5 6 7
42. Me mantienen informado sobre el status de mis requerimientos.	1 2 3 4 5 6 7
43. Cuentan con los conocimientos del negocio necesarios para prestar el servicio.	1 2 3 4 5 6 7
44. Es fácil contactar al equipo de Capital Humano por cualquiera de las vías disponibles.	1 2 3 4 5 6 7
45. La información que recibo es confiable.	1 2 3 4 5 6 7
46. Demuestran capacidad para brindarme un servicio de calidad.	1 2 3 4 5 6 7
47. Establecen prioridades para gestionar los requerimientos.	1 2 3 4 5 6 7
48. Cumplen con los compromisos adquiridos con la calidad esperada.	1 2 3 4 5 6 7
49. Cuentan con mecanismos efectivos para mantenerme informado.	1 2 3 4 5 6 7
50. Capital Humano cuenta con equipos y mobiliarios necesarios para atender al cliente.	1 2 3 4 5 6 7
51. Dan seguimiento a los requerimientos del cliente.	1 2 3 4 5 6 7

Anexo 4

Beke Santos

Guía de preguntas:

Elementos estratégicos:

¿Cuál es la misión de la empresa? Elementos claves

¿Cuál es la visión de la empresa? Elementos claves

¿Cuáles son los valores de la empresa?

¿Qué cambios ha experimentado la empresa recientemente? ¿Han sido comunicados por CCHH?

¿Conoces si la visión de la organización ha sufrido algún cambio?

¿Cuáles son las tres principales fortalezas de CCHH? ¿Cuáles son las tres principales debilidades de CCHH?

Estructura

¿Conoces la estructura de CCHH? ¿Quiénes la integra? ¿Sabes a quien dirigirte para canalizar tus necesidades? ¿Consideras que la estructura es suficiente para atender las demandas de todos los empleados?

Plan estratégico:

Describe en qué porcentaje RRHH puede ser visto como una unidad administradora o una unidad estratégica. ¿Cómo cliente interno, que te gustaría?

¿Cómo caracterizaría el estilo de trabajo de CCHH: proactivo o reactivo? Explique

¿Cómo apoya CCHH a toda la gente de la organización a alinearse con la misión, visión y valores organizacionales? Describe las acciones que ha realizado.

Comunicación y alineación

Del 1 al 10 qué puntuación le otorgaría a CCHH como comunicador en cuanto a: Aspectos organizacionales, elementos estratégicos y cambios organizacionales? ¿Por qué le da esa puntuación?

¿Qué cosas se comunican desde CCHH y qué cosas no?

¿Qué cosas deberían y te gustaría que fuesen comunicadas desde CCHH?

A través de qué canales se comunica CCHH ¿Consideras que son suficientes y efectivos?

Cultura

¿Alguna vez has recibido feedback de las entrevistas de salida? ¿Te ha informado CCHH para sobre las razones de por qué se va la gente de tu unidad?

¿Conoces si CCHH tiene planes de acción establecido para mejorar el clima organizacional?

¿Qué aspectos deberían ser mejorados por CCHH en cuanto a clima organizacional?

Selección:

¿Existe en la compañía descripciones de cargos? ¿Cada cuánto se actualizan?

¿Cada empleado ha firmado y recibido su descripción de cargo?

¿CCHH promueve la definición, actualización e información de perfiles de cargo?

¿Tiempo de duración de los procesos de selección internos y externos?

¿Existen criterios claros para la selección del personal que garanticen un lenguaje común? Qué características personales son valorados y exigidas?

¿Cuál es la principal fortaleza y debilidad de la compañía en sus procesos de reclutamiento y selección? Descríbala

¿La compañía tiene proceso de inducción formal?

¿Tiempo que dura la inducción? ¿Es igual para los diferentes niveles jerárquicos; de no ser así especifique?

¿Cuál es la principal fortaleza y debilidad de la compañía en sus procesos de inducción y entrenamiento? Descríbala

Capacitación y desarrollo:

¿La compañía tiene proceso de capacitación formal?

¿CCHH promueve planes de capacitación? ¿Has dado sugerencias de adiestramiento para tu equipo? Han sido canalizadas?

¿Existen procesos y procedimientos en tu Gerencia? ¿Son promovidos por CCHH?

¿La compañía tiene un programa formal de evaluación y gestión del desempeño?

Evaluación de los Recursos Humanos y recompensas

¿Tiene la compañía programas de reconocimiento asociados al programa de gestión del desempeño? Descríbalo

¿Cuáles son los criterios formales para evaluar y reconocer a la gente en la compañía? Los empleados los conocen? ¿Qué tanto se practican?