

Centro de Estudios de Postgrado

Máster Universitario en Administración de Empresas MBA



Universidad de Jaén

Trabajo Fin de Máster

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Alumna: **Sandra Milena Cardozo Monsalve**

Tutor: **Juan De La Poza Pérez**

Diciembre, 2020

TABLA DE CONTENIDO

1. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.1 Descripción del problema.....	7
1.2 Propuesta de implementación.....	7
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Metodología.....	8
2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	9
2.1 Introducción.....	9
2.2 Concepto de gestión humana.....	9
2.3 Gestión estratégica de recursos humanos.....	10
2.4 Dirección estratégica de recursos humanos.....	13
2.4.1 Concepto de Estrategia.....	14
2.4.2 Concepto de Estrategia De Recursos Humanos.....	14
2.4.3 Análisis del Entorno.....	16
2.5 Concepto de planificación estratégica.....	19
2.6 La planificación estratégica de recursos humanos.....	20
3. LA EMPRESA.....	22
3.1 Historia.....	22
3.2 Misión, Visión y Principios de GTC-SAS.....	24
3.3 Diagnóstico de Recursos Humanos en GTC-SAS.....	27
3.4 Análisis DAFO de Recursos Humanos.....	27
3.5 Estructura organizativa de la empresa.....	27
3.5.1 Organigrama.....	28
4. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS EN GLOBAL TRADING AND CONSULTING SAS (GTC-SAS).....	31
4.1 INTRODUCCIÓN.....	31
4.2 PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAS.....	32
4.2.1 Reclutamiento.....	33
4.2.2 Selección de personal.....	35
4.3 PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE PERSONAS.....	37
4.3.1 Socialización: Integración y Acogida.....	37

4.3.2	Análisis de los puestos de trabajo.....	39
4.3.3	Evaluación del desempeño.....	42
4.4	PROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS.....	44
4.4.1	Remuneración: Plan de retribución.....	44
4.4.2	Clima laboral.....	48
4.5	PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS.....	52
4.5.1	Plan de formación.....	52
4.6	PROCESO DE AUDITORIA DE PERSONAS.....	54
4.6.1	Banco de datos en RRHH.....	55
5.	CONCLUSIONES.....	57
6.	BIBLIOGRAFIA.....	60

INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

Figura 1: Funciones de la administración de los recursos humanos	11
Figura 2: Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos.....	12
Figura 3: Proceso Global de la ARH	13
Figura 4: Bases de la planeación de personal	15
Figura 5: Diagnostico de la Función de RRHH	20
Figura 6: Organigrama actual de GTC-SAS.....	24
Figura 7: Propuesta de Organigrama para la empresa GTC-SAS.....	25
Figura 8: Procesos y Subprocesos de la ARH	27
Figura 9: Factores claves en el Proceso de Contratación	28
Figura 10: Proceso de Contratación de GTC-SAS	28
Figura 11: Propuesta del Manual de Acogida y Formación inicial en GTC-SAS.....	35
Figura 12: Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo.....	36
Figura 13: Métodos claves para Analizar los Puestos de Trabajo.....	37
Figura 14: Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	39
Figura 15: Aspectos Claves para la Entrevista en la Evaluación del Desempeño.....	40
Figura 16: Elementos de la Retribución total.....	41
Figura 17: Principios de la Retribución.....	42
Figura 18: Pasos para la realización de un estudio sobre el Clima y Satisfacción Laboral.....	48
Figura 19: Propuesta de Plan de Formación en GTC-SAS.....	50
Figura 20: Banco de Datos de Recursos Humanos.....	52
Figura 21: Base de Datos propuesta para GTC-SAS.....	53
Cuadro 1: Información de GTC-SAS.....	17
Cuadro 2: Catálogo de productos de GTC-SAS: Arenas Silíceas.....	18
Cuadro 3: Catálogo de productos: Tierras Diatomeas.....	19
Cuadro 4: Misión, Visión y principios de GTC-SAS.....	17
Cuadro 5: Matriz DAFO de GTC-SAS.....	21
Cuadro 6: Análisis DAFO de GTC-SAS.....	21
Cuadro 7: Análisis DAFO de la Gestión de RRHH de GTC-SAS.....	22
Cuadro 8: Tipos de Retribuciones no monetarias o Salario Emocional	44
Cuadro 9: Cinco Claves para Mantener un Buen Ambiente o Clima Laboral.....	46
Cuadro 10: Encuesta Satisfacción y Clima Laboral.....	47

RESUMEN

En la actualidad, ante los cambios tan importantes que se están desarrollando en el mundo, muchas empresas tuvieron que reestructurarse y reinventarse buscando alternativas para sobrevivir a la crisis económica que surgió debido a la llegada del COVID-19, afectando la economía y la estabilidad de las organizaciones. Estas han necesitado reaccionar para adaptarse a los cambios del entorno y así mismo aprovechar las ventajas que de una u otra manera les ofrece el mismo en estos tiempos de crisis. El anterior planteamiento nos obliga a cambiar los paradigmas en el entorno laboral y a orientar la dirección del factor humano en términos de innovación, flexibilidad y a implementar empleos emergentes. Para abordar estos temas, es de gran importancia que las organizaciones hagan uso de herramientas que permitan gestionar sus recursos humanos, como es el caso en esta propuesta, que se propone desarrollar una Planificación Estratégica de Gestión de Recursos Humanos. A partir de este momento se va a hacer referencia al término de Planificación de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH), ya que en España es más común hacer referencia a este término.

La metodología que se pretende utilizar es de carácter cualitativo y analítico sobre una empresa de gestión dedicada al comercio global y consultoría colombiana, organización que se dedica a la exportación e importación de comodities (intermediar) principalmente en temas de minería y de chatarra férrea y no férrea.

Palabras Clave: Planificación, gestión estratégica, gestión de recursos humanos, contextos cambiantes; cambio paradigma laboral.

ABSTRACT

At present, in the face of such important changes that are taking place in the world, many companies had to restructure and reinvent themselves looking for alternatives to survive the economic crisis that arose due to the arrival of COVID-19, affecting the economy and stability of the organizations. They have needed to react to adapt to changes in the environment and also take advantage of the advantages that in one way or another it offers them in these times of crisis. The previous approach forces us to change the paradigms in the work environment and to orient the direction of the human factor in terms of innovation, flexibility and to implement emerging jobs. To address these issues, it is of great importance that organizations make use of tools that allow them to manage their human resources, as is the case in this proposal, which aims to develop a Strategic Planning for Human Resources Management. From this moment on, reference will be made to the term Strategic Management of Human Resources (GERH), since in Spain it is more common to refer to this term.

The methodology that is intended to be used is of a qualitative and analytical nature on a management company dedicated to global trade and Colombian consulting, an organization that is dedicated to the export and import of commodities (intermediary) mainly in matters of mining and iron scrap and not iron.

Keywords: Planning, strategic management, human resource management, changing contexts; labor paradigm shift.

1. JUSTIFICACIÓN

1.1 Descripción del Problema

La Planificación de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH), ayuda a las organizaciones a establecer las metas y los objetivos estratégicos para enfrentarse a contextos cambiantes como el actual, para que de esta manera puedan mejorar su productividad y prosperar hacia una cultura organizacional para promover la innovación y la flexibilidad, así como la implementación de empleos emergentes.

“En una situación como la actual, en la que el cambio es la única certeza, la innovación representa nuestra mejor y, probablemente la única solución para adaptarse a ese entorno en constante evolución” (Claver, E.; Gascó, J. L.; Llopis, J, 1995). Tomando esto como referencia, se hace necesario introducir la planificación de la gestión estratégica de recursos humanos en las organizaciones, la cual le permita establecer el número, el tipo de personas adecuadas y las que están disponibles para realizar las actuaciones que resultarán de gran beneficio para la organización. Por consiguiente, nace la siguiente propuesta para la empresa Global Trading And Consulting SAS (GTC-SAS), actualmente no cuenta con un área de recursos humanos que le permita afrontar de la mejor manera el manejo y distribución de su recurso humano.

1.2 Propuesta de Implementación

La propuesta de Implementación, objeto de este trabajo de fin de máster, se orienta en la asignatura de Recursos Humanos y se focalizara en el desarrollo de la planificación de la gestión estratégica de recursos humanos (GERH). Global Trading and Consulting SAS (GTC-SAS) es una empresa legalmente constituida con una trayectoria de más de 10 años en el mercado nacional e internacional. Su forma jurídica es la de sociedad por acciones simplificada, donde su propietario es el director y consultor internacional. Durante su trayectoria, nunca habían realizado ningún tipo de actuación en este campo, y por ende no cuenta con documentación que sirva de base para iniciar el desarrollo de la propuesta. Por todo esto, se realizará el esquema básico que debe tener toda planificación de gestión estratégica de recursos humanos, ajustándolo a la situación y contexto de la empresa.

1.3 Objetivos

Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con esta propuesta son los siguientes:

- ✚ Desarrollar una propuesta de implementación de planificación de la gestión estratégica de recursos humanos en la empresa Global Trading And Consulting SAS (GTC-SAS).
- ✚ Desarrollar los contenidos de un esquema básico que debe tener toda planificación de la gestión estratégica de recursos humanos.

Como objetivos específicos, se plantean los siguientes:

- ✚ Describir la situación actual de la empresa en cuanto a su enfoque sobre los recursos humanos.
- ✚ Proponer el plan de selección y reclutamiento de personal.
- ✚ Analizar los puestos de trabajo.
- ✚ Incorporar en la empresa el plan de carrera, de formación, evaluación de desempeño y plan de retribución.
- ✚ Proponer un instrumento para medir el clima laboral en la empresa.

1.4 Metodología

A la hora de elaborar la planificación de GERH, la metodología que se pretende utilizar es de carácter cualitativo y analítico sobre una empresa de gestoría dedicada al comercio global y consultoría colombiana, organización que se dedica a la exportación e importación de comoditys (intermediar) principalmente en temas de minería y de chatarra férrica y no férrica. Con la siguiente propuesta se pretende abordar una aproximación teórica sobre la planificación de la gestión estratégica de recursos humanos y a partir de allí plantear alternativas de solución, teniendo en cuenta como punto de partida el conocimiento de la empresa, su estructura organizacional, sus objetivos y sus colaboradores. Como primer paso, se elaborará el organigrama de la empresa, después se pretende proponer el plan de selección y reclutamiento de personal, analizar los puestos de trabajo así como incorporar en la empresa el plan de carrera, de formación, evaluación de desempeño y plan de retribución, finalmente proponer un instrumento para medir el clima laboral en la empresa.

2 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1 Introducción

En un mundo globalizado como el actual, es de gran importancia que todas las organizaciones cuenten con un área de recursos humanos, ya que en algunas ocasiones el prestigio de la empresa depende en tener un plan bien desarrollado para gestionar los recursos humanos, los cuales ayudan a contribuir y alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Es por ello por lo que se busca que la plantilla que haga parte de la organización sea la más idónea y que cuente con la formación adecuada para desempeñar con eficacia las tareas que se le sean delegadas. En este capítulo se abordarán los temas y conceptos más relevantes a la hora de realizar la planificación de la gestión estratégica de recursos humanos (GERH). A continuación, se detallarán los conceptos más importantes propuestos por diferentes autores y que se abarcarán en esta propuesta.

2.2 Concepto de gestión humana

La gestión humana es también conocida como la administración de recursos humanos, y se percibe como ese proceso administrativo que se adapta para el desarrollo y sustento de todas las personas que hacen parte de la organización. Del mismo modo, se debe tener en cuenta que en la gestión humana deben presentarse los procesos de planificación, gestión, dirección y control, con el único fin de que se pueda lograr la articulación con los objetivos individuales y comunes de la organización.

Según Chiavenato I., 2005, pág. 2, “Las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado”¹. Por esta razón es importante que los empleados se sientan motivados y satisfechos en sus puestos de trabajo y así como con la organización, ya que de esta manera pueden alcanzar un mejor desempeño en la realización de sus tareas asignadas. Por ello surge la necesidad de aumentar o mejorar la satisfacción de los empleados para lograr el éxito empresarial, ya que un empleado insatisfecho difícilmente apoyara las mociones de mejora en la organización.

El concepto de Gestión de Recursos Humanos surge como una necesidad de ver a las personas como ese recurso fundamental y valioso para el desarrollo y el éxito de la organización. Cada

¹CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw. Bogotá, Colombia. Quinta edición, 2005.

empleado aporta sus conocimientos y habilidades para hacer competente a la organización en el contexto en el cual se desarrolla, es decir, se pasa de administrar personas a administrar con ellas. Por todo ello, hoy en día se habla de administración de personas para enmarcar el acompañamiento que las personas hacen en la administración como socios y no como simples recursos.

2.3 Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Para lograr articular la gestión humana con lo estratégico se debe vencer el paradigma de que la gestión humana es un área de apoyo y darle la verdadera importancia que merece, así mismo, se deben articular las metas de la organización con las personas de forma natural, constante y permanente. Es por ello, que se hace necesario que el área de recursos humanos opere como área estratégica en toda la línea de valor de la organización, para que pueda desarrollar acciones de planificación estratégica con las personas, para las personas y por las personas.

La gestión estratégica de recursos humanos debe originarse a partir de la estrategia de la organización, debe ser proactiva y poseer una visión del corto, mediano y largo plazo, así mismo debe estar dirigida a todos los componentes humanos de la organización. La gestión estratégica de recursos humanos (GRH) se refiere al diagnóstico y desarrollo de la capacidad de una organización para lograr sus metas y alcanzar sus objetivos, mejorando de esta manera su desempeño estratégico y desarrollado una cultura organizacional.

Según Cuesta (2005), “Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”¹. Se entiende por conjunto a todo aquello que enmarca a la organización y que hace parte de su cultura organizacional, influyendo sobre todas las personas y así mismo, buscando siempre un avance continuo, teniendo en cuenta el entorno como factor decisivo para lograr los objetivos propuestos en la organización.

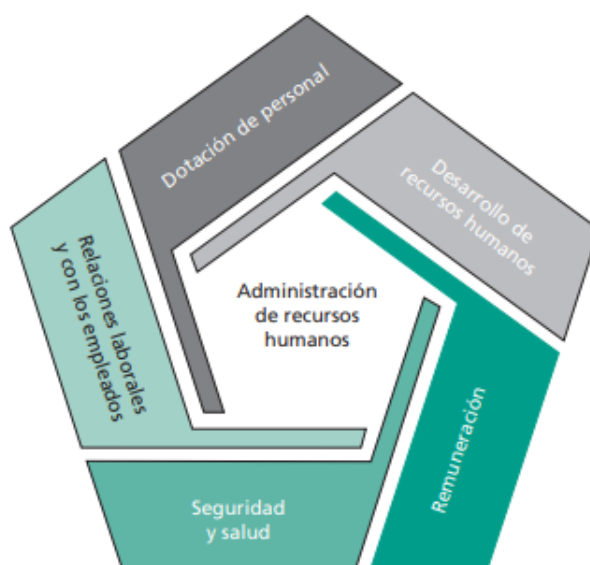
Mondy (2010), “hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados”². En la figura 1, se

¹CUESTA, Armando. Gestión Del Talento Humano Y Del Conocimiento. Ediciones ECOE. Bogotá, Colombia. Segunda edición, 2010.

²MONDY, R. Wayne. Administración de recursos humanos. Decimoprimera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010.

pueden observar cada una de las áreas funcionales asociadas a la administración eficaz de RRHH.

Figura 1: Funciones de la administración de los recursos humanos



Fuente: Mondy (2010), pág. 5.

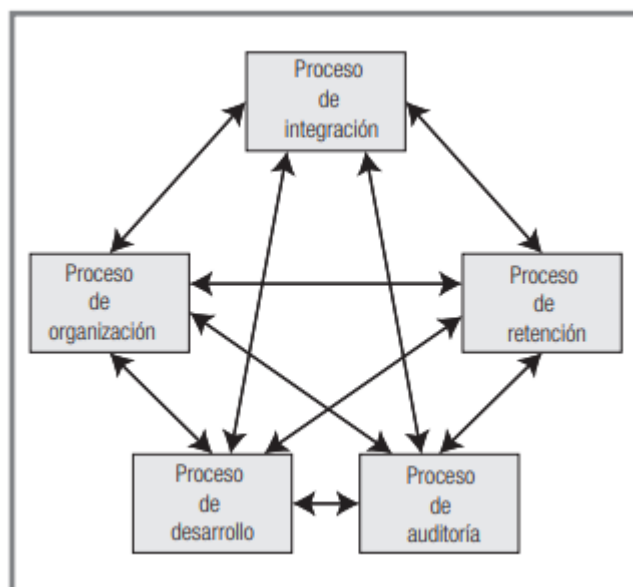
Mondy señala que la dotación del personal es la forma como una organización se garantiza la cobertura del número adecuado de personas idóneas, con habilidades y destrezas para desempeñar las funciones designadas en el puesto de trabajo, lo cual resulta en la consecución de los objetivos de la organización. Así mismo, el autor hace hincapié que la dotación del personal incluye el análisis de los puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección. Cuando Mondy se refiere al desarrollo de recursos humanos hace referencia que esta es una función primordial en la administración de los recursos humanos, ya que tiene que ver con la capacitación, la planeación de carrera y con la administración y evaluación del desempeño de los empleados. Al hablar de la remuneración, Mondy manifiesta que este es un sistema bien pensado ya que brinda a los empleados retribuciones o recompensas justas por la consecución de los objetivos propuestos en la organización y que estas pueden ser monetarias o compensatorias.

Para Chiavenato (2007), “La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas es un aspecto crucial en la competitividad organizacional”¹. Para el autor es de gran

¹CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial Mac Graw. Bogotá, Colombia. Octava edición, 2007.

importancia hablar de cinco procesos básicos de la administración de personas, ya que forman parte de un proceso general y activo que hará parte en la búsqueda, captación y retención del recurso humano valioso para la organización. En la figura 2, podemos observar los procesos y subprocesos que hace referencia el autor.

Figura 2: Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción.



Fuente: Chiavenato (2007), pág. 119.

Para Chiavenato los cinco subsistemas no se presentan en un orden, sino por el contrario, estos están predispuestos a cambios según las situaciones en que se presentan, son situacionales y dependen de circunstancias relacionadas con el ambiente, con la organización, con la tecnología, con lo humano, entre otros. Así mismo estos subsistemas no están relacionados entre sí de un solo modo, sino que pueden conectarse unos con otros.

Dicho esto, se puede decir que cada organización debe tener en cuenta estos procesos para identificar que política de recursos humanos pondrá en práctica de acuerdo con sus necesidades y que garanticen que estas sean adecuadas para la consecución de los objetivos.

En la figura 3 se puede observar el proceso global de la ARH, en la cual Chiavenato hace referencia a esas políticas que permiten identificar que procedimientos se deben implantar en la organización para consecución de los objetivos establecidos, así mismo permiten establecer un plan permanente que sirve para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la organización, así como garantizar un trato equitativo a todas las personas de la organización.

Figura 3: Proceso Global de la ARH



Fuente: Chiavenato (2007), pág. 121.

Según Dessler y Varela (2011), “La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial”¹. Entre las prácticas y políticas que hace referencia el autor, se pueden identificar: el análisis de puestos (en donde es de vital importancia determinar la naturaleza de la función de cada empleado), la planeación de las necesidades de personal y el reclutamiento a los candidatos para cada puesto, la selección a los candidatos para cada puesto, así como la aplicación de programas de inducción y capacitación para los nuevos empleados, evaluar el desempeño, administrar los sueldos y los salarios (remuneración), los incentivos y prestaciones, capacitación y formación a los empleados actuales.

2.4 Dirección Estratégica de Recursos Humanos

La dirección estratégica de una organización, debe considerar a los Recursos Humanos como un componente decisivo a la hora de formular su estrategia, puesto que los recursos humanos juegan un papel fundamental cuando se está planteando la estrategia corporativa. En este sentido, según Valle (2004), “los modelos tradicionales de estrategia se han centrado básicamente en la dimensión externa, mercado, producto y tecnología, tomando a los recursos humanos como un dato de diagnóstico, es decir, como una fuerza o debilidad, pero no como una fuente esencial de ventaja competitiva para la organización”.

Para Sanz Valle, Raquel & Sánchez, Ramón (2002) manifiestan que “la dirección estratégica de recursos humanos se puede entender como la última etapa de un proceso de transformación

¹DESSLER, Gary y VARELA JUÁREZ, Ricardo. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011.

experimentado por la gestión de personal en las últimas décadas, caracterizado por su progresivo acercamiento a la estrategia de la empresa”. Dicho esto, es de gran importancia que las organizaciones operen correctamente, es decir, que gestionen todos sus recursos humanos de una manera acertada, de modo que pueda gestionar en la medida de lo posible los recursos tecnológicos, materiales, económicos, humanos y de esta manera poder incorporarlos a la estrategia de la organización.

2.4.1 Concepto de Estrategia

La estrategia se refiere al ajuste que hace la organización con su entorno, así como también al acoplamiento de su misión, objetivos y metas en el mismo, para lograr obtener una ventaja competitiva considerable en ese entorno en que se desenvuelve.

El objetivo de la estrategia empresarial es enumerar todas las posibilidades que direccionan las decisiones que toma la organización respecto a las actividades a desarrollar, así como la estructura organizativa, del mismo modo sirve para establecer un punto de referencia para tomar las decisiones respecto a las acciones que la organización deberá realizar durante cierto periodo de tiempo. Dicho esto, es de vital importancia reconocer que la estrategia juega un papel importante dentro de la planificación estratégica, ya que permite determinar las oportunidades, las amenazas, los puntos débiles y fuertes que presenta el entorno para la organización, y de esta manera formular los compromisos estratégicos que permitan alcanzar los requerimientos de los directivos en relación con la organización.

2.4.2 Concepto de Estrategia De Recursos Humanos

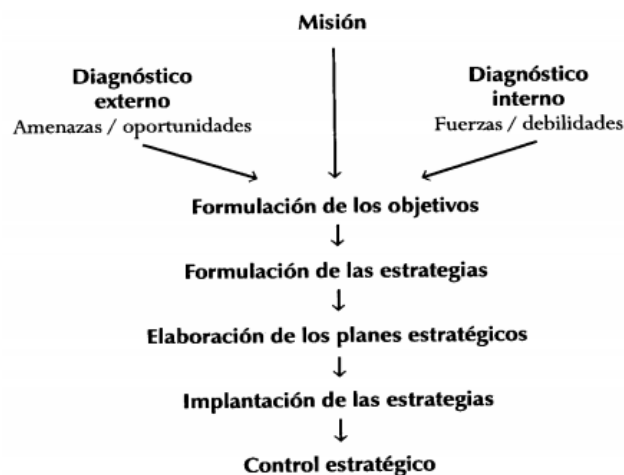
Tomando como referencia a Valle (2004), se entiende por estrategia de recursos humanos “Al modelo de decisión del área de personal, que se plasma en una estrategia realizada en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos”. Dicho esto, se puede decir que la estrategia está en función del medio que rodea a la organización, es decir su entorno, para que de esta manera se puedan buscar diversos planes de acción, así como de potenciar la ventaja competitiva. También enmarca los objetivos a alcanzar y los compromisos que deben tener todos los actores de la organización. Una buena gestión de los recursos humanos lleva a las organizaciones a alcanzar el éxito de sus objetivos, así como dotar a la organización del mejor capital humano, ya que la ventaja competitiva de la organización las da las personas que hacen parte de esta.

Valle (2004), define la dirección estratégica de recursos humanos como “aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados de todos los niveles de una unidad de negocios y que están relacionados con la ejecución de estrategias, dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventajas competitivas”. Dicho esto, en el direccionamiento estratégico de la organización se deben plantear las estrategias y los objetivos necesarios para que la organización alcance el éxito.

Dicho esto, se puede decir, que la estrategia debe ser coherente con el entorno externo e interno, y que esta debe presentar un ajuste entre la formulación (todo aquello que debe hacerse) e implantación (todo aquello de cómo debe hacerse), es decir, todos aquellos procesos que hay que alcanzar y desarrollar para lograr la posición que se desea.

Así mismo, se debe tener en cuenta que, en este proceso estratégico, se proponen y se establecen herramientas que les permiten a las organizaciones identificarse de una manera única tanto a sus clientes externos como internos, así como tener en cuenta los elementos fundamentales, los cuales ayudan a establecer objetivos y metas, a orientar las acciones y afrontar de una forma adecuada los imprevistos que se presentan en la organización, así mismo a formular las estrategias adecuadas para conseguirlos. En la figura 4 podemos observar los elementos que hacen parte del proceso de dirección estratégica.

Figura 4: Elementos del proceso de dirección estratégica



Fuente: Valle (2004), pág. 43.

Entre los elementos del proceso de dirección estratégica de recursos humanos tenemos:

- ✚ La misión: Estará enfocada en garantizar la idea de lo que la organización desea hacer.
- ✚ El diagnóstico externo: Permitirá identificar las amenazas y oportunidades que se le presentan a la organización en el entorno.

✚ **Diagnóstico interno:** A través de un análisis del entorno podremos identificar las debilidades y fortalezas de la organización.

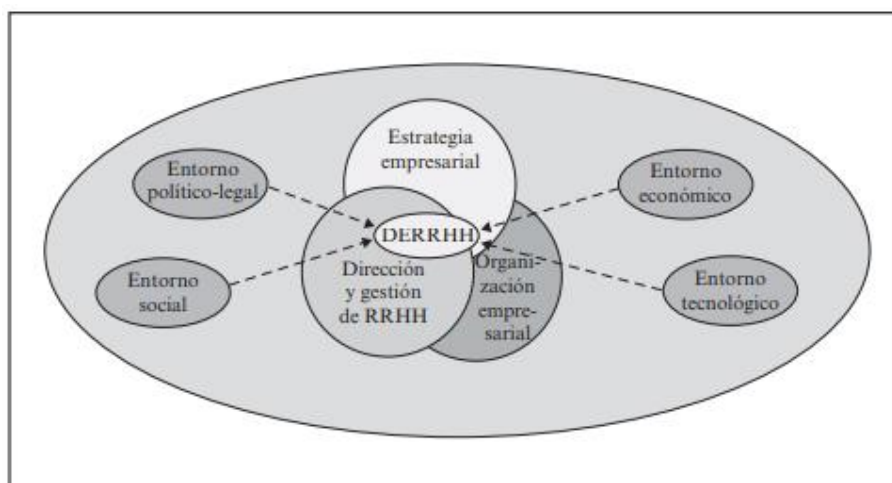
Es necesario tener en cuenta estos elementos, ya que le permitirán a la organización formular sus objetivos y sus estrategias, así como a elaborar los planes estratégicos y su adecuada implementación, finalmente se deberá llevar un control estratégico de todo el proceso.

2.4.3 Análisis del Entorno

Cuando se desea planificar estratégicamente las decisiones de la organización, se hace necesario realizar un análisis de entorno, el cual permitirá comprender la diversidad de los escenarios que la rodean, esto, para detectar amenazas y oportunidades antes que la competencia y sobre todo al formular las estrategias de marketing.

Según, Eneka Albizu Gallastegi y Jon Landeta Rodríguez (2001), manifiestan que “el análisis del entorno se ve facilitado si el complejo conjunto de elementos, informaciones y, en suma, centros de decisión externos a la empresa que lo constituyen se parcializa, al menos conceptualmente, en sectores más homogéneos. Dicho esto, es necesario que el director de recursos humanos tenga presente los sectores constitutivos del ambiente, ya que de esta manera le permitirán organizar los sectores homogéneos que ayudaran a identificar las necesidades de estos. En la figura 5 se puede observar los cuatro sectores principales y su influencia en la dirección estratégica de recursos humanos.

Figura 5: Sectores constitutivos del entorno



Fuente: Eneka Albizu Gallastegi y Jon Landeta Rodríguez (2001), pág. 319.

Los sectores constitutivos del entorno pueden influir en la DERRHH, por ello que los responsables de los recursos humanos deben poseer la información suficiente que le permitan

plantear y formular las estrategias necesarias para poder diferenciarse frente a la competencia. Los sectores constitutivos del ambiente están formados por:

Entorno económico

“Las variaciones en las condiciones de su entorno económico afectan notablemente a las decisiones directivas, incluyendo las relativas a la gestión de sus personas, en la medida en que éstas son un recurso básico para su actividad propia”¹. Dicho esto, se puede decir que las condiciones geográficas por las que atraviesa una organización determinan las condiciones de su entorno económico y así mismo a la gestión de las personas, puesto que las condiciones que regulan el mercado pueden presentar amenazas para la organización. Así mismo se pueden presentar una variedad de factores, los cuales pueden afectar en mayor o menor medida a la gestión de recursos humanos. A continuación, se destacarán tres factores, los cuales tienen una relación con la dotación de recursos humanos de la organización.

1. La evolución del coste de la vida: Hace referencia al coste de vida que se requiere para vivir en determinadas áreas geográficas, lo cual condiciona las actuaciones de los recursos humanos en la organización. Por ejemplo, las retribuciones es un factor fundamental porque si se incrementan los costes de vida, esto será un determinante para presionar a las directivas para establecer incrementos salariales. Es importante que dependiendo del área geográfica en que se encuentre la organización se planteen políticas retributivas, de promociones y de traslados ya que estas influyen en el establecimiento de la organización en determinada zona o área geográfica.
2. El crecimiento económico esperado: En el entorno económico de la organización se pueden encontrar diferentes índices que ayudan a medir el crecimiento económico de la organización, uno de ellos es el PIB y otro puede ser los relacionados con el incremento de las ventas esperadas, o el incremento de las inversiones de bienes. Todos estos índices le deben servir a la organización para sostener las expectativas de su crecimiento o recesión que se hayan formado y así poder aplicar las políticas de recursos humanos más adecuadas y pertinentes según la situación.
3. Otras empresas de referencia: Las organizaciones que hacen parte del entorno más próximo de la organización, son un punto de referencia para desarrollar la estrategia de recursos humanos, ya que estas proveen información valiosa que ayudaran a establecer

¹ ENEKA ALBIZU GALLASTEGI Y JON LANDETA RODRÍGUEZ. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica. Ediciones Pirámide, Madrid, 2001.

las políticas de los recursos humanos. Por ejemplo, nos proporcionan los índices sobre la evolución del sector, así mismo ser fuente de aprendizaje en la dirección de los recursos humanos ya que ayuda a deducir sus objetivos y su estrategia.

Entorno Tecnológico

Según Eneka Albizu Gallastegi y Jon Landeta Rodríguez (2001), “La tecnología es la variable de entorno que probablemente esté cambiando a un ritmo mayor”. Dicho esto, se puede decir que el entorno tecnológico se caracteriza por la capacidad que tienen un área, así mismo, porque en la organización se introduce innovaciones tecnológicas para que las personas puedan ponerlas en prácticas. Así mismo, es importante fijarse conocimientos futuros en los nuevos sistemas de información en TIC's, nuevas tecnologías a la dirección de recursos humanos. Entre los principales factores del entorno tecnológico se pueden mencionar:

- Que surjan nuevas tecnologías de proceso, de producto y de gestión.
- Que surjan nuevos productos en el mercado de la empresa.
- Que se presenten alternativas posibles de tecnología-producto o tecnología-proceso.

Entorno sociocultural

Según Eneka Albizu Gallastegi y Jon Landeta Rodríguez (2001), “el análisis de este sector de entorno desde la perspectiva de la dirección estratégica de recursos humanos estudia las personas que no pertenecen a la organización, pero que son susceptibles de convertirse en recursos humanos de la misma” Dicho esto, es importante rescatar los valores socioculturales propios de una zona geográfica, ya que caracterizan ese recurso humano futuro de la organización, así mismo determinan el ambiente laboral de la organización. Se pueden mencionar dos enfoques importantes:

1. El mercado laboral: Hace referencia al alcance geográfico que puede tener a su disposición la organización. El mercado laboral se encuentra formado por personas desempleadas, los empleados de otras organizaciones, en otras palabras, se refiere a todas las personas susceptibles a ser contratadas. Entre los factores más importantes en el mercado laboral tenemos:
 - Los cambios demográficos.
 - La tasa de desempleo.
 - La Oferta educativa.
 - Los trabajadores de las empresas del entorno.

2. Los valores Culturales: Se debe tener en cuenta que los valores culturales varían en función de la edad, el sexo, la educación, etc. Estos nos permiten establecer una relación de colaboración con los empleados de la organización si logramos respetar los valores culturales de ellos, de esta manera se logra que los empleados estén satisfechos con la organización y así lograr que sean más leales a ella. Para que la dirección estratégica de los recursos humanos tenga éxito, se debe contemplar:

- Realizar un análisis estático de los valores predominantes en el entorno social de la empresa.
- Un análisis dinámico de los valores culturales

El entorno político-legal:

Se refieren a todas aquellas normativas que regulan la actividad laboral, en donde los centros de decisión o grupos de poder afectan de alguna manera la actuación de los directivos de recursos humanos. Aquí podemos encontrar todas las acciones de ley de la dirección de los recursos humanos para que esta sea más proactiva, eficaz y que pueda anticipar cambios legales y establecer planes de acción. Entre los factores de este entorno tenemos:

- Los Gobiernos: Establecen normas legales que deberán ser obligatoriamente cumplidas por la organización y que de no ser así la organización estará sometida a sanciones legales.
- Los sindicatos y otros grupos de poder: Pueden llegar a tener un poder absoluto en la organización, por ello es importante prestar una atención a estos grupos porque pueden interferir en la actuación de la dirección de recursos humanos.

2.5 Concepto de planificación estratégica

La planificación estratégica se enmarca en un enfoque que ha permitido que este se constituya en una herramienta de proyección y de medición de los logros alcanzados. Así mismo la planificación estratégica permite realizar un análisis del entorno contextualizando la organización a los escenarios en que se encuentra inmersa. Por otro lado, el plan estratégico delimita el camino a seguir de la organización, en especial en lo que compete en esta propuesta, permite señalar el proceso a seguir con el talento humano y así alcanzar los resultados esperados. Dicho esto, la planificación estratégica busca enunciar y manifestar la filosofía organizacional por medio de la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos, los

cuales se encargarán de guiar y orientar las acciones necesarias para garantizar la sostenibilidad de la organización en el mediano y largo plazo.

2.6 La Planificación Estratégica de Recursos Humanos

La planificación estratégica de recursos humanos es la facultad que tiene toda organización de administrar, planear y controlar las necesidades de personal que tiene para intervenir en la consecución de los objetivos empresariales.

Según Mendoza, López y Salas (2016), “Todas las personas que intervienen en la planificación estratégica esperan mejorar las organizaciones, en otras palabras, hacerlas más eficientes, más humanas y rentables para las sociedades y los propietarios, más satisfactorias para los miembros, más estables, más flexibles, o cualquier otra cosa que se necesite”¹.

Para los autores la planificación estratégica es de gran importancia ya que ofrecen a las organizaciones las herramientas necesarias y adecuadas para que sean eficientes, humanas, útiles y rentables, no solo para los propietarios sino también para la sociedad, ya que ellas influyen en el contexto donde se encuentran inmersas y por ende es importante que planificación estratégica aporte ventajas competitivas a la empresa para salir a flote en ese contexto tan cambiante y competitivo.

Para Friedman, 2007, “La planeación estratégica sitúa a los gerentes y jefes en un punto analítico de situaciones estratégicas, bajo un lenguaje y acciones comunes, con objetivos y valores compartidos”. Para el autor la planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa se enfoquen en alcanzar la misión de la organización, a través del convencimiento del alcance de la visión global. Dicho esto, es importante realizar un diagnóstico de la situación de la organización, una de las técnicas utilizadas en el FODA o DAFO (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades).

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortés, 1998). Para el autor la planificación estratégica hace referencia a las acciones y procesos formales para generar resultados articulados con los objetivos y las metas de la organización, así mismo el plan se concibe como un recurso para tomar decisiones encaminadas a la consecución de los logros de la organización.

¹ MENDOZA, D., LÓPEZ, D. y SALAS, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78.

Según Macleod Y Esquivias (2002). Conciben a la planificación estratégica como la “Herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves, y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar”. Los autores conciben a la planificación estratégica como esa herramienta fundamental con la que cuentan las organizaciones para enunciar las funciones del quehacer actual, las cuales son propias de la misión, así mismo permite que la organización identifique la visión a ese futuro deseado, el cual le permite alcanzar una posición significativa en el contexto en que se desarrolla. Según Chiavenato (2009), todo proceso de planeación de personal debe tener los elementos que se muestran en la figura 4.

Figura 4: Bases de la planeación de personal



Fuente: Chiavenato (2007), pág. 121.

Según el autor es de gran importancia comprender que todo proceso de planificación estratégica debe tener claridad de la misión, visión y de los objetivos organizacionales. El área de recursos humanos debe contar con estos elementos para tener claridad la razón de ser de la empresa. Dicho esto, se hace necesario que el departamento de gestión humana debe establecer de manera clara su misión al interior de la organización, es decir, debe tener claro el que hace y por qué lo hace, esto les permitirá a todos los colaboradores del área de gestión humana, tener precisión del valor que representa su labor en dicho departamento al igual que el camino al cual debe dirigir todas sus acciones para alcanzar los objetivos establecidos. Así mismo, se debe dar igual importancia a la definición de una visión del departamento, la cual debe presentar de manera precisa su imagen y que su proyección en el futuro. Así mismo es de gran importancia tener en cuenta la formulación de los objetivos organizacionales que se desean conseguir. Priorizando

que estos son fundamentales para establecer los programas de los recursos humanos que la organización desea implementar.

“La planificación estratégica de recursos humanos se encuentre en consonancia con la estrategia empresarial, en este sentido resulta clave conocer el organigrama de la empresa, la misión, visión y valores” (Chiavenato, 2007). Dicho esto, el autor manifiesta que es de gran importancia que la planificación estratégica de RH se encuentre en armonía con la estrategia empresarial, por tanto, para lograr esta armonía es fundamental que tanto el organigrama de la empresa, su misión, visión y valores estén sinérgicamente relacionados entre sí y con los objetivos de la empresa ya que de esta forma la organización se asegura que saldrá adelante en el contexto que se encuentra inmerso.

La elaboración e implementación de la planificación estratégica, puede aportar a la organización beneficios significativos ya que proporciona una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, así mismo mejora el proceso de toma de decisiones y beneficia a las personas vinculadas a la organización. Dicho esto, la planificación en general se realiza para obtener mejores resultados, mejores proyectos, mayor compromiso y responsabilidad, mejor comunicación y coordinación. La planificación ayuda a la organización a proyectar un mejor camino desde el presente hasta en futuro, así mismo la planificación brinda los medios necesarios para alcanzarlos.

3 LA EMPRESA

3.1 Historia

Teniendo en cuenta el marco teórico sobre la Planificación de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos y justificada la necesidad de su implementación para la empresa **Global Trading and Consulting SAS (GTC-SAS)**, pasamos ahora a conocer la historia que ha tenido la empresa y así poder ajustar la siguiente propuesta a su realidad. En el Cuadro 1 podemos observar la información de contacto de GTC-SAS.

Cuadro 1: Información de contacto de GTC-SAS



Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por GTC-SAS

Global Trading and Consulting SAS, en adelante GTC-SAS, es una gestoría dedicada al comercio global y consultoría colombiana, ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia. Es una empresa legalmente constituida con una trayectoria de más de 10 años en el mercado nacional e internacional. Su forma jurídica es la de sociedad por acciones simplificada, donde su propietario es administrador único. Su fundador es un ciudadano de nacionalidad española, que está radicado en la capital de Colombia desde hace 10 años, tiempo estimado de inauguración de su empresa. **GTC-SAS** cuenta con los canales necesarios para realizar exportación e importación de comodities (intermediar) en temas de minería y de chatarra férrea y no férrea. Así **GTC-SAS**, se estableció como una comercializadora directa de las minas de Arenas Silíceas y Tierras Diatomeas. Cuenta con la infraestructura calificada para la producción de más de 10.000 toneladas mensuales de arena silícea y unas 4.000 de Tierras Diatomeas, en cualquier granulometría, transporte, personal operativo y administrativo idóneo que certifican el cumplimiento y la calidad de sus procesos y productos.

Su principal objetivo es cumplir con las expectativas de sus clientes y proveedores para lo cual ponen a disposición sus productos y servicios, promoviendo que las relaciones comerciales con estén basadas en confianza, colaboración y cooperación mutua; desarrollando su trabajo con profesionalismo, integridad y excelente calidad en servicio e insumos para ser considerados líderes en estos mercados. **GTC-SAS** cuenta con una red de proveedores calificados y con alto grado de calidad en sus productos calificados, con talento humano idóneo y efectivo; que combinados les permiten estar a la vanguardia en la búsqueda activa de oportunidades de mejora y fortalecimiento comercial.

Catálogo de productos

ARENAS SILÍCEAS: Mayoritariamente se entrega en malla 150, aunque se adecuan al cliente para el formato. Entregadas en Big Bag o sacas de 25/50 Kg. En el Cuadro 2 podemos observar los productos que pertenecen a las arenas silíceas.

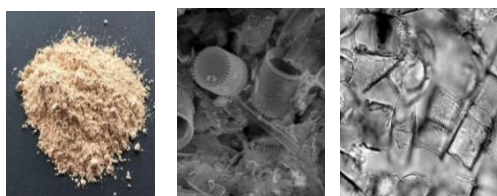
Cuadro 2: Catálogo de productos de GTC-SAS: Arenas Silíceas



Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por GTC-SAS

TIERRAS DIATOMEAS: Principalmente del género *Aulacoseira Granulata*, son de grado alimentario. Mayoritariamente se entrega en malla 200, aunque nos adecuamos al cliente para el formato. Entregadas en Big Bag o sacas de 25/50 Kg. En el Cuadro 3 podemos observar los productos que pertenecen a las tierras diatomeas.

Cuadro 3: Catálogo de productos: Tierras Diatomeas



Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por GTC-SAS

3.2 Misión, Visión y Principios de GTC-SAS

GTC-SAS tiene establecida una misión, visión y principios definidos, los cuales son conocidos por todos los empleados de la empresa. Así mismo estos se encuentran en un lugar visible tanto para los clientes internos como para los clientes externos. Los mismos se presentan a continuación en el Cuadro 4.

Cuadro 4: Misión, Visión y Principios de GTC-SAS

 MISIÓN Mantener un alto estándar de calidad y competitividad en cada uno de los productos de nuestra empresa, esto se logra por medio de tecnología, compromiso, calidad humana y con sentido de responsabilidad frente a nuestros usuarios, colaboradores, la sociedad y el medio ambiente.	 VISIÓN Queremos posicionar la empresa para que sea líder a nivel nacional e internacional en el suministro de arenas tecnificadas, por medio de avances tecnológicos que brindarán un mejor servicio y producto desde su extracción, transformación y comercialización.	PRINCIPIOS Nuestros principios son valores que guían nuestro actuar diario, es por esto que nuestro marco a seguir es: 1. Trabajamos con respeto a los derechos fundamentales. 2. Innovamos con constantes cambios tecnológicos, en búsqueda de técnicas que nos permitan mejorar el proceso para cada uno de nuestros productos y servicios. 3. Contamos con alta calidad y combinamos la creatividad, el conocimiento y el buen trato para obtener siempre los mejores resultados frente a nuestros clientes y asociados. 4. Tenemos Vocación de liderazgo en todos los sectores donde se desarrollamos la actividad y en los mercados en que estamos presentes. 5. Desarrollamos nuestros procesos desde el buen manejo ambiental y en permanente dialogo con la comunidad.
---	--	---

Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por GTC-SAS

3.3 Diagnóstico de Recursos Humanos en GTC-SAS

“El proceso de planificación de la gestión estratégica de recursos humanos comienza con la realización de un análisis y posterior diagnóstico de la organización y del área en particular que se desea estudiar” (Granjo, 2008). Bajo esta consideración, se presenta a continuación el concepto de diagnóstico aplicado al área de RRHH y las ventajas y utilidad de realizar el mismo. Por ello, la siguiente Planificación de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH) que se ha realizado como propuesta para implementar en la empresa *Global Trading and Consulting SAS (GTC-SAS)*, se han analizado los elementos relacionados con los puntos importantes que engloban una adecuada planificación de los recursos humanos de la empresa. Actualmente GTC-SAS no dispone de un área de recursos humanos. Su organización se basa en una dirección general y tres áreas que están comprendidas por dos socios y cada uno de ellos es el director de un área funcional en la empresa así: El departamento de finanzas y exportación, el departamento comercial y el departamento de administración y de marketing están conformados cada uno por: el director y 2 trabajadores, para un total de 9 personas, los cuales se distribuyen las actividades de la empresa. El director general manifiesta el deseo de aumentar su plantilla y así poder organizar los puestos de trabajo, ya que no están distribuidas las funciones de estos. Granjo (2008) explica el diagnóstico de la función de RRHH en la figura 5.

Figura 5: Diagnóstico de la Función de RRHH



Fuente: Granjo (2008, p. 86).

Cuando se hace referencia al diagnóstico interno a la dirección de RRHH, así como al diagnóstico de los procesos y al diagnóstico de los productos y servicios, implica estudiar todos aquellos elementos que de una u otra manera tienen que ver con la cadena de valor de RRHH, así mismo si se realiza un diagnóstico externo de la dirección de RRHH, esta ofrece la realización de evaluaciones de los clientes y un tipo de evaluaciones actitudinales, las cuales

permitan establecer los procesos y procedimientos para analizar la organización. Dicho esto, se pretende analizar el entorno externo e interno de GTC-SAS, a través de un análisis DAFO. En el Cuadro 5 se puede observar la matriz DAFO y en el Cuadro 6 se puede observar el análisis DAFO.

Cuadro 5: Matriz DAFO de GTC-SAS

MATRIZ DOFA		
Interno Atributos del emprendedor	FORTALEZAS Poseer el personal idóneo para mostrar el portafolio. Búsqueda de las necesidades del cliente. Atención personalizada y calidad del servicio. Precios bajos. Variedad en los servicios. Habilidades para la innovación de productos y servicios.	DEBILIDADES ➤ Aumento de precios. ➤ Poco personal. ➤ Dependencia del ambiente. ➤ No ser propietario del inmueble. ➤ Inseguridad en el sector.
Externo Atributos del Ambiente	OPORTUNIDADES Servicios más baratos y asequibles al cliente. Ampliación del portafolio de servicios. Crecimiento del mercado. Uso del Internet Atender a grupos adicionales de clientes. Ampliación de la cartera de productos y servicios para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.	AMENAZAS Competencia con otras empresas del sector que poseen mayor trayectoria y parte de sus servicios. Bajos costos por la situación actual CODVID-19. Aumento de la presión social y medioambiental. Estabilidad política, social y Económica mundial (crisis).

Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por la GTC-SAS

Cuadro 6: Análisis DAFO de GTC-SAS

ANÁLISIS DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO: Ofensivo Usar el internet para informar sobre los servicios que brindan. Utilizar la promoción de ventas para captar la atención de los nuevos clientes. Crear fidelidad en los clientes y conformidad con los servicios. Reestructurar las jornadas de trabajo según la situación actual del país.	AF: Ajuste Brindar nuevos servicios, atención personalizada para así diferenciarse de la competencia. Brindar vales de descuento (rebajas) en el caso de una crisis mundial, como la actual. Identificar las principales necesidades y servicios que requieren los clientes para así diferenciarnos de la competencia.
DEBILIDADES	DO: Defensivo Usar el internet como medio publicitario y de ventas. Utilizar a socios estratégicos, por ejemplo, establecer relaciones comerciales con transportistas del sector para ofrecer al cliente el servicio de envío a domicilio. Contratar un personal altamente capacitado para brindar un buen servicio personalizado al cliente.	DA: Sobreviva Estudiar a la competencia para así aprender de ellos. Colocar al frente una persona que administre adecuadamente el negocio para así obtener dinero para ubicar las instalaciones de la empresa. Brindar mayor seguridad ya que la demanda de los clientes ha disminuido por la inseguridad del sector.

Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por la Empresa.

Con este análisis lo que se pretende es enmarcar a la empresa y analizar sus debilidades respecto a los servicios que presta, como a su producto, al mercado y a la misma organización. Así mismo identificar sus puntos fuertes para delimitar la coyuntura que ofrece el entorno, dicho esto, es pertinente que las organizaciones tengan en cuenta las oportunidades que le ofrece en contexto y de esta manera asegurar la supervivencia de la empresa.

Cuadro 7: Análisis DAFO de la Gestión de RRHH de GTC-SAS

ANÁLISIS DAFO DE LA GESTIÓN DE RRHH	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
✓ No hay una definición clara de competencias y puestos de trabajo. ✓ Ausencia de programa de rotación interna de los empleados. ✓ No hay evaluación por desempeño. ✓ No se evidencia un programa de motivación o reconocimiento para los empleados. ✓ Carencia de comunicación efectiva. ✓ Falta de auditoria para la contratación del personal. ✓ No existe un departamento establecido de RRHH.	✓ Atención a requerimientos de clientes. ✓ Flexibilidad a cambios de la empresa frente a la situación actual. ✓ Empleos emergentes, capacitando a los empleados actuales para ofrecer sus servicios por teletrabajo. ✓ Flexible al cambio y adaptación a nuevas situaciones. ✓ Disposición para la implantación del sistema de gestión de RRHH. ✓ Tiene definida la misión, visión y principios.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
✓ Ausencia de ofertas de personal calificado para desempeñar puestos. ✓ Profesionales sin competencia adecuada. ✓ Falta de competitividad salarial. ✓ Inseguridad y violencia ciudadana debido a la crisis actual.	✓ Ampliación para programas de capacitación. ✓ Formación técnica. ✓ Programas de pasantías y prácticas. ✓ Propuesta de Planificación Estratégica de Gestión de RRHH, realizado por la alumna del MBA de la Universidad de Jaén.

Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por la Empresa.

3.4 Análisis DAFO de Recursos Humanos

Para incorporar los recursos humanos a la planificación de gestión estratégica se puede suministrar y analizar los recursos humanos a través de un DAFO, el cual permita identificar los constantes cambios del entorno que modifican el estado de la organización. Por ello se hace necesario que se conozca el ambiente social, y demográfico, pues estos influyen directamente en el ambiente interno de la organización del trabajo y de los empleados. Inicialmente se realiza un análisis DAFO de la gestión de RRHH de la empresa, el cual se puede observar en el Cuadro 7, en donde se pueden identificar los puntos que hay que reforzar.

3.5 Estructura Organizativa De La Empresa

Para Chiavenato (2003), la estructura organizativa de la empresa “se refiere a la forma como se ordenan y disponen los diferentes cargos o unidades de una organización”. Según el autor, es

de gran importancia que en la organización se establezcan los cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros, así como para trabajar en equipo de forma óptima y alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

Robbins (2013), “la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente”. Para Robbins la estructura organizacional se define cuando los puestos de trabajo están definidos formalmente dentro de la estrategia de la organización. Dicho esto, es sumamente importante definir los puestos de trabajo ya que hacen parte de la adecuada ejecución de la planificación de la gestión estratégica de los recursos humanos.

A continuación, se realizará una descripción de la estructura de la empresa Global Trading and Consulting SAS.

3.5.1 Organigrama

Según Ospina (2010), el organigrama es “un gráfico que representa la estructura formal de una agrupación y en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales”. Dicho esto, el autor enfatiza en la importancia que tiene el organigrama en la organización, ya que este nos permite visualizar las líneas de autoridad, las áreas establecidas y la manera como se relacionan unos con otros, así mismo podemos visualizar que esa comunicación puede darse de manera horizontal o vertical.

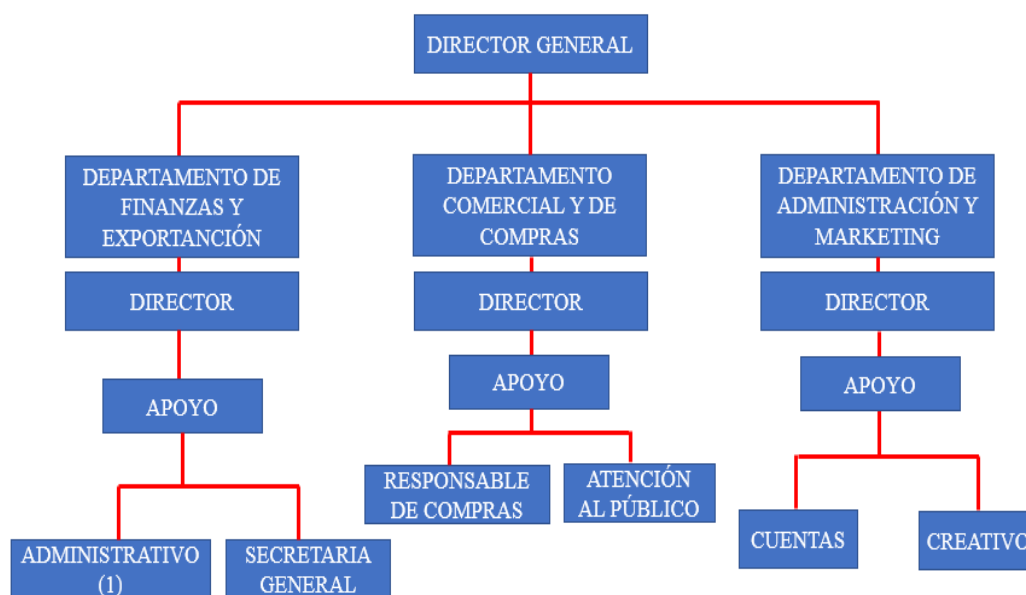
Para Dessler (2009) “un organigrama es un diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la empresa”, el autor manifiesta que en el organigrama podemos visualizar toda la distribución del trabajo de la empresa ya que se pueden observar los nombres de cada puesto de trabajo así como las líneas de interconexión, que permiten comprender con quien se relacionan cada área y cada puesto de trabajo.

Un organigrama se debe elaborar en armonía con el ambiente y con los problemas particulares de cada organización. Cabe resaltar que el organigrama presenta varias ventajas porque permite definir con claridad las funciones y las tareas de los distintos puestos de trabajo, así mismo permite organizar las líneas de promoción, además que son una herramienta clara para la definición de una estructura adecuada a la organización, dicho esto, el organigrama permite que personas ajenas a la organización puedan tener una visión general de su estructura.

Para la realización de un organigrama lo primero que se realiza es un borrador mediante la información que se ha facilitado y obtenido de la empresa, que a su vez es examinado minuciosamente y más tarde estos datos son comparados con los conocimientos de los directivos que tienen consciencia de la veracidad de estos.

Actualmente en GTC-SAS no hay un organigrama que permita establecer la conexión de las líneas de puestos de trabajos. A continuación, en la Figura 6 se establece el organigrama ilustrativo de la empresa, que ha sido realizado a nivel general en el cual se resume toda la estructura de GTC-SAS.

Figura 6: Organigrama actual de GTC-SAS



Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por la Empresa.

Se pueden identificar tres áreas o departamentos que están comprendidas por tres socios, los cuales cada uno se encarga de un área funcional en la empresa y de las cuales cuelga de manera vertical el resto de la plantilla:

1. Departamento de Finanzas y exportación: El encargado es Xavier, quien es el director general y el consultor internacional. El organiza los diferentes departamentos y coordina el trabajo de todos, gestiona y motiva el talento de la empresa. Identifica y promueve las oportunidades de negocios en el exterior, negociar con los representantes de otros países con costumbres y culturas diferentes, establecer contactos con aduanas, consultorías, transportistas, financieras.

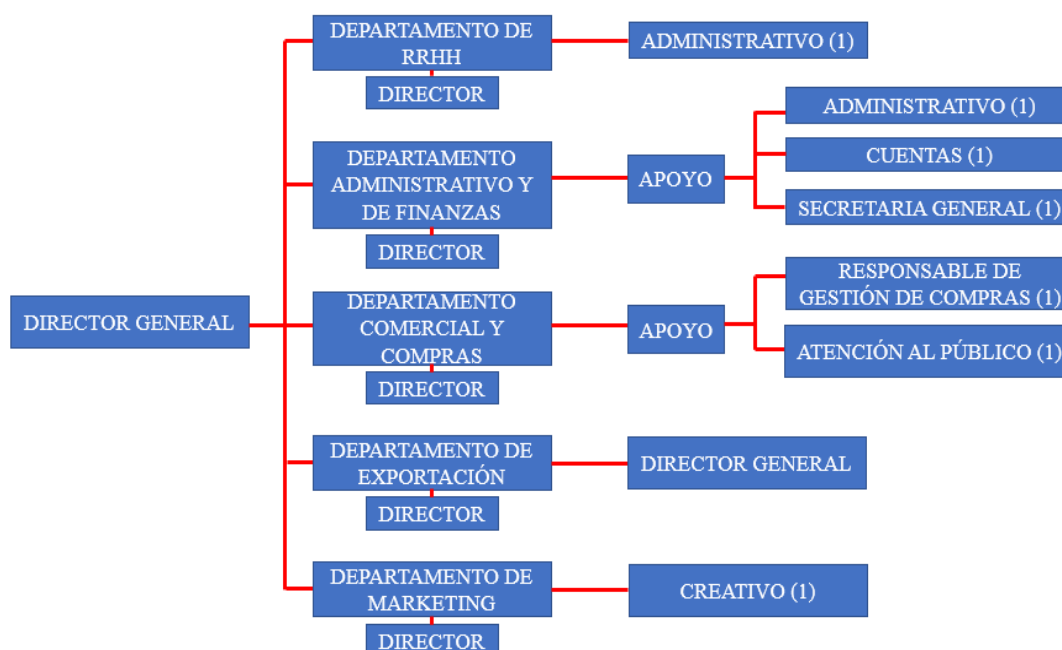
2. Departamento de Administración y de marketing: El encargado es Pablo, se dedica a gestionar las facturas de clientes y proveedores, gestión de cobros y pagos, elaborar el plan de marketing, estudio de mercado, estrategia de comunicación y control de presupuestos.

3. Departamento Comercial y de Compras: La encargada es Carla se encarga de las funciones de previsión de ventas, gestión clientes activos, captación de clientes nuevos, establecer

métodos de atención al cliente, gestión de proveedores, optimizar los costes de compra, gestión de compras.

A continuación, se propone un organigrama horizontal, el cual permita visualizar la nueva forma estructural, en donde se disminuya la jerarquía y se elimine trabajo que no tiene valor agregado. Para GTC-SAS se elaboró un organigrama horizontal, donde se propone separar algunos departamentos y crear el departamento de RRHH, se presenta a continuación en la Figura 7.

Figura 7: Propuesta de Organigrama para la empresa GTC-SAS



Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por la Empresa.

La estructura se compone de cinco áreas o departamentos así:

1. **Área o Departamento de RRHH:** Se propone la apertura de un departamento de RRHH. De esta manera se podría implementar y controlar toda la gestión de RRHH que se va a proponer en esta propuesta. Aquí es necesario un director de RRHH y un administrativo de apoyo para llevar a cabo todas las funciones del área.
2. **Departamento Administrativo y de Finanzas:** Se realiza un cambio en este departamento dejando unido la parte administrativa y de finanzas, con un director administrativo y de finanzas, un administrativo, una persona encargada de llevar las cuentas y una secretaria general sería suficiente.
3. **Departamento Comercial y de Compras:** Este departamento quedaría tal cual como venía funcionando, con un director de departamento comercial y de compras, una persona responsable de gestión de compras y otra de atención al público sería suficiente.

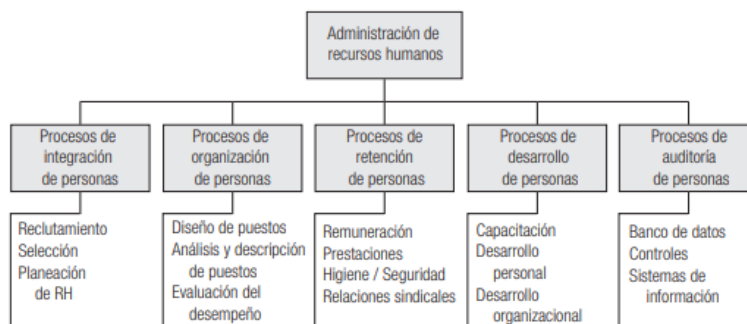
4. **Departamento exportación:** Teniendo en cuenta que el fuerte de la empresa es la exportación, se propone separar este departamento quedando responsable el director general.
5. **Departamento de Marketing:** Es necesario separar este departamento ya que estaba unido al área administrativa. Se propone que una persona creativa profesional en Marketing y publicidad se encargue de este departamento.

4. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS EN GLOBAL TRADING AND CONSULTING SAS (GTC-SAS)

4.1.INTRODUCCIÓN

Cuando se definen los procesos de la gestión estratégica de los recursos humanos en una organización, podemos encontrar variedad de clasificaciones y agrupaciones realizadas por diversos autores. De acuerdo con Chiavenato (2002), los procesos de la gestión estratégica son de gran importancia ya que permiten establecer los procesos de planeación de los recursos humanos, así como el reclutamiento, el establecimiento de políticas, programas de remuneración y el desarrollo de las personas. Estos procesos son llamados también selección de personal, formación, gestión del desempeño y compensación. Se toma a Chiavenato (2002), como referencia para direccionar, desarrollar y mantener las propuestas estratégicas de la organización, en un contexto cada vez más competitivo, por lo tanto, es de vital importancia tener presente los cinco procesos y subprocesos que se pueden llevar a cabo en la administración de los recursos humanos, los cuales son dinámicos e interactivos para la gestión estratégica de los recursos humanos. En la figura 8 se pueden observar los cinco procesos a que hace referencia el autor.

Figura 8: Procesos y Subprocesos de la ARH



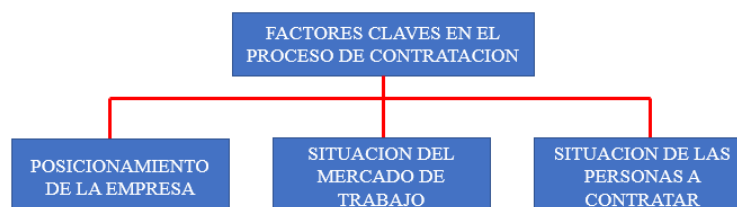
Fuente: Chiavenato (2007), pág. 119.

Con la siguiente propuesta se busca proponer a GTC-SAS, la implementación de una planificación de la gestión estratégica de recursos humanos, el cual permita organizar a todos sus empleados actuales y futuros. Así mismo cabe rescatar la importancia de los procesos para llevar a cabo la gestión estratégica de los recursos humanos, los cuales en esta propuesta serán de gran importancia para direccionar el quehacer de GTC-SAS hacia el desarrollo de diversas tareas o actividades que permiten se reclute y se mantenga el personal al interior de la organización. Debe tenerse presente que, para dar cumplimiento a lo anterior de una manera eficiente, es fundamental que se tenga presente las funciones de planear, dirigir, organizar y controlar como elementos fundamentales de los procesos administrativos.

4.2.PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAS

La elección de una persona para un puesto de trabajo puede incidir positiva o negativamente en la organización, así mismo, esta puede afectar toda la etapa productiva y a la satisfacción del cliente. Es por ello por lo que se hace necesario la importancia de un proceso de contratación adecuado y acorde a las necesidades de la organización. Dicho esto, en la figura 9 se evidencian los tres factores claves de los que dependerá el proceso de selección:

Figura 9: Factores claves en el Proceso de Contratación



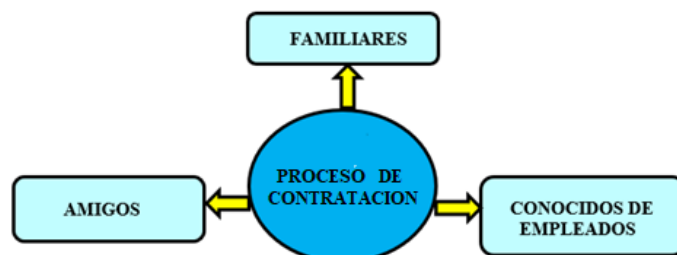
Fuente: Elaboración propia.

Cuando se hace referencia al posicionamiento de la empresa, esta se enmarca en las características del puesto de trabajo y del posible empleado, ya que son de gran importancia para que la organización logre ese posicionamiento y lo destaque de la competencia. Cuando se refiere a la situación del mercado de trabajo, hace hincapié a todos aquellos recursos humanos disponibles para hacer parte del proceso de selección y finalmente se debe tener en cuenta la situación de las personas a contratar, ya que muchas de las personas buscan mejores beneficios, mejores cargos, mejores condiciones de trabajo, nuevas oportunidades, así como también muchas se encuentran desempleadas. Actualmente GTC-SAS, no ha establecido una política de contratación definida en términos formales. El proceso de contratación se hace mediante contactos conocidos o recomendaciones, que se consolidan en una única entrevista con director. GTC-SAS, podría decirse que ha estado utilizando un tipo no definido pero correcto de

Networking, que básicamente consiste en el reclutamiento a través de contactos conocidos dentro de su red de relaciones personales.

Se puede observar en la Figura 10, cómo debido a la utilización de esta única técnica, el proceso de contratación de GTC-SAS se basa en tres redes o recursos provenientes de: familiares, amigos y conocidos de empleados.

Figura 10: Proceso de Contratación de GTC-SAS



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la utilización de la técnica de Networking, no se va a contradecir la validez puntual de su utilización para la contratación de personal debido a que es una técnica que suele ahorrar bastante tiempo y recursos necesarios para el reclutamiento y selección del personal, pero si debe quedar claro que esta no puede llegar a ser la única técnica que emplee la organización y en la que fundamenten el proceso de reclutamiento. Dicho esto, se propone realizar una propuesta complementaria al Networking, con el objetivo de GTC-SAS pueda captar y seleccionar a los empleados más adecuados y capacitados para los puestos de trabajo ofertados.

4.2.1. Reclutamiento

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”¹. Dicho esto, es de gran importancia tener en cuenta la información que la organización ofrece al mercado, para así atraer a los mejores candidatos y que estén cualificados para el puesto de trabajo.

El proceso de reclutamiento puede llegar a ser dispendioso tanto en tiempo como en costes, es por ello, que se hace necesario que antes de ofertar los puestos de trabajo, se tengan en cuenta otras opciones para cubrir dichos puestos, así mismo, la reestructuración de los puestos actuales

¹CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial Mac Graw. Bogotá, Colombia. Quinta edición, 2000.

y la posibilidad de realizar el reclutamiento interno y ascender los empleados actuales, aunque esta opción crea un inconveniente porque se crea automáticamente una vacante que de igual manera deberá ser cubierta. Si definitivamente se decide ofertar la campaña de reclutamiento de candidatos para los puestos de trabajo a cubrir, la organización deberá realizar el reclutamiento externo para así atraer un alto número de candidatos y por último seleccionar al candidato más capacitado, idóneo y cualificado para el puesto de trabajo ofertado.

El proceso de reclutamiento se puede llevar a cabo por diferentes métodos, como son, los anuncios de prensa y televisión, la voz a voz, visitas a colegios y universidades, bases de datos de la misma organización, bolsas de empleo, redes sociales, entre otros. Dicho esto, es de gran importancia tener en cuenta que el método elegido por la organización dependerá de las características del puesto de trabajo a ocupar, así como de la disponibilidad del presupuesto y de las peculiaridades del mercado laboral.

Un punto indispensable que se intenta cubrir en la siguiente propuesta de reclutamiento para GTC-SAS, tiene como objetivo establecer un adecuado proceso de reclutamiento para poder seleccionar con la mayor eficiencia posible a cada empleado para cada puesto de trabajo, y que esta selección sea adecuada y no traiga problemas posteriores. La forma más común con la que cuentan hoy en día las organizaciones para llevar a cabo su proceso de reclutamiento, son las bolsas de empleo y redes profesionales de carácter online.

A continuación, se propone a GTC-SAS las más utilizadas actualmente en Colombia y de las cuales podrá hacer uso en cualquier momento.



CompuTrabajo, se constituye como la bolsa de trabajo número uno en Colombia. Es la bolsa de empleo líder en Latinoamérica, disponible en 19 países y de los cuales es líder en 10. CompuTrabajo les facilita a las personas a encontrar un mejor trabajo, para crecer profesionalmente y ayuda a las organizaciones a encontrar al profesional idóneo y competente que mejor encaje con sus necesidades. Así mismo, ofrece soluciones innovadoras para la gestión del talento y el proceso de reclutamiento. CompuTrabajo Fue creada en Edimburgo, Escocia, hace 20 años. Su página web es www.computrabajo.com.co/.



Otra bolsa de empleo que últimamente está teniendo éxito es, empleo.com, la cual es propiedad de Leadersearch S.A., una empresa de la Casa Editorial EL TIEMPO (CEET). empleo.com publica más de 1.000 nuevas ofertas de empleo cada mes y cuenta con una base

de datos de más de 400.000 candidatos potenciales y cualificados para llenar vacantes. Sus clientes son las principales empresas nacionales y multinacionales que han logrado reducir, con el uso esta herramienta, el tiempo de los procesos de selección de personal de 45 a 25 días, en promedio. Su página web es: www.eempleo.com/co/ofertas-empleo/



LinkedIn, está siendo cada vez más utilizada por las empresas y los profesionales, debido a su potencial en la búsqueda de talento. Es muy eficaz debido a que se desenvuelve como la red social con la cual se puede crear una gran red de Networking online entre sus usuarios. Cada día está siendo más utilizada por profesionales en búsqueda de empleo y por las propias empresas. Así mismo un punto por resaltar de esta red social es que las empresas podrán comprobar además de la formación que tiene el candidato, que tipo de aptitudes tiene y lo más importante si su red de contactos valida esas aptitudes. Su página web es: www.linkedin.com/



El Servicio Público de Empleo, fue creado el 1º de mayo de 2013. Este es una iniciativa del Gobierno Nacional que busca la colisión entre la oferta y la demanda laboral del país, enmarcado en un proceso transparente, ágil y eficiente. en donde todos los ciudadanos pueden aplicar en la búsqueda de empleo. Se consolida como una bolsa de empleo en donde empresas privadas como públicas pueden ofertar las vacantes disponibles, permitiendo que los trabajadores puedan encontrar un empleo adecuado a su perfil y a las empresas a contratar trabajadores de acuerdo con sus necesidades, para aumentar la productividad y competitividad de esta. Su página web es: www.serviciodeempleo.gov.co.

4.2.2. Selección de Personal

Para llevar a cabo un buen proceso de selección, es importante señalar que el desempeño de la organización depende siempre en buena parte de sus subalternos. “Los empleados que tienen las habilidades y los atributos adecuados realizarán siempre un mejor trabajo y aquellos que carecen de tales habilidades no lo harán de manera eficaz, de manera que tanto su desempeño como el de la organización en su conjunto se verán negativamente afectados”¹. Un proceso eficaz de selección deberá identificar en los empleados esas habilidades y atributos para que de esta manera puedan desempeñar un mejor trabajo dentro de la organización.

En estos momentos, GTC-SAS no cuenta con un proceso de selección de personal, por el contrario, cuando necesitan que una persona ocupe una vacante, el director lleva a cabo una selección informal, basada en una charla con el candidato para identificar si es ideal para la vacante, del mismo modo hay una cita con antelación y tampoco hay una preparación y adecuación por parte del director.

En este trabajo se va a proponer a GTC-SAS que se gestione este proceso tan importante de una forma más eficiente y formal. Existen gran variedad de métodos de selección, para esta propuesta se seleccionó la **“entrevista”** ya que es la herramienta más utilizada en la selección de personal y es la más efectiva en cuanto a los resultados que se esperan obtener para tomar la decisión final de seleccionar al candidato para cubrir la vacante.



“Una entrevista es un procedimiento diseñado para solicitar información a un individuo, y tanto las preguntas como las respuestas se realizan de manera oral” (Dessler y Varela, 2011).

Existen varios tipos de entrevistas de selección, entre las cuales se destacan:

1. Según su estructura: en esta encontramos las entrevistas no estructuradas y las entrevistas estructuradas. En las entrevistas no estructuradas, el entrevistador formula las preguntas según le vienen a la mente y por lo general no dispone de un formulario que lo guíe. En una entrevista más estructurada, o entrevista dirigida, las preguntas y quizá también las respuestas aceptables se especifican de antemano, y las respuestas se califican según lo adecuadas que sean.

2. Según el tipo de preguntas: Las entrevistas se pueden clasificar según el tipo de preguntas que se suelen utilizar. Un tipo de preguntas pueden ser las contextualizadas en una situación particular y el entrevistador determina la destreza del entrevistado para idear la conducta que tendría en una determinada situación. Ejemplo, un candidato a un puesto de supervisión se le preguntaría qué acciones tomaría si un subalterno llega tarde a la oficina tres veces seguidas. En la entrevista conductual; se pregunta a los entrevistados como actuaron en el pasado en una situación especial. Ejemplo, “¿Se encontró alguna vez en una situación en que un subalterno llegaba tarde a su puesto de trabajo? Si es así, ¿cómo manejó la situación?”

Así mismo es de vital importancia reconocer los objetivos que la entrevista debe alcanzar, ya que permiten al entrevistador recoger la suficiente información y así poder establecer un clima y un ambiente oportuno y adecuado, de igual manera el entrevistador deberá informar de las peculiaridades del puesto, de la empresa y su funcionamiento al entrevistado y finalmente debe

establecer una motivación para que el entrevistado colabore en el proceso y se le genere apetencia por conseguirlo.

Como propuesta para la selección de personal en GTC-SAS se puede utilizar tanto la entrevista estructurada como la no estructurada o implementar la entrevista mixta, donde se manifiesten las cuestiones más importantes con los candidatos,



dicho esto, es en ese momento donde se pueden aclarar aspectos fundamentales sobre ellos y su hoja de vida o curriculum. La cual nos permitirá observar la forma en que el candidato se expresa tanto verbalmente como corporalmente, así mismo, como reacciona a ciertas cuestiones, así mismo se puede visualizar como se desenvuelve ante preguntas inesperadas. En cuanto al tipo de preguntas, se realizarán las que se estimen oportunas.

Indudablemente, la entrevista puede cambiar en función del puesto de trabajo a cubrir. Y el entrevistador deberá preparar la entrevista específicamente para adjuntar o descartar las preguntas que estime son convenientes en función de las necesidades. Dicho esto, en este capítulo de selección de personal, se explican todos los posibles procesos y tipos de entrevista de forma teórica.

4.3.PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE PERSONAS

4.3.1. Socialización: Integración y Acogida

El paso para seguir después de que se reclutado y seleccionado el personal más cualificado para la vacante, se hace necesario llevar a cabo un proceso de socialización de éstos en la organización. Para culminar con éxito el proceso de reclutamiento y selección, es importante establecer una organización del plan de acogida, esto con el objetivo de lograr que el empleado se ajuste al puesto de trabajo y a la organización lo más pronto posible y de la manera más efectiva. El proceso de socialización incorpora la integración y acogida de los nuevos empleados en la organización, así como en su unidad y en su puesto de trabajo. Es importante establecer una buena integración ya que de esta depende que un nuevo empleado se sienta parte de la organización o como un extraño. Dicho esto, se hace necesario que la integración garantice a los nuevos empleados tener a su disposición toda la información y los conocimientos

necesarios para posibilitar su ingreso en la organización, así como para alcanzar un escalonamiento óptimo y rápido a los niveles de rendimiento deseados.

Fases del Proceso de Integración

1. Fase previa: En esta fase, los empleados llegan con diversas percepciones en relación con la organización y al puesto de trabajo que van a desempeñar. Estas expectativas se fundamentan en anuncios recolectados a través de la prensa u otros medios de comunicación. Por eso, la mejor manera para establecer las expectativas apropiadas sobre el puesto de trabajo es establecer una imagen previa y realista de dicho puesto.

2. Fase de encuentro: El empleado ha comenzado la jornada laboral, se enfrenta a su nuevo puesto de trabajo. Por lo tanto, es importante que la organización haga sentir al empleado valorado y se asegure de que reciba toda la información pertinente sobre la organización y el puesto de trabajo que van a desempeñar.

3. Fase de asentamiento: En esta fase los nuevos empleados empiezan a sentir que son parte de la organización. Dicho esto, si el asentamiento tiene éxito, el empleado se sentirá cómodo en su puesto de trabajo, mientras que, si no lo tiene, el empleado desarrollará un sentimiento de no pertenencia a la empresa.

En esta propuesta de Planificación Estratégica de RRHH para GTC-SAS, el proceso de socialización debe tener una relevante importancia para culminar con éxito el proceso de reclutamiento. Se debe tener claridad lo que se quiere transmitir al nuevo empleado, así como que es lo que se espera del nuevo empleado, intentando que se encuentre en todo momento lo más cómodo posible. A su vez se convierte en una herramienta fundamental para retener el talento dentro de la organización debido a que desde un primer momento transmite la importancia del capital humano dentro misma.

Dependiendo del puesto, el proceso de socialización durará el tiempo que se requiera, ya que habrá puestos que necesiten un mayor conocimiento y adaptación de la organización y otros que necesitarán un menor conocimiento y adaptación al puesto de trabajo. Es aconsejable que cuando se esté llevando a cabo el proceso de socialización, se haga entrega del manual de acogida, el cual favorecerá el proceso de socialización. Para finalizar se ha propuesto el manual de acogida, el cual proporcionará información de una serie de puntos de interés y necesarios para el nuevo empleado. En la Figura 11 se observa la propuesta del manual de acogida y formación inicial, el cual debe constar de los siguientes puntos:

Figura 11: Propuesta del Manual de Acogida y Formación inicial en GTC-SAS



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de acogida es de vital importancia, pues en él se encontrará la información interesante y útil acerca de la historia de GTC-SAS, su organización, sus proyectos y demás información relevante, todo esto con el fin de que el nuevo empleado conozca mejor y lo más pronto posible a la organización, además también encontrara la información relevante de la formación inicial adecuada a su puesto de trabajo, todo esto con el objetivo de ayudarle al empleado que su integración con GTC-SAS sea más fácil y que en su recorrido pueda alcanzar todas la metas propuestas.

4.3.2 Análisis de los Puestos de Trabajo

Uno de los problemas actuales de las empresas es pensar en el día a día y aún más cuando el mercado es tan cambiante, es por ello por lo que surge la necesidad de planificar las necesidades de la organización a mediano y largo plazo. Desde los recursos humanos, el análisis de los puestos de trabajo es de vital importancia ya que de este se derivan las actividades relacionadas con el departamento de RRHH. Este proceso da lugar a dos actividades complementarias: En la primera actividad, se realiza una descripción detallada de los puestos de trabajo, en donde pueden identificar las condiciones en ese puesto y las responsabilidades que se requieren para el logro de los objetivos y la segunda actividad, se realiza una diferenciación del puesto, el cual está encaminado a priorizar las habilidades, destrezas y competencias necesarias del empleado que ocupara el puesto de trabajo. “Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”¹.

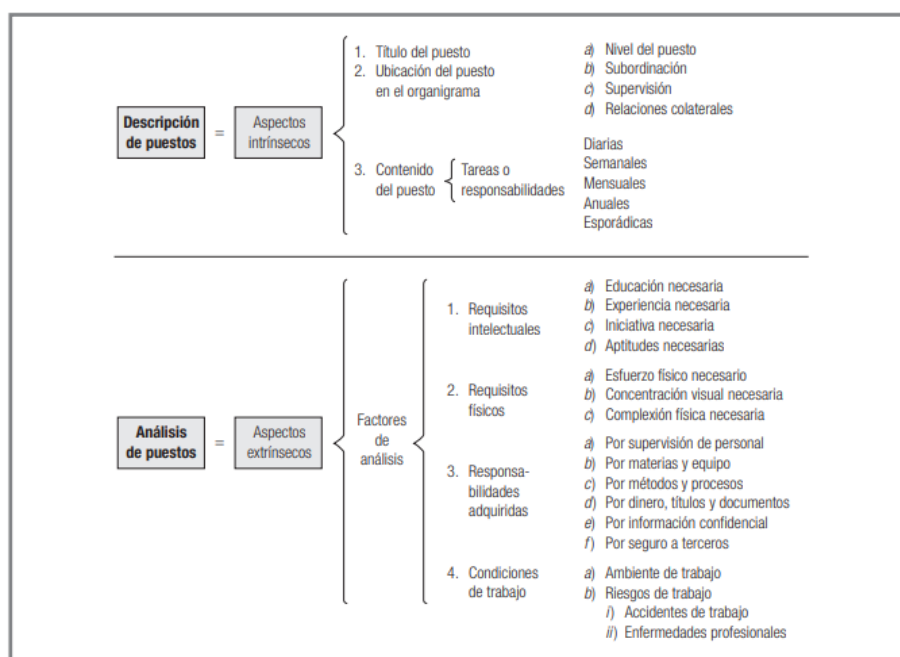
¹CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial Mac Graw. Bogotá, Colombia. Octava edición, 2007.

Según el autor, describir los puestos de trabajo es de gran importancia ya que permiten tener claridad de las responsabilidades o tareas que realiza el ocupante de dicho puesto, así como tener en cuenta en qué periodo de tiempo realiza su trabajo, al mismo tiempo permite determinar como hace el trabajo el empleado y que métodos emplea para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y finalmente los objetivos del porque hace el trabajo.

La descripción de los puestos de trabajo es primordialmente un análisis de los aspectos intrínsecos, en donde se enumeran los principales aspectos significativos y relevantes del puesto de trabajo, así como de las obligaciones y responsabilidades adquiridas en ellos. Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. Se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Con el análisis de los puestos de trabajo se pretende determinar los requisitos, las responsabilidades y las condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. En la figura 12 se muestra los criterios que se tienen en cuenta en la descripción y del análisis de puestos.

Figura 12: Alcance de la Descripción y del Análisis de puestos



Fuente: Chiavenato (2007), pág. 228.

Es importante que las organizaciones empleen diferentes métodos para la descripción y el análisis de puestos, de esta manera se puede realizar un análisis concienzudo sobre los métodos que se desean incorporar y así tener claridad de las tareas que componen los diferentes lugares de trabajo. A continuación, en la figura 13 se establecerán algunos métodos claves que se deben tener en cuenta a la hora de describir y analizar los puestos de trabajo:

Figura 13: Métodos claves para describir y analizar los puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

1. Observación directa: La obtención la realiza el analista y registra los datos sobre el puesto, se hace mediante la observación visual de las actividades del candidato del puesto, la participación del analista es activa, ya que se encuentra en la obtención de los datos y la participación del empleado es pasiva.

2. Cuestionarios: Consiste en presentar a los candidatos una lista de tareas y conductas que se pueden presentar su puesto de trabajo, a partir de esta información el analista podrá desarrollar el perfil de los requerimientos actuales del puesto de trabajo. Así la recolección de los datos sobre el puesto de trabajo se lleva a cabo diligenciando un cuestionario, aquí la participación del analista de puestos es pasiva, ya que se encuentra en la obtención de los datos llenando el cuestionario y la participación del empleado es activa ya que es quien contesta el cuestionario.

3. Entrevistas directas: Aquí el analista recoge la información de todos los hechos observables y no observables de ese puesto de trabajo. La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el candidato del puesto, tanto el candidato del puesto como el analista participan activamente en la obtención de los datos.

4. Métodos mixtos: Estos métodos hacen referencia al combinar más de dos métodos de análisis. Uno de los métodos mixtos que se pueden emplear sería, la entrevista y el cuestionario, ambos son aplicados al candidato del puesto, en diferentes momentos, como primera instancia diligencia un cuestionario, inmediatamente después se realiza a una entrevista directa.

Tal y como se ha comentado anteriormente GTC-SAS no dispone de una descripción detallada de los puestos de trabajo, por lo cual se propone realizar un cuestionario a los empleados el cual permitirá determinar los aspectos más importantes de cada uno de los puestos de trabajo, para que en un futuro sean tenidos en cuenta para el diseño de los puestos de trabajo.

Con la elaboración de estos cuestionarios, se pretende obtener una información detallada y confiable para el análisis de los puestos de trabajo, estos deben presentar una lista de tareas y conductas que se pueden presentar su puesto de trabajo. Estos son algunos aspectos para tener en cuenta:

1. Actividades que se llevan a cabo: Hace referencia a todo aquello que realmente hacen los empleados en el puesto de trabajo.
2. Percepciones: Implica todas aquellas apreciaciones que los empleados creen que hacen en el puesto de trabajo.
3. Se refiere a todas esas pautas o reglas que los empleados deberían hacer en los puestos de trabajo.
4. Planes: Enmarca todos esos objetivos o propósitos que los empleados tenderán que hacer en futuros trabajos.
5. Motivación: Implica esos motivos o razones en la cual los empleados quieren permanecer en el puesto de trabajo.
6. Capacidad: Se refiere a esa facultad o talento que poseen los empleados y que pueden aplicar en el puesto de trabajo.
7. Potencial: Es la virtud que empleados poseen, los cuales le permiten hacer, pero no lo están haciendo de hecho.
8. Futuro: Hace referencia a todo aquello que se espera que los empleados hagan en su puesto de trabajo en el futuro.

4.3.3 Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2007), “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”. Para el autor, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre están evaluando a los empleados de una manera formal, informal, directa o indirectamente. Además, la evaluación del desempeño supone un proceso para determinar, identificar y estimular las cualidades de una persona y representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Por todo ello se hace necesario determinar las funciones y los objetivos establecidos para el puesto de trabajo. Así como la conducta y el rendimiento del empleado, para así poder establecer criterios honestos y válidos. Es por ello por lo que se deben reconocer las dimensiones del rendimiento y así poder realizar una adecuada evaluación.

Para medir el rendimiento de los empleados, se pueden emplear gran variedad de herramientas las cuales permitirán establecer diferentes juicios relativos, que consisten en la comparación del

rendimiento de dos empleados que ocupan un mismo puesto de trabajo y los juicios absolutos que se refieren a los juicios que se hacen sobre un empleado basándose solamente en normas de rendimiento. En la figura 14 se contemplan los objetivos que toda evaluación de desempeño debe seguir.

Figura 14: Objetivos de la Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de evaluación de desempeño que se propone para GTC-SAS, es la aplicación de un modelo de evaluación de 180°, la cual se ajusta más a su realidad y a sus necesidades. Este tipo de evaluación se enfatiza en la plática entre los empleados y los jefes para mitigar la tensión y de consolidar tanto el vínculo profesional como el personal. Se debe tener en cuenta que la evaluación del desempeño no se debe establecer como un factor determinante para establecer la retribución del empleado, por el contrario, debe ser una herramienta que permita determinar el desarrollo adecuado de las funciones que realiza el empleado en su puesto, a la vez ser un medio de reconocimientos por el buen desempeño.

La entrevista en la evaluación de desempeño tiene como propósito que el jefe inmediato (quien es el evaluador) y el subordinado (quien es el evaluado) tengan la oportunidad de revisar el grado de culminación de las metas fijadas, analizar las actividades que, ha realizado a satisfacción, así como aquellas actividades donde se han presentado problemas y así poder buscar soluciones.

En la figura 15 se pueden observar los aspectos más importantes para tener en cuenta en la entrevista de la evaluación de desempeño.

Figura 15: Aspectos Claves para la Entrevista en la Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración propia.

Es de gran importancia que el entrevistador programe y prepare la entrevista. Así mismo debe avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar por lo menos con 48 horas de antelación, se debe explicar al evaluado que la entrevista es para mejorar sus desempeños y los comentarios positivos y negativos deben dirigirse al desempeño y no a la persona. La entrevista se debe realizar en un lugar privado evitando las interrupciones ya que este influye en la seguridad de las respuestas del entrevistado. El entrevistador debe ser lo más específico posible y por último se deben especificar las acciones que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.

4.4 PROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS

4.4.1 Remuneración: Plan de Retribución

La actividad de retribución está integrada normalmente en la planificación de la gestión estratégica de recursos humanos de la organización. El plan de retribución es un elemento de gran importancia para que los empleados de una organización lleguen cada día a su trabajo y se sientan comprometidos de dar siempre lo mejor de ellos. Dicho esto, la retribución constituye uno de los pilares más valiosos para el empleado, ya que de esta manera es retribuido la prestación de su servicio en la organización. Así mismo es de gran importancia que la organización tenga presente que el salario es un componente necesario para estimular las actividades que se llevan a cabo en la organización. Se hace necesario tener presente que las motivaciones superiores, como la realización o logro se relacionan con los estímulos psicosociales o espirituales (Cuesta, 2002). Dicho esto, es necesario que las organizaciones

cuenten con planes de retribución, los cuales deben estar orientados hacia la satisfacción y el desarrollo de sus actividades laborales con el fin de cumplir con todos los objetivos organizacionales. Finalmente, se debe establecerse que los planes de retribución deben ser entendidos como aquellas acciones que deben estar dirigidas para que los empleados puedan satisfacer sus necesidades personales, así como dar cumplimiento y alcance a los objetivos propuestos por la organización. En la Figura 16 se puede observar la retribución total de un empleado.

Figura 16: Elementos de la Retribución total



Fuente: Elaboración propia.

El primer elemento que hace parte de la retribución total, el salario básico o base, que se refiere a la cantidad fija que recibe un empleado, este puede darse sea mensual, semanal o por horas. El segundo hace referencia a los incentivos salariales, utilizados éstos para incentivar al personal para que obtengan altos niveles de rendimiento. Se hace necesario que todas las organizaciones incorporen un plan de retribución, el cual se adecue a los puestos de trabajo y que permita a la organización cumplir con sus objetivos estratégicos.

En la figura 17 se establecen los principios, que sigue una organización a la hora de fijar las retribuciones y que normalmente vienen influenciados por unos objetivos fundamentales:

Figura 17: Principios de la Retribución



Fuente: Elaboración propia.

1. Equidad interna: Cuando hablamos de equidad interna, se hace referencia a ese equilibrio que se establece entre lo que percibe la persona que aporta a la empresa y lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. Así mismo es lo que se estima una compensación justa a esas aportaciones. Dicho esto, se hace referencia a sueldos justos en puestos de trabajo similares en la organización.

2. Equidad externa: Hace referencia a la competencia entre las organizaciones por un mercado laboral, las cuales están en la búsqueda del talento. Es por ello que en algunas ocasiones las organizaciones dejan de lado el factor de la equidad interna, y se ven en la necesidad de fijar un nivel de retribución superior, el cual sea de gran interés para atraer, conservar y motivar, al personal altamente cualificado.

3. Equidad individual: La equidad individual hace hincapié en lo que debe ser una distribución justa entre el esfuerzo personal y las recompensas económicas. Dicho esto, es importante reconocer si un empleado presenta un nivel de desempeño mayor que otro, lo más correcto es que cobre de acuerdo con su nivel de formación.

4. Recompensas monetarias o no monetarias: Todas las organizaciones deben establecer dentro de su plan de retribución con respecto a las recompensas o esos incentivos para los empleados, si estos van a ser monetarios o no monetarios. Por ejemplo, entre los incentivos no monetarios, tenemos la seguridad laboral, las posibilidades de participación y un trabajo estimulante. Con las recompensas no monetarias se busca reforzar el compromiso del empleado con la organización.

5. Decisiones salariales: Se debe establecer que las decisiones que se toman respecto a los salarios, estas pueden ser de dos tipos, las decisiones centralizadas, las cuales permiten llevar el control de los gastos y mantener una equidad interna en la organización, así mismo están las decisiones salariales descentralizadas, las cuales son de gran ayuda en las organizaciones donde hay gran variedad de personal profesional.

El código sustantivo del trabajo en Colombia, en el Título V, Capítulo I se establece lo relativo a los salarios, “Constituye salario no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas comisiones o participación de utilidades”¹. Dicho esto, el salario se estipulará sobre las condiciones pactadas entre empleado

¹<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

y empleador al momento de firmar el contrato, es importante establecer que el empleado recibirá su salario mínimo y si hay otros complementos salariales, lo cual estaría formado por una parte fija entre salario mínimo más complementos. Así mismo la fijación de los salarios se establece en función de las habilidades y características propias de cada puesto.

GTC-SAS, tiene establecido un sistema de retribución, en el cual establece los periodos de pago y a su vez se encuentra en concordancia con los principios organizativos. Dicho esto, se sugiere para GTC-SAS que dentro su política de retribuciones se plantee la posibilidad de incorporar las retribuciones no monetarias o el llamado salario emocional, el cual no se pagan de forma regular, pero suponen una buena forma de reforzar el compromiso de los empleados con la organización. En el Cuadro 8, se pueden observar los tipos de Salario Emocional.

Cuadro 8: Tipos de Retribuciones no monetarias o Salario Emocional



Fuente: <http://blog.talentclue.com/salario-emocional>.

Es importante establecer dentro del salario emocional que el empleado tenga oportunidades de crecimiento dentro de la organización, ya que de esta manera se sentirá más identificado y así se considerará parte de ella, es de vital importancia que en este punto se dirija el quehacer hacia las metas propuestas. Si se respeta la dignidad personal y profesional de los empleados hará de ellos empleados comprometidos y así se formarán líderes capaces de alcanzar los objetivos propuestos, además es importante impulsar el espíritu de trabajo en equipo.

En la propuesta para GTC-SAS se pretende que en el salario emocional se tengan en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✚ **Reconocer la creatividad:** Es importante que los empleados sientan que hacen parte de la organización, implementando programas de capacitación y desarrollo profesional.

- ✚ **Reconocer por medio de méritos:** Si un empleado hace bien su trabajo es importante que la organización reconozca el trabajo bien hecho por parte de él, con ello logra mejorar el bienestar y la motivación del empleado a su vez que mejora la productividad y los beneficios de la organización.
- ✚ **Flexibilizar el horario:** De esta manera se puede mantener contento al empleado, a la vez que el empleado percibirá que la organización tiene en cuenta sus aspectos personales, es de gran importancia que la organización establezca la flexibilidad horaria de entrada y salida, lo cual beneficia a los empleados con hijos o cargas familiares.

4.4.2 Clima Laboral

La productividad y los resultados en la organización está estrechamente relacionada con el clima laboral de la misma, pues este hace referencia a ese ambiente de trabajo que se percibe en los empleados de una organización y que influye en la satisfacción y motivación en la consecución de los objetivos propuestos. Dolan (2007), comenta que “un análisis del clima laboral se suele llevar a cabo para comprobar la calidad del ambiente que existe en la empresa”. Es por ello por lo que se hace necesario analizar el clima laboral, ya que de una manera u otra ayuda a los directivos a identificar problemas al interior de la organización y así mismo a buscar las soluciones que conlleven a mejorar el ámbito laboral.

Para crear un clima laboral satisfactorio para todos los empleados, es importante tener presente los elementos que ayudan a incrementar un buen clima laboral, como pueden ser un alto grado de confianza dentro del lugar de trabajo, la existencia de un buen liderazgo, la existencia de un adecuado nivel de delegación y responsabilidad. En el Cuadro 9 podemos ver algunas claves para mantener un buen ambiente o clima laboral dentro de la organización.

Cuadro 9: Cinco Claves para Mantener un Buen Ambiente o Clima Laboral



Fuente: <https://cinco-claves-para-mantener-un-buen-ambiente-laboral-2101160>

Si en la organización se aplican estas calves, muy seguramente mantendrán un buen ambiente o clima laboral entre todos los empleados, además que permite que se sientan identificados con las políticas de la organización y de esta manera ser más productivos y estar motivados día a día en la consecución de los objetivos propuestas para cada uno de los puestos de trabajo y de esta manera lograr que la organización sea más competitiva.

Para GTC-SAS, se propone en esta sección del plan estratégico de la gestión de recursos humanos, una metodología de evaluación del clima laboral, la cual debe ser llevada a cabo cada cierto tiempo debido a que es necesario saber el continuo nivel de satisfacción existente entre los empleados. Dicho esto, para GTC-SAS se propone utilizar la herramienta llamada **encuesta del clima laboral**, la cual permite realizar la medición y valoración del clima laboral. Se propone realizar una encuesta que se adapte a GTC-SAS, en donde se establezcan las variables que se han de medir junto con los directivos y los encargados de cada una de las áreas, estas variables deben ser claras y deben apuntar a lo que realmente se desea medir, para que de esta manera la encuesta arroje los resultados consistentes, sin tener presente por quien sea rellenada. Para ello se ha creado un cuestionario que ha sido adaptado por completo para GTC-SAS, adaptándose de este modo a dichas necesidades y situación.

Al construir el cuestionario ha existido la posibilidad de crearlo de manera que consistiera en un cuestionario objetivo, es decir, que presentara las preguntas y las opciones de respuesta, de modo que el empleado debería simplemente de señalar la más adecuada en su caso, o de diseñar un cuestionario descriptivo, con preguntas abierta y más libertad de respuesta, lo que da más posibilidad de respuesta ajustada a la realidad, pero con mayor dificultad de baremar los resultados. El cuestionario que se recoge en el Cuadro 10, Encuesta Satisfacción y Clima Laboral, ha sido elaborado con un total de 12 preguntas.

Cuadro 10: Encuesta Satisfacción y Clima Laboral

	ENCUESTA SATISFACCIÓN Y CLIMA LABORAL		Código:	ESCL.01	
			Edición:	1	
			Fecha:		
Conteste en una escala de 1 a 5 las siguientes cuestiones. Recuerde que 1= menor puntuación y 5= mayor puntuación.					
1. ¿En la oficina donde usted trabaja se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo?	1	2	3	4	5
2. ¿En su lugar de trabajo se le proporciona suficiente información y formación para llevar a cabo de manera correcta las funciones establecidas en su puesto?	1	2	3	4	5
3. ¿La empresa dónde usted trabaja suele contar con planes de mejora y formación con el fin de facilitarle y mejorar su rendimiento en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
4. ¿Siente que en su puesto de trabajo se le proporciona suficiente autonomía para llevar a cabo sus funciones del puesto?	1	2	3	4	5
5. ¿Siente que dentro del puesto de trabajo se le proporciona suficiente responsabilidad para tomar ciertas decisiones?	1	2	3	4	5
6. ¿Opina que normalmente las funciones y tareas a realizar dentro de los puestos están claramente definidas par su correcta ejecución?	1	2	3	4	5
7. ¿Cómo considera la comunicación existente con sus compañeros dentro de su lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
8. ¿Cómo considera la comunicación existente con sus superiores dentro de su empresa?	1	2	3	4	5
9. ¿Usted opina que sus superiores intentan o se preocupa por crear y mantener una alta motivación dentro de los equipos de trabajo?	1	2	3	4	5
10. ¿Usted suele obtener una retroalimentación por parte de sus superiores del trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
11. ¿Siente normalmente que sus superiores valoran el esfuerzo que usted realiza para llevar a cabo de manera correcta sus funciones dentro del puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
12. ¿Cómo calificaría es nivel de satisfacción en general dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
OBSERVACIONES:					
			Fecha: __/__/__		

Fuente: Elaboracion propia.

Para GTC-SAS, se propone una encuesta que sea objetiva y con ciertas preguntas de respuestas descriptivas. De este modo el diseño de cada pregunta objetiva tiene un abanico de cinco puntos diferentes de respuesta y se han repartido las preguntas en tres áreas de interés así:

1. Relación con compañeros y superiores, motivación existente dentro del ámbito laboral, manera de dirigir el flujo de trabajo en la empresa y delegación de tareas existente.
2. Condiciones organizativas, físicas, de comunicación y de igualdad que se establecen dentro del entorno de trabajo.
3. Preguntas relacionadas con la cultura de la empresa, acerca de la carga de trabajo existente, formas de recompensación y remuneración, e identificación de los empleados con la empresa.

Para finalizar esta parte de la propuesta del plan estratégico de gestión de recursos humanos, en la figura 18 se exponen los pasos que se han de seguir para la realización de un estudio sobre clima laboral y satisfacción, los cuales han de tenerse en cuenta para su ejecución.

Figura 18: Pasos para la realización de un estudio sobre el Clima y Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia.

Es importante que al plantearse este estudio se sigan los pasos para una correcta ejecución de la encuesta de satisfacción y clima laboral. Así mismo cuando se aplique la encuesta a los empleados esta debe ser anónima y voluntaria, ya que de esta manera se asegura la confiabilidad de los resultados y de ninguna manera se debe imponer como requisito de alguna situación. Se debe explicar y comunicar el fin de realizar la encuesta, así como también que los resultados obtenidos permitirán mejorar la situación actual de la organización y de sus empleados. Es importante llevar a cabo una evaluación de los resultados, y exponer gráficamente los mismos.

seguidamente se debe diseñar y ejecutar un plan de acción para los problemas que se hayan encontrado, esto tendrá que ser llevado a cabo principalmente por los superiores. También se ha de dar un feedback a los empleados en la mayoría de los casos para que ellos puedan comprobar que es lo que está ocurriendo y que problemas se deben cambiar. Finalmente se debe de seguir un control de mejora para ver si la ejecución de ese plan de acción ha mejorado realmente el clima dentro de la organización y si se ha logrado mantener a lo largo del tiempo. A través de este estudio, se pretende conocer el estado actual de los recursos humanos de la organización, así mismo se van a conocer que aspectos del trabajo que le causan malestar, con los que está de acuerdo cuales mejoraría. Si se detectan problemas, se intentará solucionar poniendo medidas, así, en el siguiente estudio de clima laboral, podremos ver si hemos conseguido mejorar esos aspectos o no. Los beneficios de estos estudios del clima laboral solo podrán ser percibidos a largo plazo.

4.5 PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS

4.5.1 Plan de Formación

En este apartado no se va a centrar en planificar una formación para la empresa GTC-SAS, sino de poder demostrar la eficacia y la necesidad de llevar a cabo una adecuada formación dentro de la organización. Actualmente GTC-SAS no ha implementado ningún plan de formación.

Siguiendo a Dolan, Valle, Jackson y S.Schuler (2007), “la formación en las organizaciones consiste en realizar un conjunto de actividades con los empleados con el fin de mejorar su rendimiento presente y futuro”. Dicho esto, lo que realmente se busca con los planes de formación es aumentar la capacidad de realización y potencializar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. Para asegurar el funcionamiento de los puestos de trabajo en la organización, se hace necesario que los empleados presenten habilidades, conocimientos y experiencia adecuada para llevar a cabalidad sus tareas efectivamente.

Un proceso de formación debe de estar enfocado a la consecución de los objetivos, por ello debe de estar bien planificado. En toda la actividad formativa, es crucial la retroalimentación con los trabajadores y estos tienen que ser partícipes de lo que se va a hacer, tener conocimiento de cuáles son los objetivos que se pretenden conseguir en dicha actividad. Así mismo la organización debe de saber lo conveniente y acogedor que han resultado el lugar de ejecución de las actividades.

Dado que GTC-SAS no tiene un plan de formación estructurado y formal, se realiza la siguiente propuesta, la cual se integra en la figura 19 las etapas de plan de formación.

Figura 19: Propuesta de Plan de Formación en GTC-SAS



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Cabrera (2002), un plan de formación debe seguir unos pasos para garantizar la eficiencia de este. De este modo se propone la implementación eficiente de un plan de formación que debe constar por lo menos de estos 6 procesos básicos:

1. Análisis de la persona: Hace referencia a la evaluación del desempeño y las sugerencias individuales que ayudan a identificar los aspectos que se deben mejorar, así como las oportunidades de formación.

2. Análisis del puesto: Se presenta cuando se realiza la comparación entre el perfil idóneo y el perfil real, lo cual permite reconocer las falencias en los conocimientos y requerimientos del puesto de trabajo. Cuando las habilidades, las actitudes y los conocimientos encajan a las demandadas en su puesto de trabajo, el empleado se vuelve más productivo.

3. Análisis organizativo: Aquí se plantean los objetivos que se deseen alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, así mismo se podrá establecer qué tipo de formación puede ser relevante para la organización. de igual manera se pueden realizar actuaciones formativas dirigidas a comprender la misión, la visión y la orientación estratégica de la organización, así como a asumir los valores de la organización como propios.

4. Satisfacción de los participantes: Aquí se tendrá en cuenta que aspectos son importantes y convenientes evaluar serán lograr para registrar toda la información de la satisfacción de los

empleados. Dicho esto, se hace pertinente elaborar una ficha con toda la información. Asimismo se podrá emplear el cuestionario, el cual será diligenciado por los empleados, sondeos de opinión, grupos de discusión, observación y entrevista. Se recomienda a GTC-SAS, implementar los cuestionarios, ya que son una herramienta efectiva donde los empleados pueden expresarse libremente y no requiere demasiado tiempo diligenciarlo.

5. Aprendizaje de los participantes: En este paso se va a evaluar el cumplimiento de los objetivos de formación inicialmente propuestos. Estos se harán mediante la relación de tres etapas, una al principio de la formación, otra durante la formación y otra finalizando la formación.

6. Impacto de la formación y evaluación: Aquí es importante la evaluación del comportamiento de los empleados en los puestos de trabajo. Esto se logrará haciendo que los supervisores, clientes y usuarios de la formación se hagan partícipes de la misma. Una buena forma de medir esto, es mediante el desempeño del empleado en diferentes momentos, el cual se puede presentar de manera formal o informal. Dicho esto, se pueden realizar reuniones antes y después de la formación, ya sean en grupo o individualmente, así como entrevistar a cada responsable para conocer el desempeño de sus subordinados. Para medir el desempeño de los empleados se utilizarán dos tipos de indicadores: cuantitativos y cualitativos.



4.6 PROCESO DE AUDITORIA DE PERSONAS

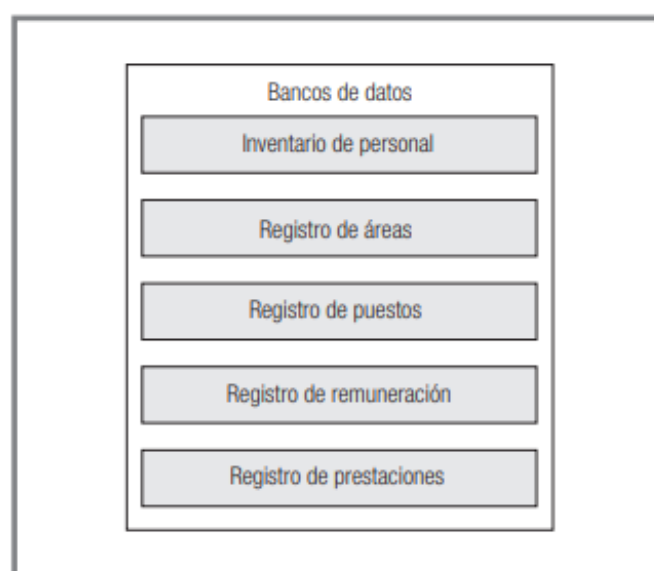
Con este proceso se pretende hacer un monitoreo de todas las actividades desarrolladas por los colaboradores, de igual manera con este método se busca hacer un registro de la información de la organización generando un banco de datos y un sistema de información administrativo.

4.6.1 Banco de Datos en Recursos Humanos

Según Chiavenato (2007), “un banco de datos de recursos humanos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información”. Según el autor, en un banco de datos podemos encontrar toda la información en archivos ordenados de forma lógica e interrelacionados entre sí, lo cual nos facilitará tener acceso a todos los datos de la organización, así mismo permiten una mayor actualización de la información evitando errores en la duplicación de los archivos.

En la figura 20 se puede observar los elementos que integran las bases de datos de recursos humanos.

Figura 20: Banco de Datos de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato (2007), pág. 451.

Los diversos datos relacionados unos con otros permiten conseguir y acumular datos respecto de diferentes secciones o niveles de complejidad. En el área de recursos humanos es común que existan varios bancos de datos relacionados lógicamente entre sí por medio de un software que ejecuta las funciones para crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

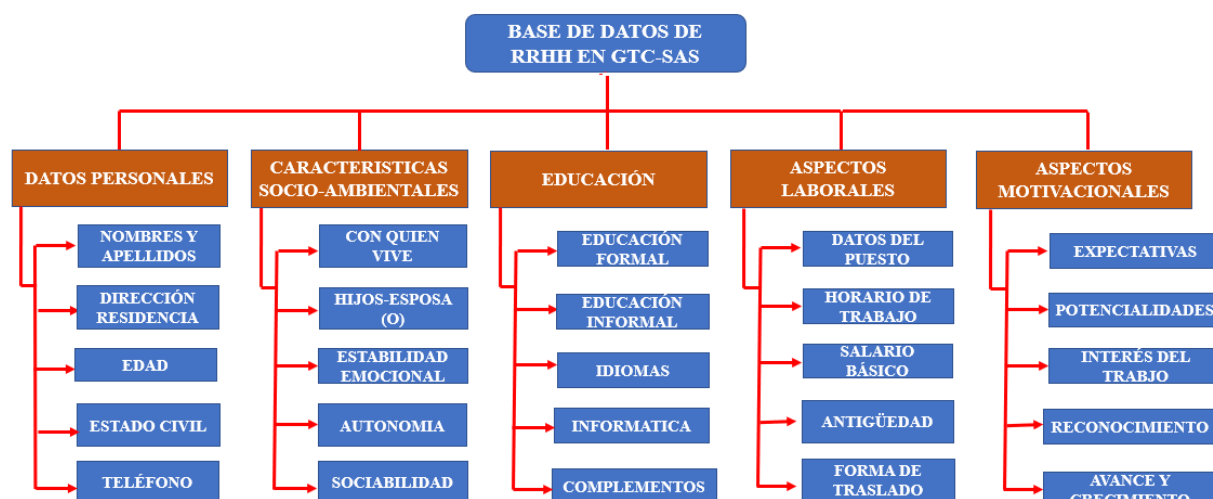
Según la figura anterior, se puede concluir lo siguiente:

- ✚ **Inventario de personal:** Recoge los datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
- ✚ **Registro de áreas:** Se ingresan los datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas.
- ✚ **Registro de puestos:** Especifica los datos sobre los ocupantes de cada puesto de trabajo y así formar un registro de puestos.

- ✚ Registro de remuneración: Integra los datos sobre los salarios e incentivos salariales para formar un registro de remuneración.
- ✚ Registro de prestaciones: Son todos los datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un registro de prestaciones.
- ✚ Registro de capacitación: Consigna los datos de los candidatos relacionados con actividades de capacitación, cursos y complementarios.

Se propone para GTC-SAS implementar un software o base de datos que permita registrar y organizar los datos y formar así un registro profesional, donde se pueda actualizar la base de datos personales de sus empleados en relación con actividades externas, eventos sociales, etcétera. En la figura 21 se propone a GTC-SAS una base de datos.

Figura 21: Base de Datos propuesta para GTC-SAS



Fuente: Elaboración propia.

Según la figura anterior, se puede concluir que la implementación de una base de datos puede generar un aporte significativo al área de recursos humanos, ya que de esta manera se organiza toda la información relevante del empleado. Aquí se puede registrar sus datos personales, el tiempo de incorporación a la organización, los aspectos salariales y los aspectos motivacionales. Una base de datos que pueda eficaz y actualizada que pueda brindar la información del empleado cada vez que se requiera.

5. CONCLUSIONES

- ✚ En cuanto a lo abordado con anterioridad, es posible indicar que esta propuesta contiene los contenidos de un esquema básico que debe tener toda planificación de la gestión estratégica de recursos humanos.
- ✚ Para dar cumplimiento al plan de gestión estratégica de RRHH de una manera eficiente, es fundamental que se tenga presente las funciones de planear, dirigir, organizar y controlar como elementos fundamentales de los procesos administrativos.
- ✚ En relación con el organigrama, se logró organizar toda la información de GTC-SAS para que pueda ser transmitido a todos los empleados. Se realizó el grafico de la distribución de la organización, donde se pasaron los nombres de cada área y jerarquía, así como las líneas de interconexión existentes entre los distintos puestos.
- ✚ Se logró describir la situación actual de GTC-SAS en cuanto a su enfoque sobre los recursos humanos, lo cual permitió proponer los procesos fundamentales para llevar a cabo la gestión estratégica de los recursos humanos, los cuales en esta propuesta serán de gran importancia para direccionar el quehacer de GTC-SAS hacia el desarrollo de diversas tareas o actividades que permiten reclutar y se mantenga el personal al interior de la organización.
- ✚ Posteriormente, se lleva a cabo una propuesta de plan de reclutamiento y selección de personal para GTC-SAS, lo que sin duda va a proporcionar una ventaja competitiva.
- ✚ Un punto indispensable que se intenta cubrir en la siguiente propuesta de reclutamiento para GTC-SAS, tiene como objetivo establecer un adecuado proceso de reclutamiento para poder seleccionar con la mayor eficiencia posible a cada empleado para cada puesto de trabajo, y que esta selección sea adecuada y no traiga problemas posteriores.
- ✚ Como propuesta para la selección de personal en GTC-SAS se puede utilizar tanto la entrevista estructurada como la no estructurada o implementar la entrevista mixta, donde se manifiesten las cuestiones más importantes con los candidatos.
- ✚ En esta propuesta de Planificación Estratégica de RRHH para GTC-SAS, el proceso de socialización debe tener una relevante importancia para culminar con éxito el proceso de reclutamiento.
- ✚ Es de gran importancia que la persona encargada de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección debe saber transmitir la filosofía y los valores de la organización, así mismo, dejar claro que es lo que se espera del nuevo empleado, intentando que se encuentre en todo momento lo más cómodo posible.

- ✚ En este sentido, se considera importante implementar un “Plan de Acogida” para los nuevos empleados, lo que permitirá que se adapten con mayor rapidez a sus puestos de trabajos y sean más eficientes.
- ✚ Para determinar los aspectos más importantes de los puestos de trabajo, se propone que GTC-SAS, aplique una serie de cuestionarios a los empleados para determinar lo más relevante de cada puesto de trabajo, ya que de esta manera se puede obtener una información más detallada y confiable para el análisis de los puestos de trabajo y el posterior diseño de estos.
- ✚ La propuesta de evaluación de desempeño que se propone para GTC-SAS, es la aplicación de un modelo de evaluación de 180º, la cual se ajusta más a su realidad y a sus necesidades. Este tipo de evaluación se enfatiza en la plática entre los empleados y los jefes para mitigar la tensión y de consolidar tanto el vínculo profesional como el personal.
- ✚ Se sugiere para GTC-SAS que dentro su política de retribuciones se plantee la posibilidad de incorporar las retribuciones no monetarias o el llamado salario emocional.
- ✚ Es importante establecer dentro del salario emocional que el empleado tenga oportunidades de crecimiento dentro de la organización, ya que de esta manera se sentirá más identificado y así se considera parte de ella.
- ✚ Se propone a GTC-SAS, utilizar una la herramienta de encuesta de clima laboral, la cual permitirá realizar una medición y valoración del clima laboral. Esta debe implementada cada cierto periodo de tiempo.
- ✚ En cuanto al proceso de formación, es crucial la retroalimentación con los empleados y estos tienen que ser partícipes de lo que se va a hacer, tener conocimiento de cuáles son los objetivos que se pretenden conseguir en dicha actividad. Esta permitirá obtener un mayor rendimiento a los empleados, y aunque pueda parecer gastos en un principio, en poco tiempo se convierte en una inversión rentable sin duda alguna.
- ✚ Se propone para GTC-SAS implementar un software o base de datos que permita registrar y organizar los datos y formar así un registro profesional, donde se pueda actualizar la base de datos personales de sus empleados en relación con actividades externas, eventos sociales, etcétera. En la figura 17 se propone a GTC-SAS una base de datos.
- ✚ Se puede concluir que la implementación de una base de datos puede generar un aporte significativo al área de recursos humanos, ya que de esta manera se organiza toda la información relevante del empleado, Aquí se puede registrar sus datos personales, el tiempo de incorporación a la organización, los aspectos salariales y los aspectos motivacionales.

Una base de datos que pueda eficaz y actualizada que pueda brindar la información del empleado cada vez que se requiera.

- ✚ Por lo tanto, la implementación de esta Planificación de la GERH en GTC-SAS, podría conllevar a una efectiva gestión del capital humano de la organización. Pues a nivel personal opino, que la implantación del plan estratégico de RRHH ayudaría a mantener la ventaja competitiva de GTC-SAS y a generar nuevas ventajas a medio y largo plazo para GTC-SAS, debido a que proporciona herramientas muy útiles para desarrollar las distintas funciones desarrolladas en esta propuesta.
- ✚ Cabe señalar que, aunque en un comienzo se pueda ver como una inversión económica la implementación de esta propuesta, los resultados obtenidos posteriormente a su aplicación en un futuro no muy lejano, generará sin duda una recuperación y beneficio económico con respecto a la cantidad invertida, debido a que va a capacitar a los empleados a rendir al máximo, lo que se traduce en mayor beneficio y ventaja competitiva para GTC-SAS.
- ✚ Por último, mencionare que la implementación se debería de llevar a cabo de manera progresiva, con el fin de poder demostrar a GTC-SAS (sedes) que es una inversión rentable, la cual se podría implementar primero en la sede principal de Bogotá, y a medida que se vaya obteniendo rentabilidad en el proceso, entonces empezar su implementación en el resto de las sucursales, introduciendo las modificaciones o mejoras oportunas para cada sucursal en particular. Por consiguiente, esta implementación en las otras sedes, quizás se llevaría a cabo a medio o largo plazo, pero sin duda alguna se debería de llevar a cabo debido a que proporcionará una gran mejora y ventaja competitiva para GTC-SAS.

6. BIBLIOGRAFÍA

CUESTA, Armando. Gestión Del Talento Humano Y Del Conocimiento. Ediciones ECOE. Bogotá, Colombia. Segunda edición, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw. Bogotá, Colombia. Quinta edición, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial Mac Graw. Bogotá, Colombia. Octava edición, 2007.

DESSLER, Gary y VARELA JUÁREZ, Ricardo. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011.

ENKA ALBIZU GALLASTEGI Y JON LANDETA RODRÍGUEZ. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica. Ediciones Pirámide, Madrid, 2001.

MENDOZA, D., LÓPEZ, D. y SALAS, E. Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. Económicas. 2016

MONDY, R. Wayne. Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010.

VALLE CABRERA, RAMÓN Y ANTONIO ARAGÓN SÁNCHEZ. La gestión estratégica de los recursos humanos. 2ª ed. Madrid. Pearson Prentice Hall, 2004.

WEBGRAFÍA

<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>