

EL VALOR ECONOMICO AGREGADO EN RECURSOS HUMANOS
Estrategia Gerencial del Desarrollo Humano en la Organización

CARLOS EDUARDO TORRES SÁNCHEZ

Trabajador Social
Especialista en Alta Gerencia
Magíster Bussines Administration
Profesor Escuela Trabajo Social

Recopilación Artículos de trabajos de grado, dirigidos y orientados teóricamente
por el autor

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
Marco Teórico Soporte de Practicas Organizacionales

Bucaramanga, Octubre del 2.000

INTRODUCCIÓN

El posicionamiento de una empresa comprende el enfoque general de esta en lo que atañe a su forma de competir y reaccionar de acuerdo con la estructura del sector, en influir en las otras empresas.

*En el centro del posicionamiento está **la ventaja competitiva**. A la larga las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores, si cuentan con una ventaja competitiva sostenible. Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva: Costos inferiores y diferenciación.¹*

Tradicionalmente la dependencia de Recursos Humanos ha sido tomada como una entidad necesaria pero no importante y esta afirmación proviene del concepto básico de la Administración Financiera en la definición de costos y gastos.

Se entiende por Costo como una erogación capitalizable que presenta beneficios futuros y como tal se puede presentar en un balance general(art.39D.2649/93) y Gasto es un desembolso no capitalizable y el beneficio es solo para un período contable. Este debe llevarse al estado de ganancias y Pérdidas (Art. 4º D. 2649/93). Los costos entonces por este concepto son aplicables a la actividad de producción y comercialización directa y los gastos son aplicables a las actividades de apoyo como las administrativas.

Como podrá inferirse en las actividades de administración están las de gerencia y gestión de recursos humanos, lo que debe llevar a la reflexión de cómo ha sido interpretada la actividad encaminada al desarrollo del talento humano en la organización, actividad necesaria pero no importante por ser un área de gastos.

Este criterio podría cambiarse si en las labores de desarrollo humano se involucran los conceptos de Valor Agregado y se demuestra el aporte mediante

¹ PORTER Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara. Bs. As.1991. Pg. 71



indicadores de gestión, transformando el papel de esta unidad administrativa en asesor permanente de la línea de producción, sacándolo del organigrama de la administración y ubicándolo en posición staff de ésta.

¿ Pero cuáles serían entonces los más oportunos y profundos criterios que permiten alimentar la propuesta innovadora y casi desconocida por quienes transitan desde hace muchos tiempo por el paradigma de la gestión de personal? Es esa la respuesta que puede aportarse en la reflexión y descripción del tema a desarrollar en esta ponencia, partiendo de las nuevas teorías de Administración Financiera y la orientación internacional que las grandes empresas han querido dar a la Administración de Personal o Recursos Humanos, como quiera o pueda llamársele en una organización orientada hacia la competitividad y conocedora de los retos que impone la apertura económica, el mercado global y el comercio moderno.

Las naciones se preocupan actualmente por mejorar los niveles de competitividad en su producción, por crear imagen internacional de estabilidad política y financiera por el atractivo que puede significar la inversión extranjera en medios de producción, en capital de trabajo o en la exportación para los países competitivos de sus propuestas de organización extendida de crecimiento vertical, es decir, los países buscan generar las mejores oportunidades de inversión extranjera por los beneficios de todo tipo que esta acción económica pueda ofrecerles a futuro para mejorar sus indicadores macroeconómicos.

Para aumentar los índices de competitividad los gobiernos ofrecen apoyo y fomentan la actividad empresarial con la finalidad de posicionarse en los más altos niveles de imagen internacional por la competitividad, un hecho vigente es la labor del gobierno actual (Dr. Andrés Pastrana 1998-2002) bajo la dirección del Ministerio de Desarrollo y el de Comercio Exterior, por apoyar primero la formación y estructuración funcional de las empresas con posibilidad de exportación y



seguidamente la orientación para el seguimiento de los procesos técnicos y legales para colocar y posicionar los productos en el extranjero. Otra acción importante de las naciones se viene configurando a partir de la más reciente reunión del grupo de Río, los presidentes de América Latina reunidos en Cartagena en la segunda semana de Junio del 2.000 con la finalidad de producir un documento de acuerdo multilateral de comercio, eliminación a cinco años de las barreras arancelarias (Acuerdo de la Ronda de Uruguay que formalizó la O.M.C.).

Esta declaración y demás procesos emprendidos por los gobiernos pone de presente que las empresas deben mejorar su nivel de competitividad y como lo define Porter: "Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, bajar costos y diferenciarse de las otras del sector"². Mejorar su competitividad les exige generar valor al patrimonio, por lo que exige bajar los costos por una parte y crear productos o servicios diferentes y con la menor posibilidad de ser imitados y en caso tal de ser comparados por la calidad.

Lograr una posición destacada y competitiva implica no "quemar" valor al patrimonio porque no hace rentable la inversión y no adquiere imagen internacional para lograr las alianzas tan necesarias como oportunas en este momento económico, luego las empresas buscan mostrar su potencial de valor negociable con medidas específicas como el EVA (Economic Value Added) o Valor Económico Agregado, al cual concurren las unidades de costos en la organización y sobre las que se mide este valor.

² Ibid. Pg. 73



Podría entonces pensarse que toda la argumentación y explicación anterior es una tenue cátedra de finanzas o de Administración Financiera, pero no, es la argumentación necesaria para involucrar a los lectores en la justificación del nuevo paradigma de la Gerencia de Recursos Humanos como centro de costos por ser staff en la línea de producción y no una dependencia administrativa que ocasiona gastos, porque su gestión solo se orienta a procesos instrumentales que no agregan valor o que si lo hacen realmente no tiene cómo demostrarlo porque no saben cómo hacerlo.

En la lectura de esta ponencia se pretende crear expectativa sobre las diversas formas y medios que puede utilizar la Gerencia de Recursos Humanos para generar valor o para demostrar que lo viene haciendo, así mismo se quiere lograr reflexión sensata sobre el nuevo curso organizacional que debe emprenderse para valorar la Gestión con las Personas en la organización.

Análisis que viene haciendo el autor desde hace dos años con los estudiantes de prácticas en empresas a quienes se motiva para el análisis de la función de recursos humanos en la organización, al planteamiento del nuevo paradigma a partir del criterio que la Gestión debe ser de tipo gerencial en el nivel Programático o estratégico de la empresa, para lo cual debe ser conciente en primer lugar de su actitud gerencial y en segunda instancia de identificar las fuentes de valor agregado para orientar la función a la asesoría en la línea.

El Autor



1. LA CADENA DE VALOR EN LA ORGANIZACIÓN

Para comprender el proceso de valor agregado en la organización es necesario identificar inicialmente las actividades de las empresas que las llevan a competir en un sector en particular como las define Porter en la llamada cadena de valor.

“Las actividades se dividen en dos grupos, las que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio de posventa del producto dentro del plano cotidiano o llamadas actividades primarias o centros de costos y aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades. Cada actividad primaria emplea insumos comprados, recursos humanos, alguna combinación de tecnologías y se aprovecha de la infraestructura de la empresa como la dirección general y la financiera” ³ [CADENA DE VALOR](#) (para ver la figura coloque el mouse sobre el vínculo y dele clic para que el programa le abra la figura)

Cada uno de estas categorías debe generar valor al producto o servicio final, objeto de la organización. La dirección estratégica le da dinamismo a la Cadena de Valor. En la organización, la cadena de valor está conformada por categorías, cada una de las cuales contribuye agregando valor al producto y/o servicio final.

Es importante que la organización esté sectorizada por unidades de negocio y que cada una de ellas cuente con un jefe de área, con el fin de optimizar el proceso y

³ Ibid. pag.73



aportar de manera uniforme a la cadena de valor; este aporte por cada unidad de negocio es lo que finalmente constituye la cadena de valor.

Gestión Humana como elemento integrante de la Cadena de Valor, constituye el eje fundamental de la gestión empresarial al trabajar arduamente en procesos con los empleados, permitiendo crear en ellos una conciencia y un compromiso con su trabajo y con la organización en general; teniendo como resultado, el mejoramiento los bienes y/o servicios ofrecidos por la organización, permitiendo así detectar en un alto porcentaje el mejoramiento de la empresa representado en un mayor Valor Económico Agregado que finalmente será percibido por el accionista. Esta razón ha convertido en los últimos años la Gestión Humana en un elemento fusionador entre la empresa y el colaborador, logrando resultados visibles y cuantificables. De esta manera Gestión Humana ha dejado de ser un gasto para convertirse en un costo, cuya inversión valorizará el capital de la organización.

1.1 EL PAPEL DE GESTIÓN HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito de las organizaciones debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios y/o los productos, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la organización: el Talento Humano.

El vertiginoso crecimiento que mueve nuestro entorno en los últimos años, ha hecho necesario que las organizaciones posean un sistema persistente y adaptable a los innumerables y rápidos cambios. Para ello, se propone que esté bien estructurada de manera que se conozcan los objetivos de la misma y se genere a su interior una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona y no como objeto de la organización. Se empieza a buscar un



Desarrollo Humano, con el ánimo de mejorar el producto personal del trabajador y orientar en él una nueva proyección como individuo.

El reposicionamiento de las áreas de Gestión Humana debe estar direccionado hacia la Planeación Estratégica, buscando la participación en el proceso productivo; de esta manera la prioridad de Gestión Humana debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- ☛ Promover el desarrollo de los ejecutivos de la organización, motivando su participación como sujetos activos, gestores y motivadores del cambio.
- ☛ Desarrollar estrategias buscando un mejor entendimiento entre las unidades de negocio y direccionando los procesos de transformación organizacional.
- ☛ Liderar los procesos de desarrollo del Talento Humano como provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño.

1.2 GESTIÓN HUMANA COMO AGREGADORA DE VALOR EN LA ORGANIZACIÓN

La organización está preocupada en la actualidad por satisfacer tres grandes áreas: Aquella de los inversionistas que han confiado su capital con la esperanza de verlo producir mayores ganancias; otra del mercado, cuyos clientes cada vez más exigentes e inconformes presionan por el mejoramiento de los productos y/o servicios y una tercera, constituida por aquellos que hacen posible la realización plena de la empresa en el mercado, los colaboradores.

En este empeño por mantener un equilibrio buscando la satisfacción de estos tres sectores, debe direccionar sus esfuerzos hacia mejores resultados para sus inversionistas, brindar productos de excelente calidad a sus clientes y finalmente, ofrecer respaldo y un adecuado ambiente laboral a sus colaboradores. En este último propósito, la empresa ha confiado todos sus intereses en el Departamento de Gestión Humana, cuya función debe entonces, estar orientada hacia el reclutamiento de talentos, reconocimiento de los valores atractivos para los



candidatos; de la misma forma aquellos procesos de capital y desarrollo, modalidades de autodesarrollo y promoción de sistemas de gestión de conocimientos compartidos, buscando un mejor beneficio para el área de personal.

Es importante tener en cuenta que las estrategias planteadas estén perfectamente alineadas con las estrategias empresariales buscando una mayor competencia y productividad y por ende, generando valor para la organización.

En la adopción de la Gerencia de Valor es muy importante la vinculación del capital humano dentro del proceso de creación de valor, ya que es el activo que se valoriza realmente; pero este proceso debe estar basado en una adecuada gestión que promueva su desarrollo, de esta manera se está asegurando el sostenimiento de la organización en el tiempo.

1.3 BUSCANDO MEJORES ESTRATEGIAS...

En la actualidad la principal preocupación de los departamentos de Gestión Humana es convertirse en parte del proceso y contribuir directamente en el mismo; es decir, dejar de ser un gasto para convertirse en un costo, buscando con estrategias creativas, que el capital humano esté direccionado a la creación de valor y empiece a formar parte del mercado competitivo.

Es importante consolidar las áreas de gestión humana como parte fundamental de las estrategias desde el inicio de las mismas y no como una opción de solución al vislumbrar problemas.

En la búsqueda de creación de valor, Gestión Humana debe direccionar su acción hacia la fijación de estrategias que motiven la participación activa del trabajador en la implementación del EVA, es decir, que cada colaborador actúe como un



propietario; para lograr este propósito, los incentivos para los empleados deben estar basados en los siguientes aspectos:

- Promover el mejoramiento de cada unidad de negocio, buscando la disminución de los costos o el aumento de los ingresos.
- Incentivar la adecuada administración y utilización de los activos vinculados en el proceso, buscando hacerlos más productivos.

Para poder elaborar una cadena de valor en forma adecuada, se requieren los siguientes pasos:

- Identificar las actividades primarias del negocio: Debe tenerse en cuenta criterios como:
 - ⇒ Cada actividad tenga distinto fundamento económico.
 - ⇒ Cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia.
 - ⇒ Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total.⁴

Teniendo claros los criterios básicos para definir las actividades principales del negocio, se puede describir como se encuentran conformadas:

- ◆ Logística de entrada: Conformada por actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- ◆ Operaciones: Hacen parte de ésta la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y problemas de instalación).
- ◆ Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).

⁴ *Ibid.* Pág. 2



- ◆ Comercialización y ventas: Lo conforman las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
- ◆ Servicio: Lo conforman aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, suministro de repuestos y ajustes del producto).
- Identificar las actividades de soporte del negocio: Es necesario tener en cuenta el mismo criterio utilizado para definir las actividades principales, determinado de la siguiente manera las actividades de soporte:
 - ◆ Compras: Conformadas por las actividades relacionadas con la adquisición de materias primas, suministros y artículos consumibles.
 - ◆ Desarrollo de la tecnología: Constituida por las actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procesos y procedimientos tecnológicos necesarios para cada actividad de la cadena de valor.
 - ◆ Dirección de recursos humanos: Constituida por las actividades involucradas en selección, promoción y colocación del personal en la institución.
 - ◆ Infraestructura institucional: Contempla aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad y dirección de calidad.⁵

Las actividades de la cadena de valor son los bloques básicos con los que la organización crea valor para el cliente.

⁵ Ibid. Pág. 3



**2. GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COMO RESPUESTA A LA
NECESIDAD
DE AGREGAR VALOR AL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.
CASO ESPECIFICO SOBRE UNA EMPRESA**

Conociendo ya la importancia que merece el Área de Gestión Humana en la organización, su determinante intervención en procesos de mejoramiento humano y su valioso aporte al hombre como individuo, es importante tomar conciencia igualmente de la necesidad de tomar en serio la Gestión Humana, buscando que esta sea una tarea constante y a cuyos procesos puedan dársele continuidad.

Teniendo en cuenta que la organización es un sistema que se ve afectado por el entorno y por todos aquellos elementos que interactúan con ella, es necesario entender igualmente que el hombre como sistema individual, desempeña un papel fundamental en el éxito o fracaso de la misma. Ahora bien, cuando una empresa no es consciente del riesgo que toma por no tener en cuenta para su proceso, el elemento humano, puede fácilmente dirigirse hacia un final seguro; sin embargo, son muchas las organizaciones que para la actualidad han decidido invertir en quienes hacen posible su razón de ser... sus colaboradores.

Atendiendo a las solicitudes que impone el mundo moderno de eficiencia y calidad en los servicios, es necesario iniciar este proceso de optimización desde el interior de la empresa; sin lugar a dudas, quien se siente satisfecho con lo que hace brindará excelentes resultados. Con esta idea, se propone la creación del Departamento de Desarrollo Humano, brindando al empleado de XYZ una opción de mejoramiento; sin embargo, este desarrollo no podrá darse sin la voluntad e iniciativa del trabajador.



2.1 LA GERENCIA EL TALENTO HUMANO EN XYZ. COMO GENERADORA DE VALOR

No es secreto que las exigencias competitivas del mundo actual obligan a las organizaciones a la optimización de todas sus áreas, por lo tanto entre más rápido se implemente, más oportunamente se verán los resultados.

En XYZ el área de Talento Humano debe direccionar su acción hacia la implementación de un Plan Estratégico que asegure la viabilidad de los procesos de manera continua, buscando comprometer a todas las áreas de la empresa en el desarrollo de los mismos.

Es importante consolidar con carácter definitivo un espacio que garantice una respuesta oportuna a las necesidades de los empleados de acuerdo con las políticas de la organización. Cada individuo como sistema independiente requiere de un tratamiento y atención adecuada que contribuya no solo a su crecimiento laboral sino también humano.

- **Misión:** La Gerencia del Talento Humano está comprometida con el proceso de desarrollo y crecimiento del hombre en la organización y generando valor a la misma. Se desempeña como asesora la empresa y respalda los procesos encaminados al mejoramiento continuo e integral del colaborador concatenados con el crecimiento organizacional .

- **Visión:** La Gerencia de Gestión Humana se ubicará como Área Asesora a todo nivel, logrando su participación y brindando su apoyo en todos los procesos organizacionales., garantizando el desarrollo óptimo de los mismos.



➤ **Políticas:** El Gerente de Gestión Humana estará comprometido con los siguientes parámetros de desempeño:

☺ Como asesor en la organización, deberá proponer ideas creativas e innovadoras.

☺ Su trabajo deberá ser realizado a nivel interdisciplinario, buscando una mayor retroalimentación y garantizando idoneidad a las decisiones finales.

☺ Gestionará e implementará los procesos de manera adecuada para el logro de los objetivos.

☺ Promoverá en los colaboradores la participación y generará espacios creativos que faciliten el desarrollo humano.

☺ Demostrará sus resultados en términos financieros para dar un sólido respaldo a su acción profesional.

➤ **Objetivos:**

❖ Consolidar el Departamento de Gestión Humana como división inamovible e imprescindible de la organización.

❖ Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del Talento Humano en la organización y garantizar su adecuada y oportuna implementación.

❖ Trabajar por el desarrollo del hombre en la empresa sin perder de vista los parámetros organizacionales.

❖



2.2 LA CADENA DE VALOR EN LA ORGANIZACIÓN:

Para lograr la optimización no solo del Área de Talento Humano, sino también de todas las áreas de la empresa, es necesario crear unidades de negocio, es decir, descentralizarla por áreas determinando para cada una de ellas un jefe que se comprometa en la dirección adecuada de la misma y que al final del periodo pueda brindar resultados, de esta manera será más fácil medir el E.V.A. creado por cada área.

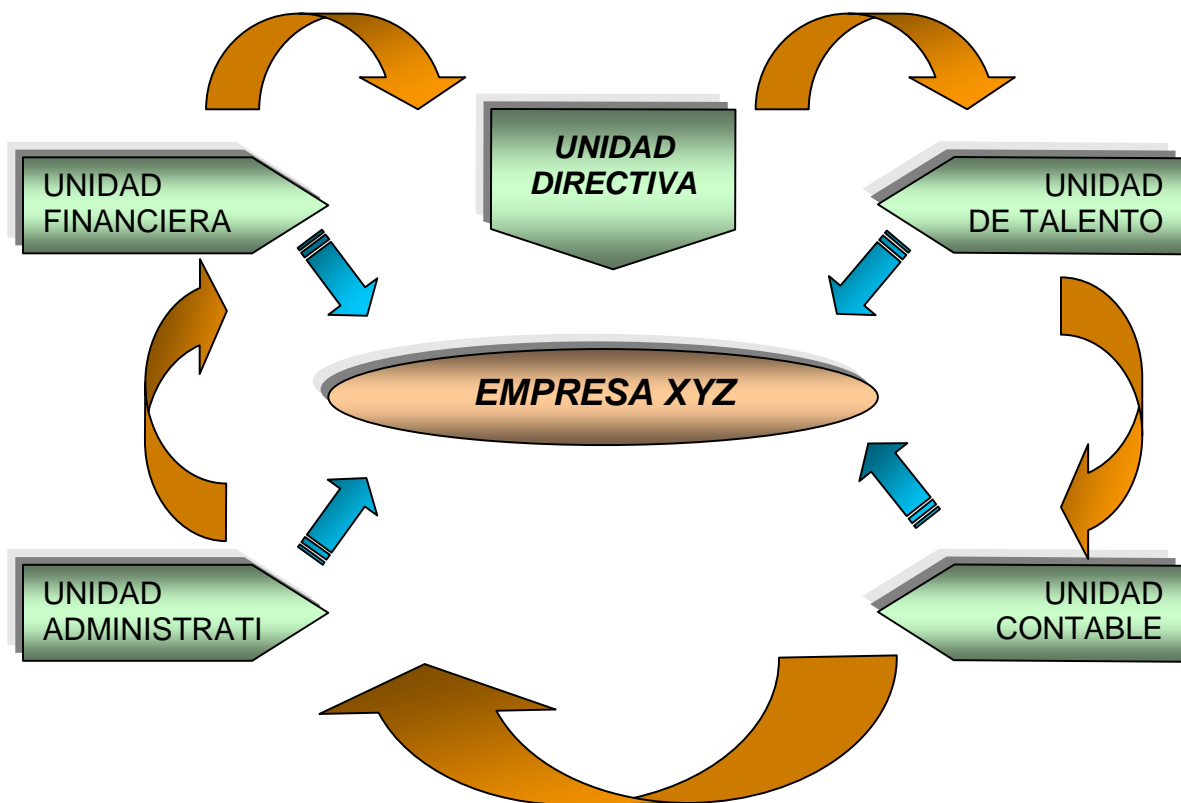


FIGURA 1. Dinámica de las unidades de negocio en la organización.



Al aplicarse esta división por áreas de responsabilidad se dará mayor autonomía a cada uno de los miembros de la empresa y se verá comprometido con el desarrollo adecuado de la unidad de negocio en la cual se desempeña. Promoverá en el colaborador la creatividad, participación y laboriosidad, buscando siempre mejores resultados.

La Gerencia del Talento Humano como unidad de negocio, debe ser productiva, es decir debe respaldar su acción con el reporte de valor agregado a la empresa, para lo cual trabajará definiendo algunos indicadores que le permitan medir sus resultados.

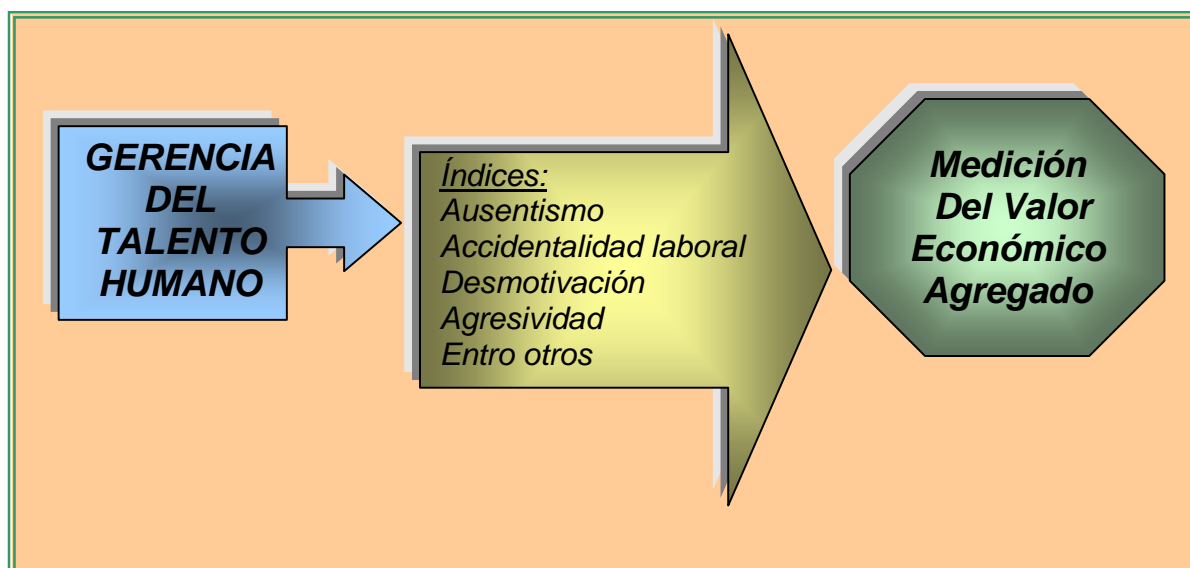


FIGURA 2. Algunos índices para la medición del E.V.A. en Gestión



2.3 EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN XYZ

Al interior de la organización hace falta una mayor conciencia a la hora de adoptar programas de Desarrollo Humano. Actualmente ante la ausencia de un profesional de tiempo completo que se encargue de la ejecución de estos programas, se han venido realizando de manera precaria. A continuación se presenta en cada una de las áreas de intervención, la situación actual en que se encuentra en esta empresa y se realiza un paralelo entre la inversión en procesos dirigidos al mejoramiento del Talento Humano y lo que sucede al no implementarlos.

CÓMO ES:

Reclutamiento: Éste se realiza teniendo como referencia las palancas de los socios. Por la cultura de los socios y accionistas este proceso se ve dificultado.

Selección: De la misma forma, a la hora de decidir quién será el próximo conductor, es el dueño del bus quien lo determina, planteando que es su bus el que conducirá. Este inconveniente se presenta mucho más para el área operativa.

CÓMO DEBE SER:

✧ **Provisión y Reclutamiento del Talento Humano:** Debe hacerse con base en las políticas y necesidades de la organización, mediante el trabajo interdisciplinario buscando mejorar el proceso y poder definir con claridad el tipo de colaborador que la empresa necesita.

A través del trabajo conjunto con las diversas áreas de la organización, se conocerán con exactitud las principales actividades de cada unidad y el tipo de personal requerido por cada una de ellas. El diseño de políticas a este nivel debe



estar definido por un grupo de trabajo consciente de la necesidad de mejorar el proceso de Reclutamiento y Provisión y debe igualmente contar con el apoyo de los directivos de la empresa. Como elemento fundamental es necesario el diseño de programas dirigidos a la capacitación tanto humana como operativa del nuevo colaborador.

❖ **El Proceso de Selección:**

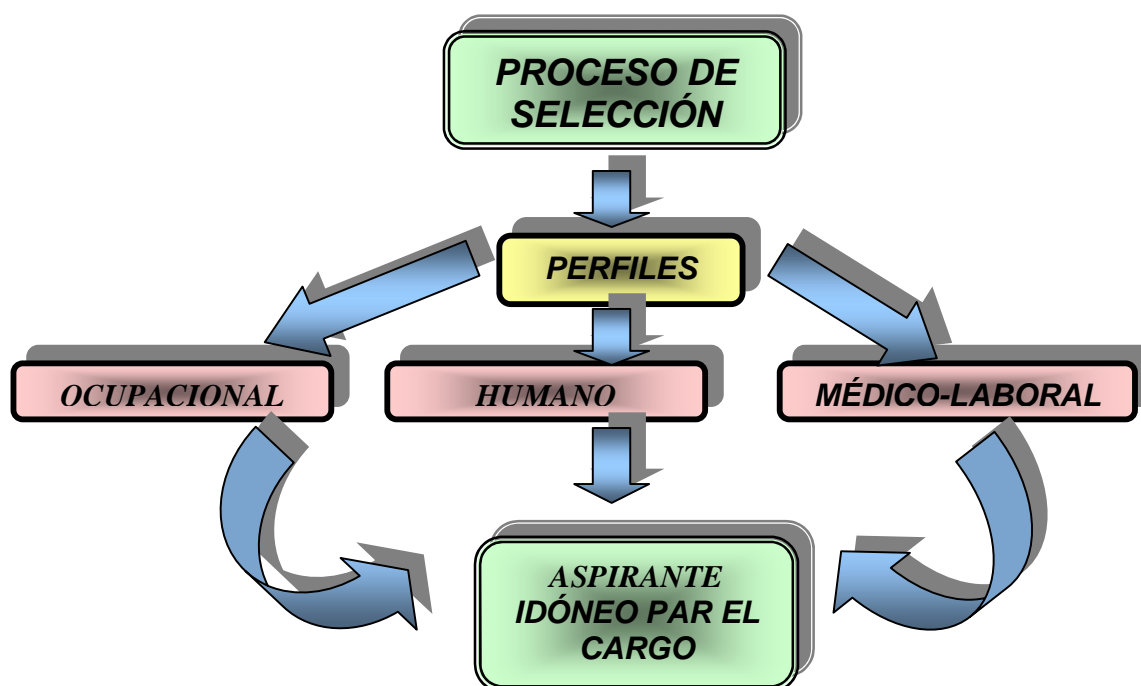


FIGURA 3. Los perfiles en el proceso de selección.

Se trabajará en la implementación de estrategias que conduzcan al mejoramiento del proceso, como la aplicación estricta del mismo, teniendo como base fundamental la realización de una entrevista y la aplicación del un test al aspirante con el ánimo de seleccionar el más ocionado.

Para el adecuado proceso de selección es fundamental que el Gerente de Gestión Humana tenga pleno conocimiento y dominio de los perfiles ocupacional, humano y médico-laboral definidos para cada cargo, con el fin de buscar una persona que fácilmente se adapte a ellos. El Proceso de Selección diseñado para XYZ muestra sus principales características y la manera como debe ser desarrollado. (Ver Anexos A, B, C, D).

CUADRO COMPARATIVO			
CON SELECCIÓN		SIN SELECCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor acierto en la selección. ➤ Se evitan costos por nueva selección. ➤ Mayor calidad en el servicio. ➤ Ofrece empatía con el jefe que solicita el nuevo empleado ➤ Menor rotación 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratación de personal no idóneo. ➤ Proceso carente de objetividad. ➤ Se arriesga la calidad. ➤ Se posibilita mayor rotación ➤ Costos de reproceso por inexperiencia ➤ Muy baja productividad en período de inducción y entrenamiento 	
Costos por selección:		Costos por no aplicar proceso:	
➤ Perfiles	\$ 20.000=	❖ Costos nueva selección.	\$ 200.000=
➤ Entrevista	50.000=	❖ Selección no idónea	500.000=
➤ Pruebas técnicas y de personalidad.	20.000=	(ineficiencia laboral)	
➤ Resultados	10.000=	❖ Mayor depreciación del vehículo por mal manejo.	500.000=
TOTAL PROCESO	\$ 200.000=	TOTAL DE NO PROCESO	\$ 1'200.000=

CÓMO ES:

Inducción: Este proceso no se lleva a cabo en la organización por considerársele una pérdida de tiempo al ser el conductor un individuo con baja



escolaridad, y la empresa ser tan pequeña. Los directivos consideran que el colaborador se adapta a la empresa en pocos días.

CÓMO DEBE SER:

❖ **El Proceso de Inducción:** Garantiza una vinculación apropiada del nuevo empleado y una mayor identificación de las principales características de la empresa. Cuando se ha diseñado un adecuado proceso, vinculado apropiado con mayor facilidad el rumbo Corporativo y los objetivos de la institución, conoce con mayor propiedad sus funciones y se genera en él un grado de compromiso frente a la institución.

Cuando se aplica una inducción a nuevos vinculados, se aumenta su productividad, debido a que están dedicados de lleno a sus actividades y no tanto a escudriñar detalles organizacionales. El Proceso de Inducción como tal, requiere de un estudio detallado de la empresa y un posterior diseño del mismo.

CUADRO COMPARATIVO			
CON INDUCCIÓN		SIN INDUCCIÓN	
📖 Conocimiento de la empresa por el nuevo miembro.		👤 Desconocimiento de funciones y compromisos.	
📖 Conocimiento obligaciones y funciones.		👤 No existe relación trabajador-empresa.	
📖 Adecuada ambientación del nuevo trabajador.		👤 Pérdida de tiempo laboral por la necesidad de conocer la institución.	
📖 Genera mayor sentido de pertenencia y compromiso.			
Costos por inducción: (por persona)		Costos por no aplicar proceso: (por persona)	
➤ Cuadernillo Inducción	\$ 5.000=	❖ Pérdida de tiempo laboral en reconocimiento.	\$ 10.000=
➤ Copias de Reglamento Interno, otros.	5.000=	❖ Desconocimiento de funciones.	15.000=
➤ Materiales exposición.	2.000=	❖ Trabajo con desmotivación.	30.000=
➤ Refrigerios.	2.000=		
➤ Salida de campo.	1.000=		
TOTAL PROCESO	\$ 15.000=	TOTAL DE NO PROCESO	\$ 55.000=



CÓMO ES:

Mantenimiento y desarrollo: Es una preocupación muy grande de la Gerencia y muy apoyada por el gremio de conductores; sin embargo, a la hora de poner en práctica los procesos propuestos, Jefatura de Tráfico no permite la aplicación de manera adecuada y oportuna., sino más bien los consideran actividades de relleno que pueden ser ejecutadas o no sin inconveniente alguno.

CÓMO DEBE SER:

✧ **Mantenimiento y conservación:** Para el diseño de políticas a este nivel el Gerente de Gestión Humana debe conocer las necesidades de los empleados y el interés de la empresa por satisfacerlas. Partiendo de este punto, se procederá al diseño de estrategias encaminadas a la formación tanto humana como técnica procurando el desarrollo de la persona y contribuyendo a generar valor a la organización. Es importante tener en cuenta la necesidad de difundir el rumbo Corporativo y hacerlo lenguaje propio de los trabajadores y la importancia para el buen desempeño empresarial de un adecuado clima organizacional.

En el sector transportador el área de Riesgos Profesionales es indispensable ya que por el tipo de labor, el índice de accidentalidad es alto; de esta forma se requiere un proceso continuo de formación y capacitación buscando concientizar al conductor de la importancia de la precaución en carretera y del acatamiento de las normas de tránsito, aspectos que puede mejorar; de igual forma brindar capacitación sobre la manera de conservar su cuerpo saludable aunque las características de su puesto laboral sea netamente sedentario.



CUADRO COMPARATIVO			
CON MANTENIMIENTO		SIN MANTENIMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> 🏠 Se genera mayor motivación y sentido de pertenencia. 🏠 Disminuye índice de accidentalidad. 🏠 Disminuye índice de riesgos laborales. 🏠 Mejora el ambiente laboral. 		<ul style="list-style-type: none"> 👤 Desmotivación. 👤 Aumento de negligencia. 👤 Disminuye el compromiso. 👤 Aumenta el índice de accidentalidad y riesgos profesionales. 👤 Deterioro del clima laboral. 👤 Disminuye productividad y calidad. 	
Costos por Mantenimiento: (grupo)		Costos por no aplicar proceso: (por persona)	
➤ Salud Ocupacional, (persona).	\$ 15.000=	❖ Accidentes de tráfico.	\$ 500.000=
➤ Capacitación.	200.000=	❖ Accidentes por riesgos profesionales.	300.000=
➤ Motivación e incentivos.	200.000=	❖ Ausentismo.	300.000=
➤ Recreación y deportes.	100.000=	❖ Paralización del proceso.	300.000=
Estimación mensual.		❖ Pérdida de recorridos.	350.000=
TOTAL PROCESO	\$ 515.000=	TOTAL DE NO PROCESO	\$ 1'750.000=

CÓMO ES:

Evaluación del desempeño: En XYZ. todo el personal se desempeña a mitad de su máxima capacidad, sin existir motivación; quizá por eso son tan importantes y tienen tanta aceptación los programas de mantenimiento y desarrollo, porque éstos son vistos como la única oportunidad e mejorar a todo nivel, ya que por cumplir un horario exigente, aquellos que desean continuar estudiando o tener otro tipo de aprendizaje no pueden hacerlo.

Hasta el momento no se ha realizado una evaluación de desempeño, lo cual significa que existen muchas debilidades y fortalezas en cada puesto de trabajo



y en cada uno de los colaboradores de XYZ tanto del área administrativa como operativa.

CÓMO DEBE SER:

✧ **Evaluación del desempeño:** Significa la apreciación objetiva del desempeño de los empleados. Es un proceso continuo por lo que debe ser realizado sin traumatismos y buscando el mejoramiento del individuo y de la labor que éste realiza. El proceso evaluativo busca proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado de un empleado, buscando siempre soluciones apropiadas.

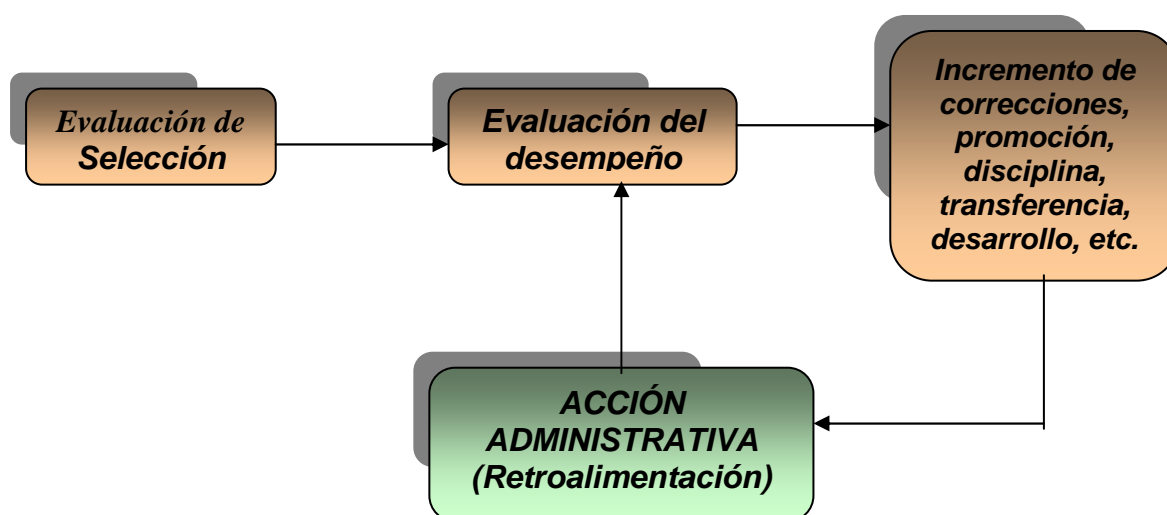


FIGURA 4. Proceso de Evaluación.

FUENTE: FRENCH, Wendell L. Administración de Personal. Pág. 334.

El proceso evaluativo está conformado por los siguientes pasos: diseño del instrumento de evaluación para cada área, aplicación del instrumento, análisis de los resultados, retroalimentación, nueva propuesta de mejoramiento.

En la búsqueda de generar valor al interior de la organización, es importante llevar a cabo procesos evaluativos que garanticen la detección oportuna de



debilidades y amenazas buscando siempre mejorar la rentabilidad de la empresa.

Con la descentralización de la organización por unidades de negocio, la evaluación de desempeño brindará un informe real del rendimiento por área y por persona. Es importante tener claridad acerca del objetivo de la evaluación: es siempre optimizar los procesos existentes.

CUADRO COMPARATIVO			
CON EVALUACIÓN		SIN EVALUACIÓN	
Corrección oportuna de errores.		No se generan procesos correctivos.	
Posibilidad de retroalimentación.		No existe retroalimentación.	
Conocimiento general del proceso.		Falta compromiso.	
Estimulación del empleado para el mejoramiento productivo.		Disminución de productividad por factores como: negligencia, etc.	
Costos por Evaluación: (persona)		Costos por no aplicar proceso: (por persona)	
➤ Materiales	\$ 5.000=	❖ Incumplimiento de normas.	\$ 100.000=
➤ Diseño y ejecución	10.000=	❖ Templadas.	20.000=
➤ Gastos Varios	5.000=	❖ Suspensiones (3 días)	540.000=
TOTAL PROCESO	\$ 20.000=	TOTAL DE NO PROCESO	\$ 660.000=

CÓMO ES:

Balance Social: Como este es proceso para el que se requiere haber realizado los inmediatamente anteriores, no se ha implementado por lo que no existe la medición adecuada de la respuesta social que tiene la empresa con su entorno.

Es imprescindible la concientización por parte de los niveles directivos de la importancia de establecer el Departamento de Gestión Humana como elemento generador de valor en la organización.



CÓMO DEBE SER:

❖ **Responsabilidad Social:** La organización en su proceso de mejoramiento debe conocer todos los elementos generadores de satisfacción y aquellos que debe mejorar, y de qué manera influye en los diversos sectores con los cuales tiene relación en el ejercicio de su razón social. Esta Responsabilidad Social comienza con el pleno conocimiento de todos sus empleados de manera integral para finalmente analizar el entorno; puede determinarse con base en los índices de ausentismo, incapacidades, resultados de evaluaciones de desempeño, nivel educacional, entre otros, para lo cual el Gerente de Gestión Humana debe estar informado sobre estos aspectos y gestionar su actualización oportuna.

Para poder implementar un Balance Social en una organización, es necesario tener en cuenta los siguientes requerimientos:

- Estructuración de una Política Social.
- Apoyo de la Alta Gerencia.
- Debe existir una estrategia corporativa integral.
- Debe conocerse muy bien el concepto y contenido del Balance Social.

El proceso necesario para desarrollar el Balance Social consta de los siguientes pasos:

- Definición del Área o dependencia que se encargará de realizar el Balance Social.
- Definición del Plan de Trabajo.
- Se requiere capacitar a las personas vinculadas al proceso.
- Adecuación del modelo mediante la definición de variables, indicadores, entre otros.
- Recolección de la información.
- Análisis de la información.



- Cuadro de Balance.
- Presentación del Balance Social a la Gerencia.

En XYZ se requiere el desarrollo de un Balance Social, buscando equilibrar la relación trabajador-empresa y cumplir así con el contrato Psico-Social, teniendo como base que el empleado se ha vinculado a la organización no solo para brindar rentabilidad a la misma, sino también para dar satisfacción a sus innumerables necesidades, para el caso de XYZ., básicas insatisfechas.

CUADRO COMPARATIVO			
CON BALANCE SOCIAL		SIN BALANCE SOCIAL	
<ul style="list-style-type: none"> 🏢 Se mide la responsabilidad social de la empresa. 🏢 Establece propuestas para periodos próximos. 🏢 Organiza recursos para distribución social. 		<ul style="list-style-type: none"> 🏢 Inadecuada distribución de recursos con carácter social. 🏢 Inexistencia de memoria histórica y de registros. 🏢 Desviación de fondos y malos manejos. 	
<u>Costos por Balance Social:</u>		<u>Costos por no aplicar proceso:</u>	
➤ Definición del Plan de Trabajo.	\$ 20.000=	❖ Bonificaciones no presupuestadas.	\$ 100.000=
➤ Capacitación.	50.000=	❖ Errores de contratación.	200.000=
➤ Recolección de información.	100.000=	❖ Control ineficiente de áreas.	200.000=
➤ Análisis de la misma.	50.000=	❖ Acuerdos no óptimos con Sindicatos.	500.000=
➤ Elaboración del cuadro.	20.000=		
TOTAL PROCESO	\$ 515.000=	TOTAL DE NO PROCESO	\$ 1'000.000=

De la presentación del anterior análisis, se deduce la importancia de los procesos, su impacto en la organización y la inversión requerida para la ejecución de los mismos. Para XYZ una empresa preocupada constantemente por sus rendimientos financieros, resulta bastante económico y al mismo tiempo productivo, implementar esta propuesta.



