

**MODELO DE MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE
GESTIÓN HUMANA EN EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

**YUDY MILEIDI ARANGO ALZATE
LEIDY LAURA ESCOBAR RODRÍGUEZ
ADRIANA CECILIA GARCÍA ARBELÁEZ**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL MEDELLÍN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL
TRABAJO
MEDELLÍN
2015**

**MODELO DE MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE
GESTION HUMANA EN EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

**YUDY MILEIDI ARANGO ALZATE
LEIDY LAURA ESCOBAR RODRÍGUEZ
ADRIANA CECILIA GARCÍA ARBELÁEZ**

**Proyecto para optar al título de Especialista en psicología de las organizaciones y del
trabajo**

Asesor

**Juan Carlos Arango Manera
Psicólogo, Especialista de Gestión Humana**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL MEDELLÍN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL
TRABAJO
MEDELLÍN
2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 13 de marzo de 2015

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de grado, culminado con mucho esfuerzo pero también con mucho amor principalmente a nuestros padres, esposos e hijos quienes nos brindaron siempre su apoyo incondicional en el logro de esta meta.

A toda y cada una de las personas que de alguna u otra manera contribuyeron a que lográramos esta meta que nos propusimos en nuestras vidas y que nos ha permitido crecer intelectualmente como personas y como profesionales

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no habría sido posible sin la influencia directa de mis profesores, asesores, amigos, compañeros y familiares a los cuales agradecemos inmensamente su apoyo en las distintas etapas de la elaboración de este trabajo.

En especial agradecemos a nuestros padres, esposos e hijos, por sus incansables consejos, apoyo, paciencia, ánimos que nos brindaron en toda la especialización y en especial en el desarrollo de este trabajo, esto nos enorgullece y nos impulsa a continuar nuestra carrera como profesionales y especialistas convencidas de que cada esfuerzo se ratifica con los resultados que se obtienen.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
MODELO DE MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES	1
NOTA DE ACEPTACIÓN.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
TABLA DE CONTENIDO	vi
LISTA DE TABLA	viii
LISTA DE ILUSTRACIÓN.....	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN.....	11
1 JUSTIFICACIÓN.....	13
2 OBJETIVOS.....	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
3.1 PROCEDIMIENTOS	16
3.1.1 Selección de Personal.....	16
3.1.2 Bienestar Laboral	17
3.1.3 Formación y Desarrollo.....	18
4 MARCO TEÓRICO	20
4.1 CONTEXTO DE GESTIÓN HUMANA	20
4.1.1 Concepto de gestión del talento humano.....	21
4.1.2 Las personas como socias de la organización	22
4.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN MODERNA DE PERSONAS	23

4.2.1	La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales.....	23
4.2.2	El papel expansivo de la función de recursos humanos	24
4.3	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	24
4.4	LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	25
4.5	LOS MACROPROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA.....	27
4.5.1	Principales clasificaciones teóricas de los procesos de gestión humana.....	27
4.6	INDICADORES DE TALENTO HUMANO	32
4.6.1	Indicadores de gestión para la gerencia del talento humano en las organizaciones	32
4.6.2	Naturaleza de los indicadores.....	33
4.6.3	De la teoría a la práctica o la valoración del impacto de la gestión de recursos humanos	34
5	METODO.....	36
6	MODELO DE MEDICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA.....	37
7	RECOMENDACIONES	45
	BIBLIOGRAFÍA	47

LISTA DE TABLA

	Pág.
Tabla 1. <i>Agrupación documental</i>	30
Tabla 2. <i>Diseño de indicadores de gestión</i>	34

LISTA DE ILUSTRACIÓN**Pág.**

<i>Ilustración 1.</i> Relación productividad/rentabilidad	37
---	----

RESUMEN

Demostrar la importancia y el impacto que tienen los procesos de gestión humana en las organizaciones siempre ha sido un tema de discusión en las organizaciones que tienen la concepción de gestión humana como gasto más no como generación de capital humano y por tanto han optado hasta por desligarla de los procesos misionales de la empresa.

La importancia de este trabajo radica en demostrar que implementando un modelo de indicadores de procesos y de gestión, se evidenciara no solo el impacto que tienen los procedimientos de Selección de personal, Bienestar laboral, Formación y capacitación en la empresa EDATEL S.A E.S.P, sino también que le permitirá al área de gestión humana fortalecer su rol como socio de negocio que aporta resultados con valor tangible y relevante para la empresa.

Por tanto, se hace necesario de acuerdo a las características de la organización, y por el momento coyuntural por el que está atravesando, realizar una sensibilización con el personal sobre la finalidad de este nuevo modelo, de igual forma; se requiere de una alta participación e interiorización de la alta dirección sobre la importancia de esta medición, ya que permitirá evidenciar a corto y a largo plazo resultados de impactos en los procesos y en el personal, y por ultimo demostrar con datos cuantitativos y cualitativos que las erogaciones económicas en programas de capacitación y gestión de talento no son gastos para la empresa, sino inversiones que causan impactos significativos en los resultados del negocio y generan beneficios económicos, evidenciando un retorno sobre la inversión realizada.

Palabras Clave: Gestión Humana, modelo de gestión humana, procesos, indicadores de gestión, indicadores de resultados, indicadores del área de gestión humana.

INTRODUCCIÓN

La gestión de personal tradicionalmente ha estado muy enfocada a la actividad sobre todo de tipo operativo como contratar, administrar, coordinar programas y suministrar servicios; se requiere entonces un cambio de paradigma pasar de la gestión centrada en la actividad a la centrada en los resultados. Esto significa concentrarse menos en lo que se hace y más en lo que se aporta. Más que desarrollar programas se trata de mejorar el desempeño de las personas y resultados en el trabajo; más que reducir costos se requiere agregar valor; más que mostrar el esfuerzo involucrado se trata de lograr los resultados logrados. La sola medición de avance y cumplimiento de las acciones, ejecución presupuestal, cobertura y satisfacción de los participantes no es suficiente: es necesario medir los aportes de la Gestión del Talento Humano a los resultados de la empresa, su contribución al mejoramiento de la calidad, productividad y valor agregado de acuerdo a sus prioridades estratégicas competitivas. “Ledy Eugenia Castillo Parra Indicadores de Gestión en el área de Gestión Humana, y su importancia en las organizaciones”

Medir los efectos de los programas de gestión humana, aunque resulte tedioso por ser un trabajo extra es importante, ya que se empiezan a utilizar los datos para hacer análisis e informes, lo que ha conllevado a cambio de actitud en la dirección, ya que porque por medio de estos, se pueden demostrar los buenos rendimientos sobre la inversión de los recursos. “Ledy Eugenia Castillo Parra Indicadores de Gestión en el área de Gestión Humana, y su importancia en las organizaciones”

El acto de medir se realiza a través de la comparación, y ésta no es posible si no se cuenta con un referente frente al cual constatar el valor o significado de un indicador. Esa desviación es la que realmente se transforma en el reto que se ha de resolver.

Pacheco (2002) propone que el proceso o el resultado a partir de una gestión con base en indicadores mejora invariablemente, ya que la mayoría de las personas son competentes y pueden

hacer mejor el trabajo, si saben exactamente lo que se espera de ellos. Es cierto que no se puede gestionar lo que no se mide y además cualquier cosa que se mide, se mejora.

La medición del impacto de los Recursos Humanos (RRHH) ha sido históricamente la manzana de la discordia entre los propios especialistas y directivos de la empresa, sin ponerse de acuerdo, o tener un criterio aceptable por todos, se trata de una función directiva principal, capaz de tener objetivos cuantificables, mensurables y medibles en toda la organización lo cual sigue siendo un objetivo a perseguir.

Entre los que no han sabido o saben cómo hacerlo y aquellos que no quieren, se mantiene la idea que es una función que acepta solamente una evaluación cualitativa en términos de conducta, o cuando más en términos estadísticos.

Es prácticamente un principio de dirección empresarial, sobre todo cuando se habla de dirección estratégica, que aquello que no se diagnostica no se controla, puesto que el diagnóstico constituye una función nueva y principal del enfoque estratégico. Y, lo que no se controla tampoco se mide, y si no se mide y no se controla difícilmente se puede planificar sobre bases objetivas, es decir, se dificultan también las decisiones, sobre todo si de decisiones estratégicas se trata. (Belamiric)

1 JUSTIFICACIÓN

Actualmente en la Compañía de Edatel S.A. E.S.P. no se hace medición del resultado de los procedimientos del proceso de Gestión Humana, la práctica que se utilizó hasta el año 2012, fue realizar un informe de gestión de cada procedimiento realizado en el año, este informe se le presentaba a la directora de Gestión Humana al finalizar el año.

La nueva Administración de la Empresa Edatel considera que los procesos que se están realizando actualmente generan más gastos que beneficios a la misma, sustentando esto con la convicción de que los procesos que se están llevando a cabo actualmente no funciona en la mayoría de las empresas, por lo tanto el seguir trabajando en ellos significaría para la empresa más gastos en dinero y de capital intelectual que podría ser utilizado en otros procesos principalmente en el área Comercial y Financiera, mas no en el de Talento Humano, esta decisión fue tomada sin realizar estudios e investigaciones previas dentro de la organización, fue una simple percepción de la nueva administración que ahora es aplicada a la organización.

Por lo tanto, se requiere de datos y hechos que den cuenta del impacto de los procesos de Gestión Humana en la productividad del negocio, a través de indicadores medibles y comparables. De acuerdo con lo anterior, el Director del proceso de Gestión de Humana solicitó que se realizara un modelo, que permita medir el impacto que tiene todos los procedimientos y de esta manera evidenciar que todas las actividades que se realizan contribuyen significativamente a los objetivos y estrategias de la Compañía.

Desde 1933 fecha en la cual inicio la Empresa Departamental de Antioquia se trabajaban temas de bienestar y capacitación pero no con mucha profundidad ni técnica para ellos; después de la transformación de EDA a Edatel en 1996 hace más de 20 años, surgieron los temas de modelo de competencias, gestión del cambio, selección de personal y entrenamiento, como apoyo a los procesos de la organización.

EdateL como compañía siempre ha trabajado con los procesos mencionados, no obstante a medida que ha ido pasando los años se han ido ajustando a las demandas del medio.

En cuanto a la medición y evaluación del impacto que tienen estos procesos en la Organización no se ha realizado ningún trabajo hasta el momento.

Establecer una medición de los procesos de trabajo permitirá tener unos indicadores contundentes, evidenciables y medibles para establecer puntos de equilibrio y metas que permitan mejorar dichos procesos.

La finalidad por tanto, es demostrar que por medio de los procedimientos del proceso de Gestión de Humana se contribuye a generar mayor satisfacción y calidad de vida a los empleados lo cual se evidencia en la productividad y satisfacción de los mismos, llevándolo al cumplimiento de los objetivos corporativos.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la adecuada medición de los procedimientos del proceso de Gestión Humana de la empresa EDATEL S.A.S E.S.P como respuesta a las expectativas organizacionales.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer indicadores claves de medición para los procedimientos de selección, bienestar y formación del proceso de Gestión Humana.
- Definir los indicadores y sus variables para los procedimientos ya establecidos y su respectiva aplicación.
- Presentar los beneficios asociados a cada uno de los indicadores en su aplicación en la empresa.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el proceso de Gestión de Humana, desde su historia se puede evidenciar como la integración con otros entes permitieron prestar servicios sociales y asistenciales los cuales eran presentados por las Empresas Departamentales como parte de sus políticas de bienestar laboral, desde allí, se acogieron toda clase de programas y beneficios como la financiación para vivienda, seguridad social, becas para estudio de todos los niveles de educación, capacitación integral y deportes, entre otros.

La visión para el proceso de Gestión Humana en la Empresa Edatel S.A es el Desarrollo Integral del Empleado en el SER, SABER y HACER, y con ese enfoque actualmente se cuenta con los siguientes procedimientos

- Selección de personal
- Bienestar laboral
- Formación y Desarrollo

3.1 PROCEDIMIENTOS

3.1.1 Selección de Personal

El objetivo de este procedimiento es proveer a los diferentes procesos de la organización el personal idóneo y competente de acuerdo al perfil y la oportunidad requerida, identificando el mejor ajuste entre la persona, la organización y el cargo. Para llevar a cabo el procedimiento de selección de personal se tienen en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ Recibir las especificaciones del requerimiento de selección.
- ✓ Analizar el requerimiento para definir el perfil y el tipo de convocatoria del proceso de selección. (Convocatoria interna abierta/ cerrada/ mixta o convocatoria externa)
- ✓ Reclutar las hojas de vida utilizando diferentes canales

- ✓ Preseleccionar las hojas de vida, de acuerdo al perfil solicitado
- ✓ Gestionar con el área respectiva la elaboración de la prueba de conocimiento requerida para el rol.
- ✓ Aplicar prueba de conocimiento a candidatos preseleccionados.
- ✓ Evaluar las competencias corporativas y de rol de los candidatos preseleccionados y la estructura de personalidad por medio de pruebas psicotécnicas, centro de valoración "pruebas situacionales"
- ✓ Realizar entrevistas de ajuste al rol en evaluación en conjunto con el líder del área.
- ✓ Se toma decisión de manera concertada con el líder del proceso según las evaluaciones desarrolladas sobre la persona más idónea para el desempeño del cargo.
- ✓ Se le solicita los documentos para la contratación

3.1.2 Bienestar Laboral

El objetivo principal es fomentar y apoyar espacios que generen crecimiento y desarrollo personal por medio de planes, programas y proyectos, que involucren elementos dinámicos, buscando mejorar la cotidianidad laboral y a su vez la condición personal, familiar y social.

Está orientado hacia la protección de los derechos o intereses sociales de los empleados, la función es complementar y apoyar las políticas generales de la organización hacia las cuales deben dirigirse los esfuerzos y directrices de la misma.

En el programa de bienestar se tienen definidos beneficios monetarios y no monetarios.

Beneficios Monetarios:

- ✓ Subsidios: Transporte (motos y vehículos), maternidad, fallecimiento de familiares, copagos, cuota moderadora, viáticos y consulta médica especializada, medicamentos y vacunas extraños, ayudas ortopédicas, terapia neural, oxígeno domiciliario.
- ✓ Permiso Remunerado: Matrimonio, maternidad, fallecimiento de familiares y calamidad.

✓ Servicios: Convenio con EMI (Zona Protegida e individual), Póliza de salud de Suramericana (Adición a la del POS). Descuento por nómina en 24 cuotas, Pausas Activas.

✓ Eventos: Día de la familia, día del niño, día de la mujer, masajes terapéuticos, gestión de clima organizacional, recreación, caminatas, vacaciones recreativas, torneo de bolos, olimpiadas deportivas, deporte, entrenadores deportivos, gimnasio, escuelas deportivas, equipos representativos.

Beneficios No Monetarios: Herramientas ofimáticas, celular corporativo, Tablet para directores y Coordinadores comerciales, modem inalámbrico, extensiones inalámbricas, transporte, seguro y SOAT para vehículos, parqueadero sin costo, conductor y vehículo para la Gerencia General, reconocimiento orbitas, convención de ventas.

3.1.3 Formación y Desarrollo

El objetivo principal de este procedimiento es fortalecer las dimensiones del ser, hacer, saber y estar, ofreciendo oportunidades de aprendizaje y desarrollo individual y colectivo.

La capacitación es un campo ampliamente explorado por la Compañía desde sus primeros años. En sus inicios la forma de realizar dichos procesos fue muy empírica, pero desde el principio siempre hubo mucho interés de parte del nivel directivo por ofrecer al personal el entrenamiento necesario en el ejercicio de sus funciones y suministrar las nociones básicas relativas al objeto propio de las empresas, en la década de los ochenta las labores de capacitación se convirtieron en una política instaurada por la Empresa como parte de las exigencias de cualquier administración empresarial.

Los proceso de capacitación estuvieron dirigidos a un número importante de empleados de los niveles ejecutivos, profesionales, operativos y asistenciales, en algunas ocasiones contaron con el apoyo de entidades como la Gobernación de Antioquia, el SENA, la Universidad de Antioquia, la Universidad de Medellín y otras instituciones para llevar a cabo las formaciones.

✓ Oferta educativa: Son los cursos que programa anualmente la Compañía para cubrir con las necesidades de los procesos fortaleciendo las competencias de los empleados desde las diferentes escuelas.

✓ Educación no formal: Fortalecimiento de saberes para la gestión de los procesos a través de la actualización, referenciación de tendencias en seminarios, congresos, cursos cortos.

✓ Educación formal: Formación de las capacidades estratégicas para la gestión efectiva en los equipos de trabajo y el desarrollo profesional a través de, pregrado, postgrados y maestrías.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 CONTEXTO DE GESTIÓN HUMANA

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediabilmente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente.

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios, pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, pueden ser públicas y privadas en cuanto a su propiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones.

Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas.

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la Gestión del Talento Humano está representado por las organizaciones y las personas. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intraempresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

4.1.1 Concepto de gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La administración del Talento Humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

4.1.2 Las personas como socias de la organización

En los tiempos actuales, las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica, todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

Personas como recursos:

- ✓ Empleados aislados en los cargos
- ✓ Horario establecido con rigidez
- ✓ Preocupación por las normas y reglas
- ✓ Subordinación al jefe
- ✓ Fidelidad a la organización
- ✓ Dependencia de la jefatura
- ✓ Alineación en relación con la organización
- ✓ Énfasis en la especialización
- ✓ Ejecutoras de tareas

- ✓ Énfasis en las destrezas manuales
- ✓ Mano de obra

Personas como socias:

- ✓ Colaboradores agrupados en equipos
- ✓ Metas negociadas y compartidas
- ✓ Preocupación por los resultados
- ✓ Atención y satisfacción del cliente
- ✓ Vinculación a la misión y a la visión
- ✓ Interdependencia entre colegas y equipo
- ✓ Participación y compromiso
- ✓ Énfasis en la ética y la responsabilidad
- ✓ Proveedores de actividades
- ✓ Énfasis en el conocimiento
- ✓ Inteligencia y talento

4.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN MODERNA DE PERSONAS

4.2.1 La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales

- Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de

estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

4.2.2 El papel expansivo de la función de recursos humanos

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

4.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La administración del Talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de Talento Humano sin conocer los negocios de una organización.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para

mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

4.4 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Selección: Continuando con el proceso anterior, éste está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son estas las que garantizaran un desempeño exitoso. Es frecuente encontrar hoy en organizaciones donde se

viene implementando este concepto como los criterios de selección se basan únicamente en la identificación de aquellas competencias que previamente se han determinado como requeridas para cada cargo, y que serán condición para garantizar un desempeño altamente exitoso.

Formación y desarrollo: Preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de gestión humana ha sido la contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos del negocio, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Bienestar Laboral: Desde hace varias décadas se ha concebido el Bienestar Laboral como una alternativa que integran lo teórico y lo psicosocial; las prácticas del mismo en sus inicios se centraron en programas sociales, tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador, posteriormente en proyectos orientados a modificar y mejorar las condiciones de trabajo. El tratamiento del tema desde una perspectiva científica tuvo lugar sólo con el desarrollo de la psicología como ciencia, constituyendo en la actualidad un tema de estudio importante para la psicología y para las ciencias sociales.

El bienestar laboral responde a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales, como individuales dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios políticos y culturales, así como los que ocurren dentro de la propia organización.

Posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva –valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad. Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio (presentes y futuras) de tal manera que su

objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

Un cambio significativo que esta metodología permite en la práctica es que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades del cliente (áreas, procesos o personas) es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

4.5 LOS MACROPROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA

Gestión Humana involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte para la Dirección de la Organización. Se evidencia en este escrito cómo mediante el establecimiento de políticas, planes y programas se puede seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior. La clasificación de los procesos de acuerdo con su objetivo o fin determinado en macroprocesos, le dan un nuevo enfoque a la gestión humana al identificar y describir cinco de ellos en un orden lógico secuencial, aunque también pueden presentarse de manera simultánea, lo cual demuestra que los procesos no pueden verse de manera aislada y que esta agrupación es fundamental en la búsqueda del desarrollo y la competitividad organizacional.

4.5.1 Principales clasificaciones teóricas de los procesos de gestión humana

Hoy en día los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, Gestión del Talento Humano o Gestión Humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia dentro de las organizaciones y la han orientado a desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, ya que se afirma que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización¹ (Sastre y Aguilar, 2003).

Según Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez (2002), Chiavenato (2002), Sherman, Bohlander y Snell (1999) y García (2008), la gestión humana es la

encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

Gestión Humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del Talento Humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del Talento Humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, como es expuesto por los diferentes autores en el área (Chiavenato, 2002).

Sin embargo, los procesos no pueden verse de manera aislada; deben identificarse de acuerdo con un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado. Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión (García, 2008). Mariño (2001) define un proceso como un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación. Es de esta manera que se define un proceso de gestión humana.

Los procesos en gestión humana tienen diferentes maneras de agruparse de acuerdo con la presentación y relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor. Chiavenato (2002) los agrupa en seis partes que son susceptibles de aplicación en cualquier tipo

de organización. Dessler (1991), los agrupa en cinco componentes o categorías, al igual que Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003). Por su parte, Decenzo y Robbins (2001) proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas, mientras que Gómez, Balkin y Cardy (1999), al igual que Sherman, Bohlander, Snell (1999), proponen un enfoque que comprende 4 partes. Rodríguez (2002), a diferencia de los autores citados, no plantea una clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que sólo define funciones específicas de la gestión de personal. Estas agrupaciones pueden observarse en el Cuadro.

Tabla 1. *Agrupación documental*

Autor	Agrupaciones
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal
	6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	1. Reclutamiento y selección
	2. Capacitación y desarrollo
	3. Compensación y motivación
	4. Evaluación y administración de personal
	5. Ambiente legal de la administración del personal
Dolan, valle, jackson, y schuler (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos
	2. Incorporación del individuo en las organizaciones
	3. Desarrollo de los recursos humanos
	4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos
	5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas
	2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas
	3. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, balkin y candy (1999)	1. Contratación de personal
	2. Desarrollo del empleado
	3. Retribuciones
	4. Gobernación
Sherman, bohlander, snell (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos
	2. Desarrollo de la eficacia en los recursos humanos
	3. Implementación de compensaciones y seguridad
	4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías, que agrupan procesos, sino define funciones específicas de la gestión de personal
Castillo aponte (1994)	1. Planeación del personal
	2. Organización de personal
	3. Coordinación de personal
	4. Dirección de personal
	5. Control de personal
Alles (2005)	1. Descripción de puestos
	2. Formación/ Selección
	3. Compensaciones
	4. Desempeño

Referencia: Alles (2006)

Cada una de las agrupaciones realizadas por los diferentes autores, en su desagregación, presenta claras similitudes entre sí, y a la vez difieren en algunos puntos al hacer mención, o no, de algunos procesos que se llevan a cabo dentro de la gestión humana. Todas las agrupaciones realizadas por los autores mencionados toman en cuenta procesos que se consideran fundamentales para el logro de los objetivos del área como apoyo estratégico a la dirección, tales como la adecuada realización del proceso de selección de la persona indicada para el cargo; una apropiada evaluación del desempeño que permita tomar las medidas necesarias para corregir, mejorar o reforzar algunos aspectos y el establecimiento de medidas de higiene y seguridad que garanticen la calidad de vida del empleado en el lugar de trabajo. Chiavenato (2002), Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001) y Rodríguez (2002) coinciden en la importancia que le otorgan a procesos como la planeación del recurso humano, el reclutamiento, el establecimiento de políticas y programas de remuneración, y el desarrollo del personal. Por su parte, algunos autores dentro de sus agrupaciones incluyen procesos que no son considerados dentro de otras clasificaciones, como la realizada por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) que incluyen procesos estratégicos que incorporan el término gestión como aspecto clave en su desarrollo. Por su parte, Rodríguez (2002), aunque no hace una agrupación general, define funciones específicas que deben ser consideradas dentro de algunos procesos; mientras que Castillo Aponte (1994) plantea procesos participativos, de liderazgo y disciplina que son fundamentales en la planeación de recursos humanos. Aunque no hay homogeneidad en las clasificaciones y agrupaciones realizadas, los matices que cada una de ellas aporta a la gestión humana tienen gran relevancia para la práctica, por lo cual valdría la pena pensar cómo estos inciden en ella, lo cual sería un punto interesante en la realización de una futura investigación.

Al hacer un análisis en la literatura en gestión humana de cómo estos procesos son definidos y agrupados, se plantea la necesidad de identificar y describir lo que se ha denominado como macroproceso de gestión humana. Un macroproceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización. (Alles, 2006)

4.6 INDICADORES DE TALENTO HUMANO

4.6.1 Indicadores de gestión para la gerencia del talento humano en las organizaciones

Medir los efectos de los programas de gestión humana, aunque resulte tedioso por ser un trabajo extra, es importante ya que se empiezan a utilizar los datos para hacer análisis e informes, y esto ha provocado un cambio de actitud en la dirección, ya que se pueden demostrar los buenos rendimientos sobre la inversión de estos recursos.

Expertos como Peters, Crosby, Déming y Drúker insisten en que es cierto que: "No se puede gestionar lo que no se mide".

El rol de la Gestión del Talento Humano de las empresas ha evolucionado en los últimos años en respuesta a los cambios organizacionales, tecnológicos y productivos que se han dado como consecuencia de las mayores exigencias de un entorno cada vez más competitivo. Se requiere que la gerencia del talento humano asuma un rol más estratégico como socio de negocio; para esto es necesario que entienda las necesidades de sus clientes y vincule claramente sus políticas y programas de gestión humana con las prioridades, y que permita crear y mantener las ventajas competitivas del negocio, a través del desarrollo de su gente.

Ninguna estrategia de negocio funcionará sino existen las personas con la capacidad de llevarlas a cabo, puesto que son finalmente los actos humanos con el conocimiento y compromiso adecuado, los que logran que los demos activos tangibles e intangibles generen valor. La gestión del talento humano tiene la misión estratégica de asegurar las capacidades que se requieren en las personas, para el logro de las prioridades empresariales, mediante la tarea de atraer, desarrollar, motivar y retener el talento humano. (Castillo)

Guillen (2000). plantea que la medición de la gestión del Talento Humano desempeña un papel de diagnóstico similar al de un reconocimiento médico dirigido a comprobar el estado general de salud de un organismo y a detectar zonas de posibles problemas, Si los problemas se detectan a tiempo, podrá actuarse antes de que se produzcan resultados negativos, las ventajas

concretas de hacer un reconocimiento regular sobre la Gestión de Talento Humano son las siguientes:

4.6.2 Naturaleza de los indicadores

Los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito, y éstos definitivamente deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores claves (factores críticos).

Se encontraron indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.), y de productividad.

✓ Eficiencia: Es el uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto; es obtener más productos con menos recursos. La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y no con los aspectos externos en la misma; el concepto es relativo, es decir, siempre se es mejor o peor que algo o alguien; por lo tanto, se puede tener eficiencia mayor o menor que cien. Para el cálculo de la eficiencia es necesaria compararse con alguien.

La eficiencia está dada como el número de unidades producidas por unidad de recurso utilizado, con respecto al número esperado de unidades producidas por unidad de recurso. (Guillen, 2000).

✓ Eficacia: Es la capacidad que tiene la organización para satisfacer al cliente, identificando en forma correcta sus necesidades y sus expectativas, con el propósito de inferir a partir de éstas las características que deben poseer sus productos para que estén en condiciones de satisfacerlo. Tiene que ver con el alcance de los resultados propuestos para el cumplimiento de la misión. La eficacia es absoluta, es decir, se alcanza o no se alcanza el resultado propuesto; por lo tanto no se tendrán valores de eficacia superiores al ciento por ciento". (Domínguez, G. (1998)

Tabla 2. Diseño de indicadores de gestión

EFICIENCIA	LOGROS	IMPACTO
* Relación entre el número de empleados en la función de gestión del talento humano y el total de empleados de la empresa	* Índices de rotación de personal clasificados por motivos de retiro (faltas disciplinarias, bajo desempeño o voluntaria, insatisfacción laboral, falta de oportunidades de carrera, conflictos laborales, insatisfacción con el trabajo etc.)	* Reducción de costos operacionales por efecto de la gestión del talento humano (racionalización de la planta de persona, disminución de personal por: capacitación y seguridad, menor rotación y ausentismo, menos reclamaciones laborales etc.)
* Costo del staff de talento humano con respecto al costo total del personal	* Distribución de las calificaciones de la evaluación del desempeño (porcentaje de personas en cada grado)	* Aumento de la producción y ventas como efecto de la gestión del talento humano (disminución de paros laborales, mejora de actitud del servicio, menos accidentes de trabajo, mayores competencias, mejor desempeño etc.)
* Costos laborales con respecto a los costos totales de operación	* Índice de ausentismo laboral, clasificado por causa de ausencia (accidentes de trabajo, enfermedad profesional, lesiones fuera del trabajo, paros laborales etc.)	* Productividad del talento humano medida como: - Valor agregado por empleados - Valor agregado con respecto al costo de personal - Valoración en el costo de producción con respecto a variación en el costo de personal - Utilidades antes de impuestos por empleado - Utilidades con respecto a costo de personal

Fuente: Diseño de indicadores de gestión: eficacia, eficiencia, efectividad. Domínguez 1998

4.6.3 De la teoría a la práctica o la valoración del impacto de la gestión de recursos humanos

Para hablar de índices e indicadores cuantitativos, o de evaluación económica y financiera de RR.HH. baste consultar la escasa y valiosa bibliografía para darnos cuenta de los muchos y diversos problemas con que nos enfrentamos, solamente para decidir y definir qué se quiere medir y cómo hacerlo. Pero lo que no está del todo claro muchas veces es si cuando se aboga por la medición y valoración financiera del impacto, se deja a un lado o no la valoración cualitativa comportamental individual, grupal y organizacional. No está de más decir que ambas deben ir a la par, si no queremos volver a simplificar las cosas.

Para no encerrarnos en marcos estrechos, ante todo es necesario partir de la consideración o principio que RR.HH. sigue siendo y es primero una función de dirección con una dimensión social y comportamental, con impacto financiero. No nos referimos a la evaluación económica del empleo, es decir, a la efectividad del empleo, pero no cabe dudas que un empleo efectivo pasa por la efectividad de la función de dirección de RR.HH.

De manera que deben combinarse adecuadamente los elementos que reflejen el impacto a nivel global puesto que RR.HH. es una función presente y con incidencia en todas y cada una de las actividades y procesos que se llevan a cabo en la entidad, con elementos específicos que reflejen determinados procesos importantes, y que de conjunto permitan valorar la gestión realizada. Es decir, consideramos que es necesario reflejar y medir el impacto de RR.HH. teniendo en cuenta la Tecnología, los Procesos y las Personas, factores que determinan el sistema-empresa hoy día.

Entre los pioneros en el campo de la medición del impacto de RR.HH. se citan entre otros a Jac Fitz-enz, Wayne F. Cascio y Jack I. Phillips de lectura obligada, para ganar en conocimiento que posibiliten nuevos desarrollos, y que desde luego hemos utilizado como bibliografía para el presente trabajo. (Alhama R.)

5 METODO

Se realizó una investigación cualitativa, de tipo etnográfico, en la cual se estudian las cualidades y características del objeto de estudio, mediante la observación participante. Se realiza un estudio de los resultados esperados en el área de gestión humana, mediante la observación y descripción de lo que la gente hace, cómo se comportan y cómo interactúan entre sí, para describir los mismos y cómo éstos pueden variar en diferentes momentos y circunstancias.

6 MODELO DE MEDICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

Los indicadores son variables cualitativas o cuantitativas que permiten verificar la situación generada entre un punto de control y la meta establecida (unidades, series estadísticas, porcentajes).

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

- ✓ **EFICIENTE:** Grado de aprovechamiento de los recursos: Cómo lo hago?
- ✓ **EFICACES:** Cumplimiento de los objetivos: Qué hago?
- ✓ **EFFECTIVOS:** Se logran los objetivos con el óptimo aprovechamiento de los recursos: Para qué lo hago?

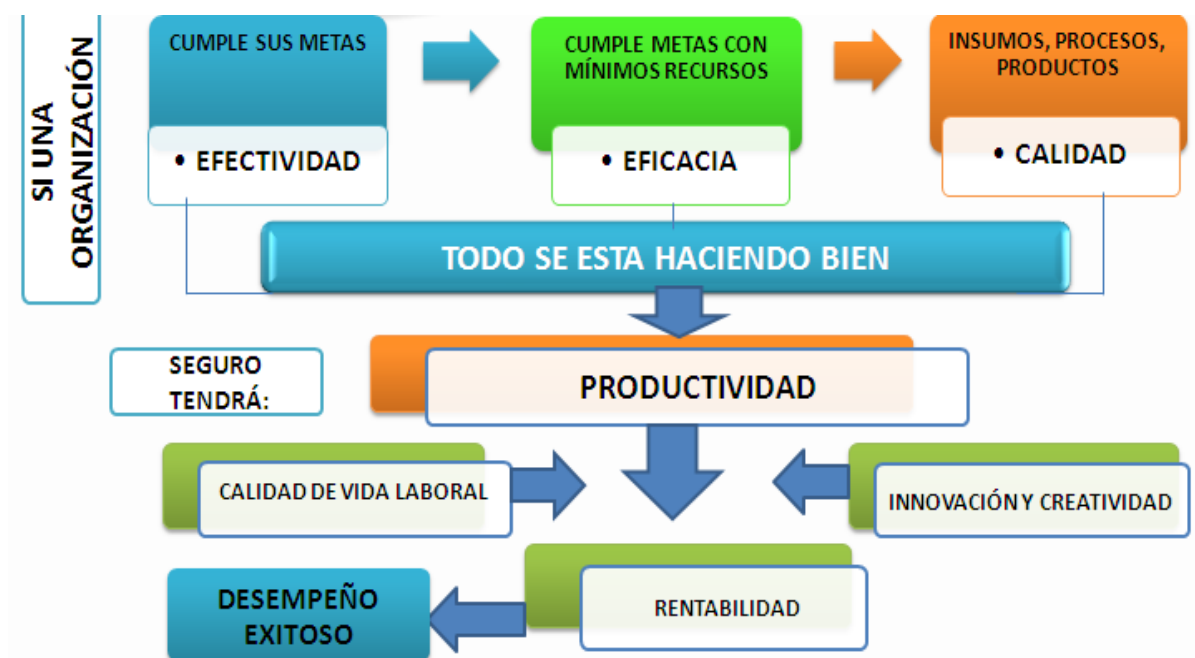


Ilustración 1. Relación productividad/rentabilidad

Referencia: Cruz (2007)

Los indicadores permiten medir la gestión, cuando se miden los resultados se corrigen fallas que al ser corregidas se mejoran y generan valor agregado.

Si se mide el proceso a nivel organizacional, esto es transversal a la percepción de los trabajadores

INDICADORES DE GESTIÓN: Los indicadores de Gestión permiten conocer como apoyar sistemática e integralmente la conducción de cambios en las relaciones personales y de equipos de trabajo, producto del aprendizaje de aplicar indicadores y métricas de gestión.

Al departamento de Recurso Humano, le compete administrar esta información y trabajar en función de controlar las tasas y mantenerlas en rangos aceptables.

INDICADORES DE PROCESO: Este tipo en particular, hace referencia a indicadores que centran su medición en el desarrollo de las actividades, las cuales están vinculadas a la prestación de servicios o generación de productos. Hacen énfasis en la ejecución de las actividades y la forma de realizarlas. Por medio de estos indicadores se puede contar con información de la organización y funcionamiento de las dependencias.

 	GUÍA DE MANEJO Y CONTROL DE INDICADORES	Versión: 01
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN		

1. Nombre Indicador: Cumplimiento del Plan de Capacitación y Formación

PROPÓSITO: Establecer el nivel de cumplimiento del plan de capacitación y formación a nivel nacional

Tipo: EFICACIA ☐ EFICIENCIA ☐ EFECTIVIDAD ☐
 GESTIÓN ☐ RESULTADO ☐

JUSTIFICACION:

Es un indicador de eficacia porque nos permite medir el grado de cumplimiento de lo establecido en el cronograma de Capacitación y Formación frente a lo ejecutado en cada vigencia.

Nivel: REGIONAL ☐ NACIONAL ☐

JUSTIFICACION:

El control y seguimiento se realiza desde la oficina principal por líder del proceso acompañado por la información y seguimiento del Consultor de Desarrollo Humano

Formula:
$$\frac{\text{Nro. de Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Nro. de Capacitaciones programadas}} \times 100$$

Origen de datos: Oferta Educativa, Formato de asistencia actividades de formación

Meta: 85%

Frecuencia: Cuatrimestral. (El envío de estos registros que soportarán el indicador estarán los diez (10) primeros días del Cuatrimestre a evaluar en los meses de Mayo, Septiembre, y Enero, en la Dirección de Gestión Humana.

ELABORO: Consultor de Desarrollo Humano

APROBÓ: Director de Gestión Humana

 	GUÍA DE MANEJO Y CONTROL DE INDICADORES	Versión: 01
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN		

2. Nombre Indicador: Evaluación de la Gestión de plan de formación y capacitación

Propósito: Medir el nivel y la evolución del empleado gracias a la experiencia del proceso de formación.

Tipo: EFICACIA ☐ EFICIENCIA ☐ EFECTIVIDAD ☐
 GESTIÓN ☐ RESULTADO ☐

JUSTIFICACION:

Es un indicador de eficiencia que permite medir el grado de adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos para el desarrollo de la actividad profesional.

Nivel: REGIONAL ☐ NACIONAL ☐

JUSTIFICACION:

El control y seguimiento se realiza desde la oficina principal por líder del proceso acompañado por la información y seguimiento del Consultor de Desarrollo Humano

Formula:
$$\frac{\text{Nro. de funcionarios con evaluación satisfactoria}}{\text{Total funcionarios evaluados}} \times 100$$

Origen de datos: Evaluación de entrenamiento

Meta: 85%

Frecuencia: Anual. (El envío de los registros que soportará el indicador estarán en los quince primeros días del mes de enero de la siguiente vigencia a la Dirección de Gestión Humana.)

Responsable análisis de Datos: Líder de proceso – Consultor de Desarrollo Humano

Técnica estadística o gráfica a utilizar: Se emplea el gráfico de barras para analizar el impacto en la ejecución, seguimiento y control del procedimiento en forma semestral.

ELABORO: Consultor de Desarrollo Humano

APROBÓ: Director de Gestión Humana

 	GUÍA DE MANEJO Y CONTROL DE INDICADORES	Versión: 01
BIENESTAR LABORAL		

1. Nombre Indicador: Clima Organizacional

Propósito: Medir el nivel de satisfacción de los empleados de la organización.

Tipo: EFICACIA ☐ EFICIENCIA ☐ EFECTIVIDAD ☐
 GESTIÓN ☐ RESULTADO ☐

JUSTIFICACION:

Es un indicador de efectividad que permite medir el grado de gestión de la organización orientado a la satisfacción en el trabajo y actitud del personal.

Nivel: REGIONAL ☐ NACIONAL ☐

JUSTIFICACION:

El control y seguimiento se realiza con el líder del proceso acompañado por la información y seguimiento del Consultor de Desarrollo.

Formula:
$$\frac{\text{Nro. de personas con calificación por encima de 4}}{\text{Total de personas evaluadas}} \times 100$$

Origen de datos: Encuesta de Clima

Meta: 85%

Frecuencia: Anual. (El envío de los registros que soportará el indicador estarán en los quince primeros días del mes de enero de la siguiente vigencia a la Dirección de Gestión Humana.)

Responsable análisis de Datos: Líder de proceso – Consultor de Desarrollo Humano

Técnica estadística o gráfica a utilizar: Se emplea el gráfico de barras para analizar el impacto en la ejecución, seguimiento y control del procedimiento en forma semestral.

ELABORO: Consultor de Desarrollo Humano

APROBÓ: Director de Gestión Humana

 	GUÍA DE MANEJO Y CONTROL DE INDICADORES	Versión: 01
BIENESTAR LABORAL		

2. Nombre Indicador: Riesgo Psicosocial Resolución 2646/2008

Propósito: Identificar, evaluar y valorar los riesgos psicosociales presentes en una situación de trabajo.

Tipo: EFICACIA ☐ EFICIENCIA ☐ EFECTIVIDAD ☐
 GESTIÓN ☐ RESULTADO ☐

JUSTIFICACION: Es un indicador de eficiencia que permite identificar los factores de Riesgo Psicosocial que están presentes para establecer las medidas preventivas que resulten oportunas y relativas a la organización del trabajo, a los aspectos sociales del trabajo o a los aspectos relativos a la persona.

Nivel: REGIONAL ☐ NACIONAL ☐

JUSTIFICACION:

El control y seguimiento se realiza por líder del proceso acompañado por la información y seguimiento del Consultor de Desarrollo Humano.

Resultado de datos: Informe de la medición de riesgo Psicosocial

Resultado: 21,3

Meta: 15

Frecuencia: Anual. (Él envío del registro que soporta el indicador estará los diez (10) primeros días del mes de enero a la Dirección de Gestión Humanan).

Responsable análisis de Datos: Líder de proceso – Consultor de Desarrollo Humano

Técnica estadística o gráfica a utilizar: Se emplea el gráfico de barras para analizar el impacto en la ejecución, seguimiento y control del procedimiento en forma semestral.

ELABORO: Consultor de Desarrollo Humano

APROBÓ: Director de Gestión Humana

 	GUÍA DE MANEJO Y CONTROL DE INDICADORES	Versión: 01
SELECCIÓN DE PERSONAL		

1. Nombre Indicador: Rotación de Personal

Propósito: Calcular el grado de permanencia de los empleados en la compañía.

Tipo: EFICACIA ☐ EFICIENCIA ☐ EFECTIVIDAD ☐
 GESTIÓN ☐ RESULTADO ☐

JUSTIFICACION:

Es un indicador de efectividad que permite medir el porcentaje de rotación de personal dentro de la organización en un periodo de tiempo determinado.

Nivel: REGIONAL ☐ NACIONAL ☐

JUSTIFICACION:

El control y seguimiento se realiza por líder del proceso acompañado por la información y seguimiento de los coordinadores administrativos.

Formula:
$$\frac{\text{Empleados desvinculados de la organización en el año}}{\text{Total emelados en la estructura organizacional al finalizar el año}} \times 100$$

Origen de datos: Numero de ingresos de personal, número de retiros, total empleados en la organización

Meta: 85%

Frecuencia: Anual. (El envío de los registros que soportará el indicador estarán en los quince primeros días del mes de enero de la siguiente vigencia a la Dirección de Gestión Humana.)

Responsable análisis de Datos: Líder de proceso – Consultor de Desarrollo Humano

Técnica estadística o gráfica a utilizar: Se emplea el gráfico de barras para analizar el impacto en la ejecución, seguimiento y control del procedimiento en forma semestral.

ELABORO: Consultor de Desarrollo Humano

APROBÓ: Director de Gestión Humana

 	GUÍA DE MANEJO Y CONTROL DE INDICADORES	Versión: 01
SELECCIÓN DE PERSONAL		

2. Nombre Indicador: Procesos de selección efectivos

Propósito: Encontrar a la persona idónea para un puesto determinado tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Tipo: EFICACIA ☐ EFICIENCIA ☐ EFECTIVIDAD ☐
 GESTIÓN ☐ RESULTADO ☐

JUSTIFICACION:

Es un indicador de efectividad que permite medir todas las etapas del proceso de selección al concluir con el proceso de vinculación de personal idóneo, alineando la cultura individual con la cultura organizacional.

Nivel: REGIONAL ☐ NACIONAL ☐

JUSTIFICACION:

El control y seguimiento se realiza desde la oficina principal por líder del proceso acompañado por la información y seguimiento de los coordinadores administrativos.

Formula:
$$\frac{\text{Nro. de procesos con vinculación efectiva}}{\text{Nro. total de vacantes generadas en el año}} \times 100$$

Origen de datos: Informe de Vacantes, Ingresos de personal

Meta: 85%

Frecuencia: Mensual. (El envío de estos registros que soportarán el indicador estarán los diez (10) primeros días del mes de enero a la Dirección Administrativa – Grupo Recursos Humanos).

Responsable análisis de Datos: Líder de proceso – Consultor de Desarrollo Humano

Técnica estadística o gráfica a utilizar: Se emplea el gráfico de barras para analizar el impacto en la ejecución, seguimiento y control del procedimiento en forma semestral.

ELABORO: Consultor de Desarrollo Humano

APROBÓ: Director de Gestión Humana

7 RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis realizado por el equipo de trabajo en relación con el proceso que ha tenido el área de gestión de humana en esta organización nos permitimos realizar las siguientes recomendaciones:

Se recomienda a la empresa EDATEL S.A E.S.P implementar un modelo de medición del impacto de los procedimientos: Selección de personal, Bienestar laboral, Formación y capacitación teniendo en cuenta dos indicadores por cada procedimiento, uno de gestión y uno de proceso

Se hace necesario de acuerdo a las características de la organización, y por el momento coyuntural por el que esta atravesando realizar una sensibilización con el personal, puesto que algunos profesionales no están de acuerdo con las mediciones especialmente porque muchos jefes de línea y directores del talento humano creen que serán sancionados si las evaluaciones revelan aspectos negativos, por lo que es importante aclarar con la "alta dirección" el uso de esta información para fines de mejoramiento.

Es también importante asegurar que los beneficios que se deriven de la medición serán superiores a los costos de recopilación de la información, y mantener registros actualizados, y esto sólo se logra si a los estudios y resultados presentados se les da la importancia requerida, tomando medidas con respeto a los mismos, y ejecutando acciones para que valga la pena el esfuerzo realizado.

Asegurar la coherencia y alineamiento de los programas y metas de la gestión del talento humano con base en el reconocimiento del capital humano como fundamento del éxito de las empresas, se hace necesario implementar nuevas herramientas de gestión que permitan enfocar, evaluar y asegurar los impactos de los programas de gestión humana.

Para ello, se deben construir sistemas de indicadores pertinentes, de acuerdo con las condiciones de la organización, que midan la efectividad de la gestión del capital humano en términos de resultados para el negocio, especialmente de los Procedimientos de Formación y capacitación, Selección de personal y Bienestar laboral.

En particular, se requiere demostrar que las erogaciones económicas en programas de capacitación y gestión de talento no son gastos para la empresa, sino inversiones que causan impactos significativos en los resultados del negocio y generan beneficios económicos, evidenciando un retorno sobre la inversión realizada. De esta manera, se puede ganar soporte inequívoco para las iniciativas y programas de gestión humana, evitando que en momentos de crisis se recorten sus presupuestos y prime el entendimiento de su contribución de valor. La construcción e implementación de Indicadores para medir el Impacto de la Gestión Humana, permitirá fortalecer su rol como socio de negocio que aporta resultados con valor tangible y relevante para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ACIME. (2007). La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. Vol. 15 Issue 3, p1. 15p.

Alhama, R. midiendo el impacto de la Gestión de Recursos Humanos, gestionpolis.com

Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.

Barraza, A. (2007). Apuntes sobre metodología de la investigación. Confiabilidad. En: Investigación educativa. No. 6. Universidad Pedagógica de Durango.

Byars, L. & Rue, L. (1997). Gestión de recursos humanos, 4ª ed., Madrid: Mcgraw-Hill.

BILL, R. (1991). Gerencia por resultados. Bogotá, Legis editores.

Carmona, F. (2004). Gestión del recurso humano en la empresa. Bogotá: TecnoPress.

Castillo Aponte, J. (2004). Gestión total del personal. Bogotá: Grijalbo.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill, capítulo 3
Planificación estratégica de Recursos Humanos.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5ª. ed., Bogotá: Mcgraw-Hill.

Churden, H & Sherman, A. (1971). Administración de Personal. México: Editorial Continental.

Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad

Colombia. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1996). Programa de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial. Elaborado por Villalobos Fajardo, G.H. Bogotá. 174 p.

Colombia. Ministerio de la Protección Social. Resolución 2646 de julio 17 de 2008. 10 p.

Chruden, H.J.; Sherman, A.W.(1984). Administración de personal: desarrollo de los recursos humanos. New York (USA): Western Publishing.

De Cenzo, D. & Robbins, S. (2001). Administración de recursos humanos. México: Limusa Wiley.

Dessler, G. (1991). Administración de personal, 4ª ed., México: Prentice Hall.

Dessler, G. (2001). Administración de personal, 8ª ed., México: Prentice Hall.

Dessler, G. (1996). Administración de personal, 6ª ed., México: Prentice Hall.

De Juan, G. P. (2004). La “P” mayúscula de los procesos de selección. En Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20 (2), 263-271. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Domínguez, G. (1998). "Indicadores de gestión". Medellín. Biblioteca Jurídica. 1,998,

Donald, L. (1995). 4 pasos para la medición AC FITZ-ENZ. Cómo medir la gestión de. Los Recursos Humano; Bilbao: Deusto.

Dolan, S. L; Valle Cabrera, R; Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2003). La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI, 2ª ed., Madrid: McGraw-Hill.

Fayol, H. (1986). Administración industrial y general. Biblioteca de la empresa, 2ª ed., Barcelona: Orbis. [Edición conjunta con la obra de TAYLOR, F. Principios de la administración científica].

García, M. & Gómez, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (1999). Gestión de recursos humanos. 4ª reimpr. Madrid: Prentice Hall.

García, M. (2008). La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva. Teórica. En M. García Solarte, K. Sánchez De Roldán & Á. Zapata Domínguez. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. (13-65). Cali:Universidad del Valle.

Gestión humanan.com. Macroprocesos de gestión humana. Indicadores

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (1997). Gestión de recursos humanos.

Gómez, B. (1999). "Gestión de Recursos Humanos, Madrid: Prentice Hall. Hispanoamérica.

Gómez, L. & Balkin, D. & Cardy, R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. 3ª ed., Madrid: Pearson. Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2003). Administración. Madrid: Mc-Graw-Hill. Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (1999). Gestión de recursos humanos. 4ªreimpr. Madrid: Prentice Hall.

Hernández, J. Extrapolación. f. Fís. Acción y efecto de extrapolar. Extrapolar. tr. Aplicar conclusiones obtenidas en un campo a otro.

Infobae.com el Lic. Claudio Alonzo, profesor titular de la II Cátedra de Psicología del Trabajo, de la Facultad de Psicología de la UBA.

Leif, É. (1998). El capital intelectual, Cómo medirlo y evaluar su contribución.

Leal, D. (2004). Material para preparación ECAES en el área de Gestión Humana. Universidad del Valle. Cali.

Llanos Rete, J. (2005). Integración de Recursos Humanos. México: Trillas.

Mariño N, H. (2001). Gerencia de procesos. Bogotá: Alfaomega.

Morales, J. A. & Velandia, N. (1999). Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: McGraw-Hill.

Pfeffer, J. (1998). La ecuación humana. La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial. Madrid: Gestión 2000.

Pensamiento & Gestión. (2005), Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. p151-176. 26p.

Reyes Ponce, A. (2000). Administración de personal. México: Limusa.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional, 8ª ed., México: Prentice Hall Pearson.

Robbins, S. (1998). La administración en el mundo de hoy. México: Prentice Hall.

Rodríguez Valencia, J. (2002). Administración moderna de personal, 6ª ed. México: Thomson.

Revista Interamericana de Bibliotecología. (2011). Propuesta de un modelo de medición para los procesos de la Gestión del Conocimiento en organizaciones de información. Vol. 34 Issue 1, p87-103. 17p

Robert, K. & David, N. (2000). Cuadro de mando integral, Barcelona: 1,997, Ediciones gestión.
 Rue, L. & Llord L. Byars.(2000). Administración: teoría y aplicaciones. Bogotá: Alfaomega.

Sánchez Barriga, F. (1993). Técnicas de administración de recursos humanos. México: Noriega.

Sastre Castillo, M & Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos. Madrid: McGraw-Hill.

Sherman, A.; Bohlander, G. & Snell, S. (1999). Administración de recursos humanos. México: Thomson.

Social. (2002). Bogotá: Editorial Mono, 330.p. Croce, M. (2004). Guía Laboral. En Pliegos administrativos y financieros, 40. Santiago de Cali.

Wayne, M. R & Noe, R. M. (1997). Administración de recursos humanos, 6ª ed. México: Prentice Hall.adro 1.

Torres, J. (2002). Memorias del seminario _ taller "Gestión para la gerencia del talento humano". Medellín, tebrero.

Universidad del Norte (2009). 200 pensamiento & gestión, 27. Madrid: Prentice Hall. 162-200.

Villalobos, G. (2005). Diseño de un sistema de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Tesis doctoral para la obtención del grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud. Escuela Nacional de Salud Pública- La Habana Cuba.