

Gestión humana

Resumen

Este artículo resume el trabajo que está realizando el grupo PYMES de investigación de la EAN en Bogotá D.C., sobre el componente organizacional de gestión humana y cultura organizacional y como se traduce en competencias de nivel cuatro o de categoría mundial para PYMES que quieren crear escenarios de innovación en valor.

Palabras clave

Cultura organizacional, gestión del conocimiento, innovación, entorno vital

*Y cultura organizacional para Pymes.
Competencias de nivel 4*

Rafael Ignacio Pérez¹

Nancy Patricia Calixto Sandoval²

Introducción

El Grupo de Investigación de la Escuela de Administración de Negocios en gestión (G-PYMES, categoría A en Colciencias), desde el 2003, en conjunto con empresarios ha gestado y probado un modelo de modernización empresarial (MME) que contiene un conjunto de instrumentos; Matrices situacionales por componente organizacional, Informe Gerencial, Mapa de Objetivos, Plan de Acción, Taller de Orientación Estratégica (TOE), perfiles gerenciales y de aprendizaje, con los cuales diseña una *ruta* hacia la modernización e innovación empresarial.

Este MME trabaja de manera sistémica y estratégica los componentes organizacionales claves de una empresa:

- Dirección estratégica.
- Gestión de mercados.

¹ Rafael Ignacio Pérez, Magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad de Quebec de Canadá. Docente Investigador de la Vicerrectoría de Investigaciones EAN.

² Nancy Patricia Calixto Sandoval, Magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad de Quebec de Canadá. Docente Investigador de la Vicerrectoría de Investigaciones EAN.

Este artículo fue entregado el 7 de marzo de 2005 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 11 de abril de 2005.

- Gestión financiera.
- Gestión de operaciones.
- Gestión humana y cultura organizacional.
- Gestión ambiental.
- Gestión del conocimiento.
- Desarrollo organizacional: Estructura y cultura.
- Comunicación e información

“Cada uno de estos *elementos competitivos o componentes organizacionales* (estrategia, recursos humanos, finanzas, etc.) constituye un *capítulo o guía específica*, incluye una *matriz* que, en sentido vertical, presenta las *variables* y en el eje de las “x” o filas horizontales los *descriptores* de cada uno de los estadios o niveles de desarrollo de una empresa de menor (estadio 1) a mayor nivel de desarrollo (estadio 4), según se explica en el siguiente cuadro:

Nombre del estadio	Descripción
Estadio 1 (1– 25%)	Infantil, feudal, de supervivencia, elementos dispersos, artesanal y empírica, algunos descriptores de las variables analizadas no existen.
Estadio 2 (26– 50%)	Informalidad, no profesionalizada, algunos descriptores de las variables analizadas existen de manera informal.
Estadio (51 -75%)	Empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son ocupados por profesionales, formalizada, trabajando en mejoramiento continuo, comenzando con ISO.
Estadio 4 (76 – 100%)	Innovadora, en mantenimiento de ISO u otro sistema, haciendo Benchmarking, flexible, procesos técnicamente definidos de acuerdo a los componentes organizacionales.

De esta forma, se definen los descriptores como fracciones de la respectiva *variable* que describen su grado de desarrollo a través de los diferentes estadios.

Como un ejemplo de las *variables* que incorporan las *matrices*, escojamos el tema de la administración de las reuniones en una empresa, una de las variables del elemento competitivo: “Gestión de la comunicación y la información”. La matriz correspondiente a este elemento contiene descriptores que permiten identificar el *grado de rigor* con que se preparan las reuniones, el manejo de documen-

A bstract

This article is a summary of the work that is being Developed by the research PYMES1 group of the Escuela de Administración de Negocios (Business School administration) in Bogotá D.C., on the organization component of human resources and organizational culture and how it is translated into level four capabilities for PYMES that want to create value innovation scenarios.

tos elaborados previamente y si éstos son estandarizados o específicos para el tema de cada reunión. Igualmente, permite identificar y calificar elementos (descriptores) como la puntualidad, la memoria (oral o escrita) y el lenguaje (agresivo, cordial) que se maneja en las reuniones.

En otro campo, como el de la “*gestión del conocimiento*”, la matriz utiliza descriptores de desarrollo tales como: ¿Qué tanto depende la empresa del conocimiento del dueño o gerente?, ¿Cómo se gestionan (valoran, identifican, analizan) los conocimientos que poseen los empleados?, ¿Qué tanto se documentan estos conocimientos?, ¿La empresa tiene una memoria que le permita mejorar e innovar?” (Nieto y Velásquez, 2004: 22).

De una visita a la empresa,³ por cada componente, sus variables y descriptores, resulta un *análisis situacional* que evalúa la situación actual de la empresa y la clasifica dentro de cuatro estadios de desarrollo (ver cuadro siguiente). Este resultado incluye de manera simultánea el diagnóstico y diseño de una ruta hacia la innovación que, más que un plan de acción, es

el establecimiento de objetivos integrados de carácter sistémico, asociados a mecanismos de control e indicadores, tácticas de comunicación e instrumentos para el cambio de modelos mentales y de acción.

Es importante mencionar que el MME esta respaldado por la experiencia y conocimiento de 10 expertos y por su aplicación en más de una veintena de empresas de distintos sectores, con resultados excelentes, a partir de mínima información y tiempo del gerente.

Variables del MME nivel 4 en gestión humana y cultura organizacional para PYMES

“En una organización que pretenda sobrevivir con altos niveles de excelencia en rentabilidad, eficiencia, efectividad, competitividad y calidad de vida para el ser humano y el medio ambiente, tanto empresarios como trabajadores deberán mancomunadamente construir las condiciones óptimas de un ambiente laboral que les permita ser productivos e innovadores. Diversos estudios acerca del tema han demostrado que la gestión humana y la cultura organizacional que rodea al trabajador inciden en la produc-



* Parámetros justificados

³ Con la información recolectada mediante entrevista y observación directa de la realidad de cada empresa, (que puede durar de tres a ocho horas) se diligencia una matriz especial.

tividad, en la salud física y mental y especialmente en la generación de relaciones humanas armónicas con sus compañeros, sus jefes, su familia y la comunidad en general. Cuando en la empresa se practica una dirección preocupada por la producción y en igual medida por las necesidades de los empleados, comunicativa y abierta se dará a todos los integrantes la misma posibilidad de ser novedosos, creativos, y de estar dispuestos a aprender y a compartir sus conocimientos, porque el bienestar finalmente se proyecta en el producto que se entrega o en el servicio que se presta" (Pérez Uribe, 2004: 162).

¿Qué competencias en gestión humana y cultura organizacional debe desarrollar o caracteriza una empresa de nivel 4: innovadora, en mantenimiento de ISO⁴ u otro sistema, que hace

Benchmarking, flexible y con procesos técnicamente definidos de acuerdo a los componentes organizacionales?

Sobre la base de varios trabajos de grado, investigaciones y documentos desarrollados con anterioridad tanto en la EAN como en otras universidades en el ámbito nacional e internacional, se listaron unas variables y descriptores básicos sobre el tema de gestión humana y cultura organizacional. En la medida en que se discutía con varios expertos en el tema y empresarios de PyMES, se fueron depurando hasta que se llegó a la siguiente propuesta:⁵

Este esquema sirve a su vez para enmarcar las competencias de nivel 4, como a continuación se escribe:

Variables	Descriptores
1. Gerencia estratégica de gestión humana (GEGH).	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración del plan estratégico. • Implementación y seguimiento al pe.
2. Ingreso de personal.	Vinculación <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento. • Selección. • Contratación. Inducción
3. Mejoramiento de competencias del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Entrenamiento. • Promoción. • Valoración y méritos.
4. Compensación y beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación y beneficios. • Bienestar social.
5. Manejo laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno de trabajo. • Desvinculación del personal.
6. Salud ocupacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Salud ocupacional. • Seguridad industrial.
7. Cultura organizacional (CO).	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Participación y compromiso. • Desarrollo y reconocimiento. • Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.

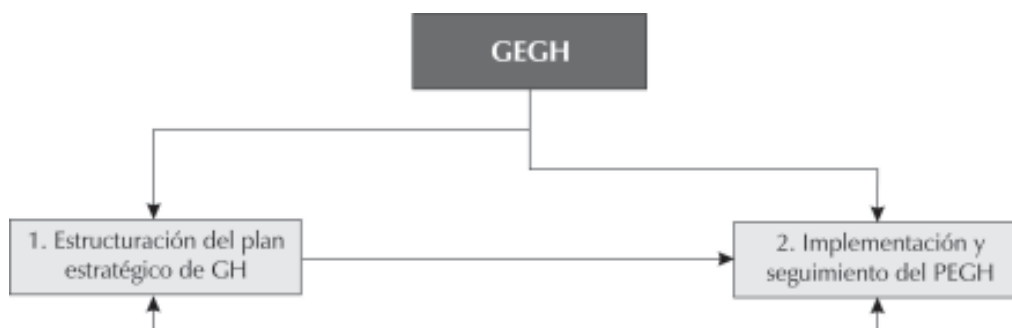
⁴ Normas ISO (Internacional Standard Organization).

⁵ Se aclara que las primeras variables y descriptores están referenciados en Nieto y Velásquez, 2004. Como resultado de varias intervenciones en PyMES Bogotanas se realizó la última actualización, presentada en este artículo.

1. Gerencia estratégica de gestión humana (GEGH)

Esta variable, examina el enfoque estratégico de gestión humana enmarcado en un esquema integral para desarrollar y soste-

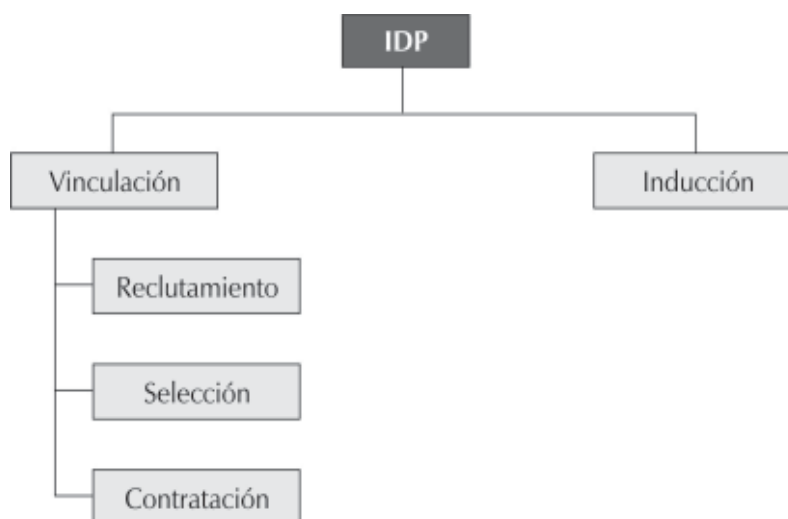
ner la capacidad de generación de valor, así como el proceso que asegura el alineamiento del tema de gestión humana proyectada a toda la PYME con el fin de contribuir a los objetivos corporativos:



Definición del descriptor	Competencias de nivel 4
<p>1. Estructuración del Plan Estratégico Describe la misión del área, incluye las políticas de la alta gerencia, especificadas en términos de metas cuantitativas y estrategias para garantizar el logro y la continuidad de los objetivos de gestión humana en el tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica e implementa las políticas, misión y estrategias de gestión humana, de manera unificada en toda la empresa. • Alinea el plan estratégico de gestión humana con el direccionamiento estratégico de la empresa.
<p>2. Implementación y seguimiento del Plan Estratégico Indica cómo se lleva a cabo el despliegue de políticas, directrices y metas generales derivados del plan estratégico de gestión humana a los distintos niveles de la PYME y explica cómo es el seguimiento que hace la alta dirección a este plan estratégico, su intervención en la verificación y las acciones correctivas que se toman para el cumplimiento de las metas organizacionales con respecto a gestión humana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Articula la ejecución y el seguimiento del plan de gestión humana de manera integral con los de otras áreas de la empresa.

2. Ingreso del personal (IDP)

Evalúa el desarrollo y ejecuta las actividades de gestión humana básicas, necesarias para el eficaz ingreso de los trabajadores a la empresa.



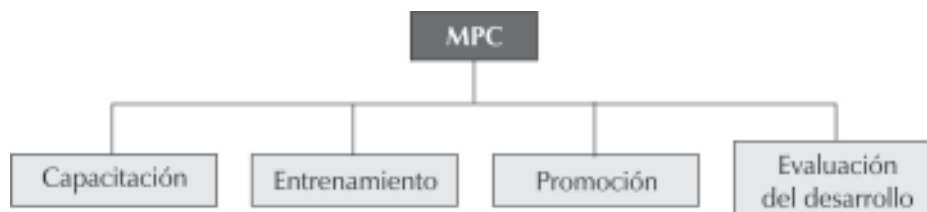
Definición del descriptor	Competencias de nivel 4
<p>1. Vinculación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento. Especifica el criterio, método y proceso aplicado para atraer empleados potenciales. • Selección. Describe el criterio, método y proceso para escoger a los aspirantes que poseen diversas competencias (o potenciales) para ocupar un cargo ya definido. • Contratación. Describe el criterio, método y proceso de la vinculación formal del candidato seleccionado con la PYME a través del contrato de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica mecanismos técnicos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento. • Cuenta con documentación de las fuentes internas y/o externas de donde se obtiene el personal necesario • Implementa un proceso profesional de Selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.) • Utiliza los perfiles de cargos para hacer la selección de personal. • Pone en práctica las políticas de contratación en cuanto al proceso y a la documentación requeridos. • Consulta permanentemente fuentes internas o externas para la elaboración de los contratos laborales. • Utiliza modelos de contrato según las políticas de la empresa.

Definición del descriptor	Competencias de nivel 4
<p>2. Inducción</p> <p>Especifica el manejo integral del período inicial durante el cual se comunica información sobre la PYME y sobre la forma cómo se realizan las actividades en los departamentos específicos (entrenamiento inicial), de modo que el recién llegado se sienta en un ambiente acogedor dentro del que puede desarrollar sus potencialidades para contribuir con su capacidad al éxito de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica a través de mecanismos previamente establecidos al nuevo empleado aspectos básicos de la organización cómo: historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, procesos en que esta involucrado, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa. • Evalúa la adaptación del nuevo trabajador mediante la utilización de técnicas especializadas para tal fin.

3. Mejoramiento de competencias del personal (MCP)

Se observa con esta variable todos los esfuerzos que realiza la PYME para mejo-

rar los conocimientos, las destrezas para un trabajo determinado y medir técnicamente el desempeño de cada trabajador.



Definición del descriptor	Competencias de nivel 4
<p>1. Capacitación</p> <p>Describe las actividades orientadas a promover el cambio en los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes de los empleados, ejecutivos y funcionarios en general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los trabajadores participan en los programas de capacitación ofrecidos por la organización. • Mejora e innova constantemente los programas de capacitación en todas las áreas y/o procesos de la organización. • Define indicadores que permiten evaluar la efectividad de la capacitación en la organización.

Definición del descriptor	Competencias de nivel 4
<p>2. Entrenamiento Muestra evidencias objetivas sobre las actividades de carácter práctico que permite la adquisición de destreza para un trabajo específico relacionado con la razón de ser de la PYME.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los trabajadores participan en los programas de entrenamiento ofrecidos por la organización. • Mejora e innova constantemente los programas de entrenamiento en todas las áreas y/o procesos de la empresa. • Define indicadores que permiten evaluar la efectividad del entrenamiento en la organización.
<p>3. Promoción Especifica las actividades de manejo relacionadas con el cambio de asignación de un puesto de un nivel inferior a uno superior inducido formalmente por la empresa, con incremento de status, responsabilidad y salario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con datos estadísticos de todas las áreas, que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.
<p>4. Evaluación del desarrollo Determina los criterios y estrategias para medir el desempeño de cada trabajador al confrontar las funciones o procesos en que participa un cargo con respecto a la actuación de idoneidad del evaluado, en la ejecución de su labor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo. • Aplica exitosamente un proceso de Valoración y Méritos para los trabajadores.

4. Compensación y beneficios

Esta variable, contiene aspectos relacionados con el reconocimiento que hace la or-

ganización de la labor desarrollada por sus empleados, facilitando de esta manera su satisfacción de necesidades.

Definición del descriptor	Competencias de nivel 4
<p>1. Compensación Determina las actividades utilizadas para el manejo de los componentes del salario, percibido dentro de un concepto de equidad organizacional, a cambio de su trabajo o labor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica indicadores de gestión para determinar la escala salarial frente al sector industrial al que pertenece. • Implementa criterios para determinar el salario asignado a cada puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, en todas las áreas de la organización. • Gestiona el sistema de pago de nómina teniendo en cuenta la última tecnología en el sector.

Definición del descriptor	Competencias de nivel 4
<p>2. Bienestar Social Especifica las políticas y los programas que buscan la satisfacción de las necesidades primarias de los individuos y sus familias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con indicadores que evidencian el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar. • Crea mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.

5. Manejo laboral

Describe todas las actividades que se rea-

lizan para cumplir de manera estricta con el Régimen laboral, ley 100 y 50.

Definición del descriptor	Competencias de nivel 4
<p>Evidencia los aspectos legales y contables aplicados a la administración del personal dentro de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica formalmente el reglamento interno de trabajo. • Gestiona el proceso de liquidación del personal con la última tecnología en el área.

6. Salud ocupacional y seguridad industrial (SOSG)

Este aspecto especifica los programas, políticas y actividades que se desarrollan

para el cumplimiento de las disposiciones legales que sobre el tema están reguladas por el régimen laboral colombiano.

Definición del descriptor	Competencias de nivel 4
<p>Evidencia la implementación de controles relacionados con la prevención en salud de los trabajadores.</p>	<p>Concibe los programas de SOSG, de tal manera que generan prevención de todo daño para la salud de las personas; parte de las condiciones de trabajo para todas las áreas de la empresa.</p>

7. Cultura organizacional (CO)

Esta variable examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de

colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa, sus procesos, productos y servicios. También se examinan los esfuerzos de la PYME para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas.



Definición del descriptor	Competencias de nivel 4
<p>1. Liderazgo Examina el papel y la participación del empresario como líder o agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, misión, políticas, principios y valores, claros y visibles de la PYME, así como el enfoque y la promoción de un proceso de GHCO en toda la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Define y controla que se cumplan las responsabilidades de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa (en el caso de una empresa familiar). • Concibe la gerencia, como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo que se evidencia en todas las áreas de empresa. • Promueve el desarrollo de capacidades de liderazgo en todos los niveles de la empresa. • Propicia el diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional de manera integral en la organización.
<p>2. Participación y compromiso Describe cuáles son las prácticas, los sistemas y los mecanismos específicos (los medios, el alcance y la profundidad) que la organización establece para desarrollar el potencial de las personas en la participación y logro de las metas de un área y de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anima al manejo de la autoridad y autonomía de las personas en sus puestos de trabajo. • Desarrolla formalmente estrategias para conformar equipos de trabajo que facilitan el logro de los objetivos de la organización. • Da respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores en todas las áreas de la organización.

Definición del descriptor	Competencias de nivel 4
<p>3. Desarrollo y reconocimiento Describe qué prácticas se utilizan como sistemas de reconocimiento por fuera de lo estrictamente legal, tanto individual como grupal y cómo participan las personas en la definición de estas prácticas y cuales se utilizan para innovar y reconocer los aportes creativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa formalmente planes de desarrollo para los trabajadores de todas las áreas de la organización. • Desarrolla formalmente programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral. • Trabaja formalmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales. Reconoce de manera visible y contundente en toda la empresa a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
<p>4. Creación de un entorno vital para todos los trabajadores Describe las acciones concretas para el fortalecimiento y engrandecimiento de autoestima así, como la formación y afianzamiento de la Identidad personal, teniendo en cuenta las condiciones del entorno para proporcionar a los individuos seguridad en sí mismos y desarrollar sus potencialidades. Esto incluye la definición de satisfactores para inducir la valoración del status como personas dentro de la PYME que alienten el respeto por los propios símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, raza, grupos de referencia, sexualidad, normas, roles y tradiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pone en práctica métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés en los empleados generados por el medio ambiente. • Desarrolla acciones que promueven el respeto y la dignidad del ser humano en todas las áreas de la organización.

En síntesis, la información presentada en cada uno de los recuadros da cuenta de los indicadores de las características propias del estadio 4. Esta información se presenta en el instrumento que sirve de diagnóstico inicial y que condensa los componentes de *Gestión humana y cultura organizacional* del Modelo de Modernización Empresarial.

Es evidente que las empresas que se encuentran en este nivel demuestran el tra-

bajo que han realizado de manera consciente, en relación con la operacionalización de objetivos, implementación de procedimientos, instrumentos y mecanismos de control, además de la integración transversal que hacen en el despliegue de políticas de la GHCO a toda la organización. Son, precisamente, estos hechos los que la hacen una Pyme innovadora y de talla mundial, independiente del tamaño o sector económico en que se desarrolle.