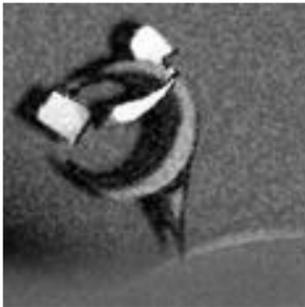




UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
ANDI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA
ASOCIACIÓN COLOMBINA DE RELACIONES INDUSTRIALES Y PERSONAL
ACRIP CAPITULO VALLE
GESTIONHUMANA.COM
PENSIONES Y CESANTÍAS SANTANDER

PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA

DOCUMENTO EJECUTIVO DE RESULTADOS



Santiago de Cali, febrero de 2004







EQUIPO DE TRABAJO

| | |
|------------------------------|---|
| ALEJANDRO LARREAMENDY JOERNS | Dirección |
| ANGELA MARLENY PEREZ | Investigación |
| OLGA CRISTINA BAUTISTA | Investigación |
| JAMES PATIÑO GALLEGO | Procesamiento y análisis de información |

EQUIPO DE APOYO

| | |
|------------------------------|---|
| ALVARO DEL CAMPO PARRA | Vicerrector de Investigaciones y Desarrollo |
| JOAQUIN ORAMAS | Vicerrector Académico |
| | Universidad Autónoma de Occidente |
| FRANCISCO JOSÉ MEJÍA PARDO | Director de Extensión Universidad |
| | Autónoma de Occidente |
| MARTA LUCIA BERNAL MARULANDA | Gerente ANDI Seccional Valle del Cauca |
| ADRIANA JARAMILLO | Directora ACRIP Capítulo Valle del Cauca |

EQUIPO ASESOR

| | |
|-----------------------------|---|
| MARÍA DEL PILAR GONZÁLEZ | Directora Corporativa de Desarrollo Humano |
| | Harinera del Valle S.A. |
| HAROLD DE LA CRUZ JARAMILLO | Jefe de Bienestar y Desarrollo Comfandi |
| PABLO GERMAN PARRA LÓPEZ | Subgerente Económico ANDI Seccional Valle del Cauca |

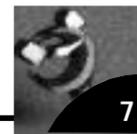




TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. PRESENTACIÓN | 7 |
| 2. METODOLOGÍA UTILIZADA | 8 |
| 3. EMPRESAS PARTICIPANTES | 9 |
| 4. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN | 11 |
| 5. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA | 13 |
| 5.1 HABILIDADES COMO SOCIO DEL NEGOCIO | 13 |
| 5.2 VISIÓN, FORMULACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN HUMANA..... | 19 |
| 5.3 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS CLAVES..... | 25 |
| 5.4 DESARROLLO DEL TALENTO VINCULADO A LA ESTRATEGIA..... | 35 |
| 5.5 DESARROLLO DE CONSULTORÍA DEL DESEMPEÑO..... | 39 |
| 5.6 CREACIÓN DE UN ENTORNO DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO..... | 43 |
| 5.7 SISTEMAS DE RECOMPENSA QUE MEJORAN EL DESEMPEÑO..... | 49 |
| 5.8 CREACIÓN Y ALINEACIÓN DE CULTURA CON LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO..... | 53 |
| 5.9 GERENCIA DEL CAMBIO | 59 |
| 5.10 GESTIÓN POR COMPETENCIAS | 67 |
| 6. CONCLUSIONES | 71 |





1. PRESENTACIÓN

La gerencia de Gestión Humana ha experimentado una interesante evolución en los últimos años, obedeciendo a las exigencias que los nuevos esquemas organizacionales están demandando en relación su responsabilidad estratégica. En efecto, globalmente se han consolidado una serie de tendencias en el desarrollo del talento humano que apuntan fundamentalmente al rescate del papel estratégico del área, en términos del valor que agrega al negocio.

Con el propósito de conocer hasta que punto esas tendencias habían permeado a las organizaciones productivas de la región y cuales acciones de apoyo se podrían emprender, en el año 2002 la Universidad Autónoma de Occidente y la ANDI Seccional Valle del Cauca, iniciaron un trabajo de aproximación a las áreas de Gestión Humana de las empresas vallecaucanas, a través de la determinación del "estado del arte" de las prácticas en lo relativo al desarrollo del talento humano.

Una primera investigación nos permitió establecer dos problemas fundamentales en el desarrollo de las prácticas de Gestión Humana: En primer término, de puso de presente la necesidad de que las áreas de recursos humanos empezaran a pensar en términos de agregar valor a sus organizaciones, entendido como alineamiento con la estrategia del negocio, generación de valor y medición de su impacto. En el primer sondeo que se realizó, se estableció la falta de alineamiento de muchas de las acciones de las áreas de gestión Humana con la estrategia del negocio, el papel preponderantemente operativo de las mismas y la carencia de indicadores de impacto o resultado (se ha venido trabajando con indicadores de proceso o esfuerzo) que pudiesen identificar su aporte en términos reales frente a los accionistas, los empleados, los clientes y la comunidad.

De igual manera, se identificó la necesidad de desarrollar mecanismos e instrumentos de referenciación de prácticas y de indicadores de Gestión Humana para potencializar el mejoramiento continuo de sus estrategias. No existía en la región un medio a través del cual se pudiesen confrontar los resultados de un área frente a estándares sectoriales o subsectoriales. La referenciación estaba limitada a estudios de carácter nacional o a indicadores establecidos y formulados en el exterior, principalmente en los Estados Unidos de América.

Con base en las anteriores consideraciones y con el objeto de contribuir con el desarrollo de la gerencia de Gestión Humana en la región, y en particular con la solución a los problemas que se mencionaron y que comprometen su rol estratégico en las organizaciones, la Universidad Autónoma de Occidente, a través del Departamento de Educación Continua de la Dirección de Extensión, con el apoyo de la Vicerrectoría de Investigaciones y Desarrollo Tecnológico y en asocio con ANDI Seccional Valle del Cauca, ACRIP Regional Valle, gestionhumana.com con el patrocinio de Pensiones y



Cesantías Santander, desarrolló el proyecto de investigación **“PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA”**, cuyos resultados ponemos a consideración de la comunidad empresarial de la región.

Deseamos agradecer a las empresas que participaron en la investigación y a Pensiones y Cesantías Santander copatrocinador del estudio, en la seguridad que sin su colaboración habría sido imposible lograr las metas que nos trazamos e iniciar éste proceso de trabajo conjunto para el mejoramiento de nuestras organizaciones. Este es un trabajo que seguiremos desarrollando anualmente y que estará acompañado, a partir del 2004, por la creación de un sistema de referenciación de indicadores de Gestión Humana.

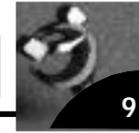
2. METODOLOGÍA UTILIZADA

El tipo de estudio utilizado fue descriptivo, de método inductivo y con técnica estadística de muestreo aleatorio simple, univariado con reposición. La ficha técnica del estudio es la siguiente:

| | |
|---|--|
| Población | Empresas afiliadas ANDI y ACRIP. |
| Elemento muestral | Vicepresidentes, Gerentes y Directores de Gestión Humana. |
| Procedimiento muestral | Muestreo estadístico aleatorio simple univariado con reposición. |
| Metodología | Encuesta personalizada. |
| Formato para recolección de información | Estructura de objetivo claro y conocido. |
| Tamaño de la muestra | 91 unidades. |
| Precisión | 95% |
| Localización | Valle del Cauca y Cauca. |

El desarrollo logístico para el trabajo de campo, así como el procesamiento de la información fue realizado por la firma consultora J.P.G. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. bajo la orientación de su director James Patiño Gallego.

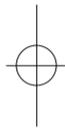


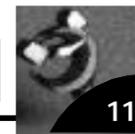


3. EMPRESAS PARTICIPANTES

Las siguientes son las empresas que participaron en el estudio, sin cuya colaboración no habría sido posible alcanzar el objetivo de la investigación:

| | |
|---|---|
| Acuaviva S.A.E.S.P. | Hospital Departamental Psiquiátrico del Valle |
| Adecco | Hospital Mario Correa Rengifo |
| Alimentos del Valle S.A. | Hospital San Juan de Dios |
| Alimentos La Cali S.A. | Hospital Universitario de Valle |
| Alumina S.A. | Hotel Intercontinental |
| Banco Aliadas | Hotel Torre de Cali |
| Banco de Occidente | I.C. Prefabricados |
| Baterías Mac S.A. | Icollantas S.A. |
| Bonlam Andina Ltda | Icoltrans Ltda. |
| Caja de Compensación Familiar del Cauca | Industria de Licores del Valle |
| Carbury Adams | Industrias Cato S.A. |
| Cartones América S.A. | Industrias del Maíz S.A. |
| Cementos del Valle S.A. | Industrias Lehner S.A. |
| Centelsa S.A. | Ingenio Manuelita S.A. |
| Centro Medico Imbanaco | Ingenio Riopaila S.A. |
| CIAT | Ingenio Central Castilla S.A. |
| Cintandina | Ingenio Providencia S.A. |
| Clínica de Oftalmología de Cali | Incauca S.A. |
| Clínica Materno Infantil Los Farallones | Internacional de Seguridad |
| Clínica Santillana S.A. | Jardines de La Aurora S.A. |
| Club San Fernando | Laboratorios Recamier Ltda. |
| Colcadenas S.A. | Laboratorios Genfar |
| Colgate Palmolive y Cia. | Laboratorios Whitehall |
| Colombina S.A. | Metrex S.A. |
| Colpozos S.A. | Nabisco Royal Inc. |
| Comfandi | Nases E.S.T. |
| Comfaunión | Open System Ltda. |
| Comfenalco | Pagos Internacionales |
| Conalvías S.A. | Parquesoft |
| Conciviles S.A. | Plásticos Rimax S.A. |
| Corporación Autónoma Regional Valle del Cauca CVC | Prensa Moderna Impresores S.A. |
| Corporación Financiera del Valle | Prodesal S.A. |
| Cruz Roja Colombiana | Productos Yupi S.A. |
| Delima Marsh S.A. | Produvarios S.A. |
| Disa S.A. | Propal S.A. |
| Emcali | Resortes Hércules S.A. |
| Empresa Andina de Herramientas | Sanofi-synthelabo de Colombia S.A. |
| Epsa | Seguridad Atlas Ltda. |
| Eternit Pacifico S.A. | Servicomex Ltda. |
| Extras-Eficacia | Sinclair S.A. |
| Fanalca S.A. | Studio F Internacional |
| Friesland Colombia S.A. | Supertex S.A. |
| Fundación Valle del Lili | Tecnoquímicas |
| Gentes Ltda. | Telesat |
| Grupo Moda | Termovalle |
| Harinera del Valle S.A. | |





4. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

Las empresas que participaron en la investigación se encuentran ubicadas en el Valle del Cauca y el Cauca. El mayor porcentaje (82.7%) corresponde a la ciudad de Cali y su área de influencia.

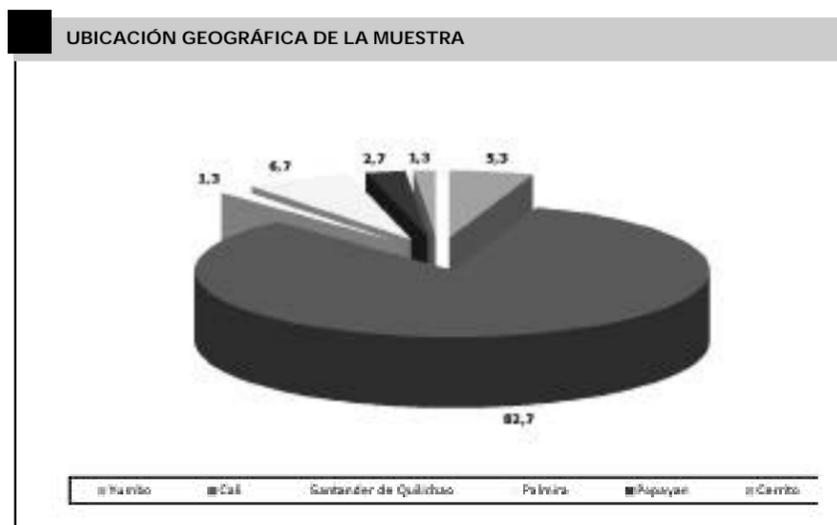
El 70,3% de las empresas tiene su casa matriz en Colombia, el 18,9% en los Estados Unidos, el 8,1% en Francia y el 2,7% en Suiza.

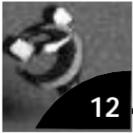
Respecto al perfil de las personas y de las áreas que participaron en la investigación, se estableció que el 81,9% tiene como tarea exclusiva la dirección de Gestión Humana, mientras que el 18,1% restante combina esa función con otras de tipo administrativo o contable.

El perfil profesional del responsable de la Gestión Humana en las organizaciones participantes, muestra que el mayor porcentaje corresponde a la profesión de psicólogo (24,7%), seguido de administrador de empresas (23,4%), abogado (19,5%) e ingeniero industrial (9,1%).

De las personas que dirigen las áreas de Gestión Humana en las organizaciones consultadas, el 11,1% lleva menos de un año en el cargo, el 42,0% tiene entre 1 y 5 años en su cargo, el 22,2% tiene entre 6 y 10 años, y el 19,7% lleva entre 11 y 20 años desempeñándolo.

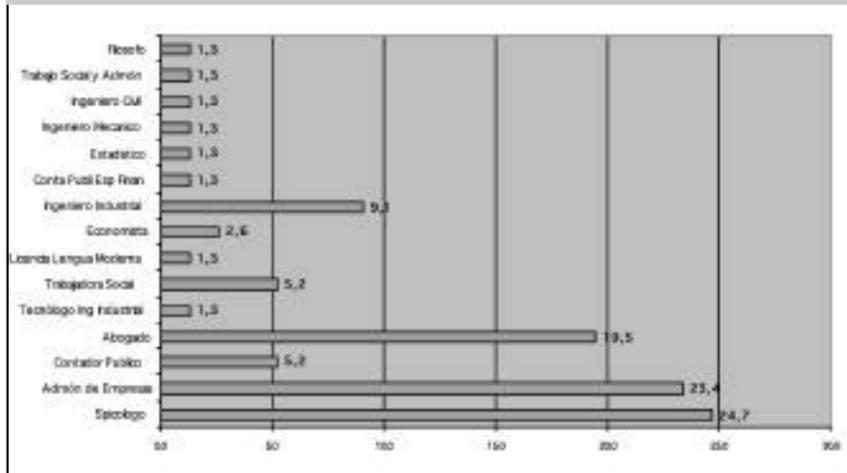
Respecto al nivel educativo de los responsables de las áreas, el 40% tiene estudios de especialización y el 1.3% de maestría.



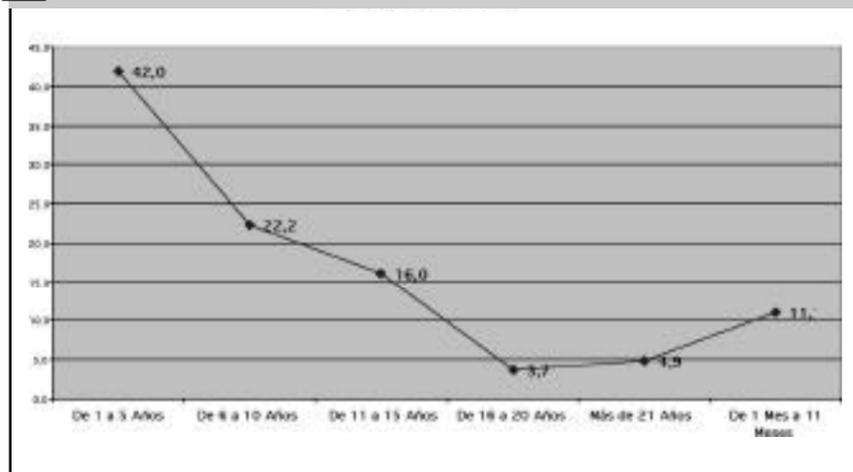


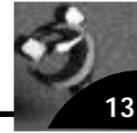
Prácticas de Gestión Humana

PROFESIÓN DEL DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA



ANTIGÜEDAD EN EL CARGO





5. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA

Al enfrentarse a la identificación de las prácticas exitosas de Gestión Humana, el estudio se encontró con el riesgo de limitar el análisis a los procesos que maneja el área, relativos al factor humano de las organizaciones. Para evitar esa posibilidad, se establecieron en conjunto con un grupo de gerentes, basando el análisis en las tendencias mundiales de recursos humanos, diez prácticas que apuntan a reivindicar el papel estratégico de las áreas y que indicarían su grado de evolución en la región. Se definió entonces que el análisis giraría en torno de lo que las empresas estaban realizando para desarrollar las siguientes prácticas claves en la gestión de la gente:

- Habilidad de Gestión Humana para convertirse en socio del negocio.
- Prácticas de Gestión Humana vinculadas a la estrategia del negocio.
- Atracción y retención de talentos claves.
- Desarrollo del talento vinculado a la estrategia.
- Desarrollo de consultoría del desempeño.
- Creación de un entorno de trabajo de alto rendimiento.
- Sistemas de recompensa que mejoran el desempeño.
- Creación y alineación de cultura con la estrategia del negocio.
- Gerencia del cambio.
- Gestión por competencias.

Los resultados de la investigación se presentarán a través de la información encontrada en las organizaciones respecto a cada una de las diez prácticas mencionadas

5.1 HABILIDADES COMO SOCIO DEL NEGOCIO

La primera práctica que identifica un área de Gestión Humana exitosa es trabajar en el desarrollo de "Habilidades como socio del negocio". Se trata de conocer el negocio, ayudar a construir la estrategia de la organización, entenderla, identificar los aportes que deberán realizar para lograrla y tener clara su misión como generadora del talento que la empresa requiere.

Ser socio estratégico supone el cambio de un enfoque operativo hacia uno que agregue valor. Entender que su papel trasciende el ámbito administrativo y que debe acompañar los procesos de cambio surgidos de las continuas fuerzas que afectan a las organizaciones en un entorno cada vez más complejo.

La investigación encontró, a través de una pregunta con opción de múltiple respuesta, que las metodologías utilizadas para alinear las prácticas de Gestión Humana con la estrategia de la organización son: Planeación en cascada (60,0% de la muestra) el alineamiento con los objetivos de





otras áreas (25.5%) y el Balance Score Card. Dentro de las prácticas alternas para la alineación, la más significativa es la basada en la planeación estratégica de la organización.

Es importante anotar que el 87,8% de las áreas participa en el proceso de formulación de la estrategia de la organización.

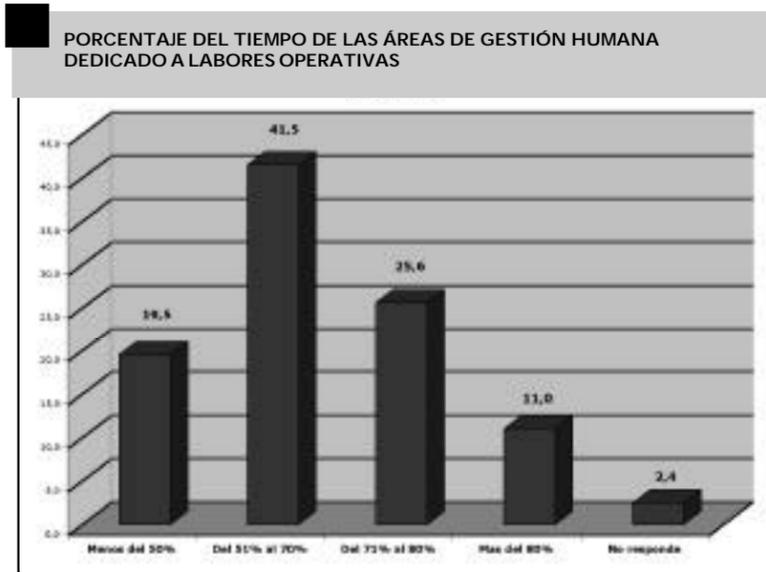
A pesar de lo anterior, vale la pena señalar que solamente en el 32,8% de las empresas está integrada el área de Gestión Humana al proceso de medición estratégica del negocio, a través de instrumentos como el Balance Score Card.

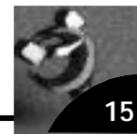
Lo anterior confirma la dificultad que aún se tiene para establecer indicadores de Gestión Humana, y aún más, para identificar la relación existente entre las acciones del área y su impacto en los resultados del negocio.

Los cambios de estrategia de las organizaciones han modelado los procesos y prácticas de Gestión Humana. En una pregunta con opción de múltiple respuesta, se estableció que el 51,9% de las áreas experimentó cambios en sus objetivos en virtud de las transformaciones organizacionales, mientras que el 65,4% sufrió cambios en los procesos y el 48,1% alteró su estructura interna. En el 9,9% de la muestra no se presentaron modificaciones en las áreas de Gestión Humana.

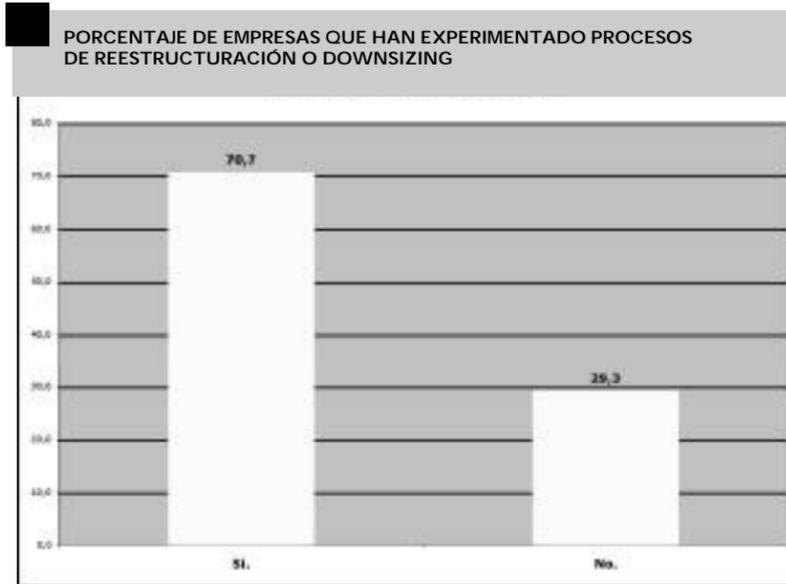
En lo relativo a la participación de las áreas de Gestión Humana en procesos estratégicos de cambio, el 67,9% manifestó haber actuado en reestructuraciones, el 65,4% en desarrollo de competencias de liderazgo, el 38,3% en redireccionamiento del negocio y el 27,2% en fusiones o adquisiciones.

En cuanto a la dedicación de esfuerzos de las áreas de Gestión Humana, se observa que el 78,1% de la muestra dedica más del 50% de su tiempo a la ejecución de labores operativas.

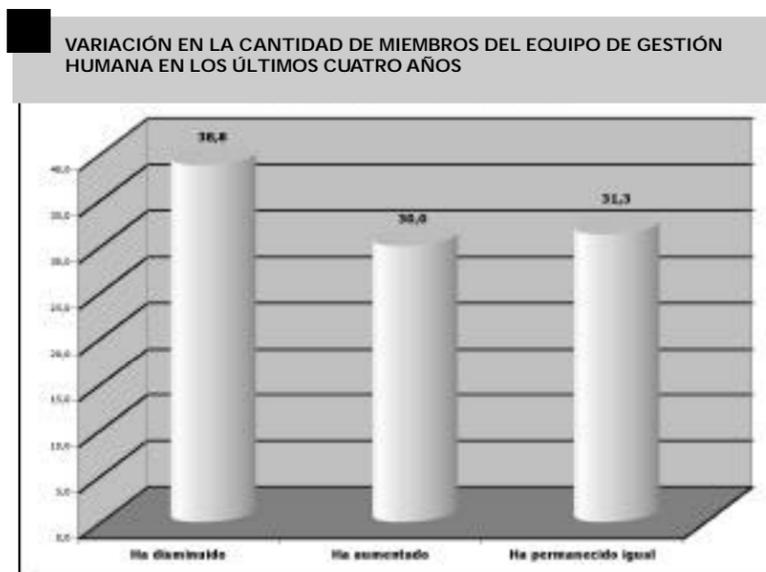


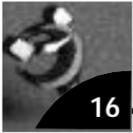


Respecto al tamaño de los equipos de Gestión Humana, el 53,7% de los mismos tiene entre uno y cinco empleados, mientras que el 28,8% tiene entre 6 y 15, y tan solo el 18,3% tiene un número mayor de colaboradores, evidencia de los avances logrados en la eficiencia en el manejo de los procesos.



Se evidenció un hecho que parece contradictorio. Mientras que el 70,7% de las empresas experimentó procesos de reestructuración o downsizing, no se observó el mismo comportamiento en la cantidad de miembros de los equipos de Gestión Humana, en cuanto que solamente en el 38,8% de éstos disminuyó su número de colaboradores durante el mismo período.





En los procesos de reestructuración se observa que las áreas de Gestión Humana se han consolidado como líderes de los mismos, pero que subsiste la tendencia hacia la operación y selección de proveedores de apoyo. En una pregunta con opción de múltiple respuesta, se estableció que en el 92,9% de los casos, las áreas encuestadas actuaron como operadoras de los procesos y seleccionadoras de los proveedores de apoyo, mientras que en el 57,9% actuaron como líderes de los cambios estructurales de las organizaciones.

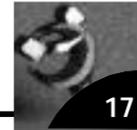
En relación con la calidad del aporte de Gestión Humana al negocio, se encontraron varios hechos interesantes. En una pregunta con opción de múltiple respuesta referida al aporte de Gestión Humana que se considera más importante para la organización, la selección, desarrollo y retiro de talentos fue seleccionada por el 69,7% de las áreas, seguida de la creación y desarrollo de cultura con un 59,2% de preferencia, la dirección de procesos de cambio con un 51,3% de las respuestas, y finalmente el aumento de la productividad de la empresa que participó en un 40,8% de las respuestas. Al considerar los gerentes que el mayor aporte de sus áreas corresponde a procesos de administración del personal, reitera la vocación operativa de su trabajo.

La inversión de tiempo y esfuerzos de Gestión Humana esta orientada hacia aquellas prácticas que tienen claramente relacionado uno o varios procesos de tipo administrativo. En efecto, al indagar sobre la dedicación de tiempo por cada una de las prácticas objeto de ésta investigación, las que mayor porcentaje obtuvieron fueron las de selección y retención de talentos claves, desarrollo del talento vinculado a la estrategia, sistemas de recompensa que mejoran el desempeño, creación de un entorno de trabajo de alto rendimiento y gestión por competencias.

En el análisis realizado, se estableció que las áreas de Gestión Humana dedican menos tiempo a prácticas que no están necesariamente apoyadas por procesos administrativos u operativos, pero que tiene un alto valor estratégico. Podemos mencionar las relativas a alineamiento con la estrategia del negocio, desarrollo de consultoría del desempeño, gerencia del cambio organizacional y creación y alineación de cultura.

De alguna manera lo observado se explica en cuanto que es relativamente más sencillo desarrollar prácticas que se apoyan en procesos administrativos.

Se quiso indagar sobre la capacidad de medir el valor agregado que generan las áreas de Gestión Humana. De acuerdo con la investigación, el 52,4% mide el valor que agrega, lo que deja un gran margen para aquellas que no han desarrollado los instrumentos para hacerlo.

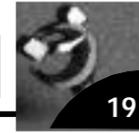


La investigación confirmó la tendencia de medir el valor agregado a través de indicadores propios del área (50,6% de las áreas encuestadas), mientras que el 34,2% no mide el impacto. Los indicadores de recursos humanos a los que hace referencia el resultado anterior, siguen siendo referidos a proceso o esfuerzo, lo que lleva a concluir que falta mucho camino por recorrer cuando se trata de medir el verdadero impacto de las áreas de Gestión Humana en los resultados de las organizaciones. El Balance Score Card ha aparecido como uno de los instrumentos más utilizados para medir el aporte de Gestión Humana a los resultados del negocio.

Como corolario del desempeño estratégico de Gestión Humana, la investigación estableció la percepción que de ella tienen la alta dirección y la gerencia media. La mayoría de la alta dirección percibe al área de Gestión Humana como estratégica. Sin embargo, vale la pena destacar que un alto porcentaje la sigue considerando como de apoyo operativo. La proporción de organizaciones en las que la alta dirección ve a sus áreas de Gestión Humana como eminentemente operativas es preocupante y debe llamar a reflexión a los gerentes para establecer estrategias de reposicionamiento interno so pena de encontrar ambientes adversos de trabajo.

A pesar de los avances encontrados, es necesario afirmar que se deberán realizar esfuerzos especiales para continuar con el proceso de redimensionamiento de Gestión Humana como socia estratégica de los negocios. Este es un desafío para los gerentes del área y plantea la necesidad de desarrollar competencias gerenciales en pensamiento estratégico, vincularse más estrechamente con los resultados del negocio, procurar agregar valor en todas las actuaciones y medir el impacto de sus gestiones al frente del desarrollo del talento.





5.2 VISIÓN, FORMULACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN HUMANA

Una de las mayores dificultades que se ha encontrado en el manejo de las áreas de Gestión Humana, es la limitación existente respecto a la formulación de una estrategia que, por un lado, responda a la orientación del negocio, y por otro, focalice los esfuerzos y los recursos hacia acciones que agreguen valor.

En la investigación se quiso determinar la capacidad de visión y pensamiento estratégico de las áreas participantes, en el entendido que aquella guarda relación directa con la práctica de alineamiento estratégico vista en el punto anterior del estudio.



En primer término, se estableció el porcentaje de áreas que tienen formulado un plan o estrategia formal de desarrollo del talento. El 76,8% afirmó que si cuenta con un plan formal de gestión humana, mientras que el 23,2% carece de él. Se destaca que un gran porcentaje de las áreas tiene una estrategia explícita para el desarrollo del talento.

Un hecho que llama la atención es que, de aquellas empresas en donde encontramos una estrategia formal de Gestión Humana, solamente el 65,3% la ha divulgado debidamente y es conocida por toda la organización. Si las estrategias que formulan las áreas de Gestión Humana se refieren y tienen relación fundamental con el futuro de la gente, es imperativo que las personas que son afectadas positiva o negativamente por ellas las conozcan plenamente.





Ubicándonos en el contexto estratégico de Gestión Humana, se quiso conocer las variables que están determinando la orientación de las áreas en la región.

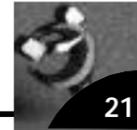
Medido mediante la utilización de una pregunta con opción de múltiple respuesta, el 60,0% de la muestra señaló que la creación y desarrollo de cultura es el mayor reto de Gestión Humana. El aumento de la competitividad fue señalado por el 52,5%, la dirección de procesos de cambio fue seleccionada por el 47,5% y la selección, desarrollo y retiro de talentos fue mencionada por el 36,3% de los encuestados.

Una vez establecido lo anterior, el estudio quiso realizar un análisis de las amenazas y debilidades de las áreas de Gestión Humana con el propósito de determinar variables que afectan su acción presente, y aquellas que deberán ser visualizadas a futuro por los gerentes en orden a mejorar su posición dentro de las organizaciones.

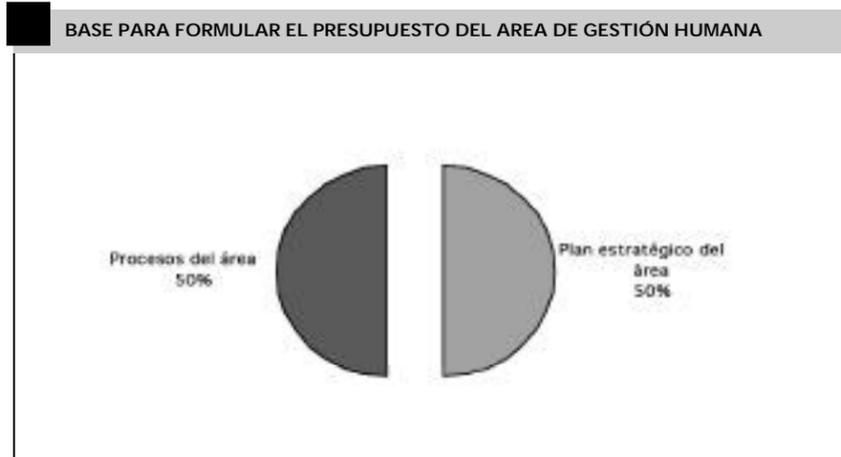
En cuanto a las debilidades del área de Gestión Humana, en una pregunta con opción de múltiple respuesta, los gerentes indicaron que la principal es no medir el impacto de la gestión (65,3% de la población encuestada), seguida por la incapacidad de medir el valor agregado (62,5%), no actuar como socia del negocio (34,7%), la alta dedicación operativa (33,3%), la falta de alineación con la estrategia de la organización (16,7%) y finalmente la incapacidad para ser vocera de la gente (6,9%).

En una pregunta de jerarquización, referente a las amenazas que se ciernen sobre las áreas estudiadas, los gerentes mencionaron la de reestructuraciones internas (86,1%) como la más significativa.

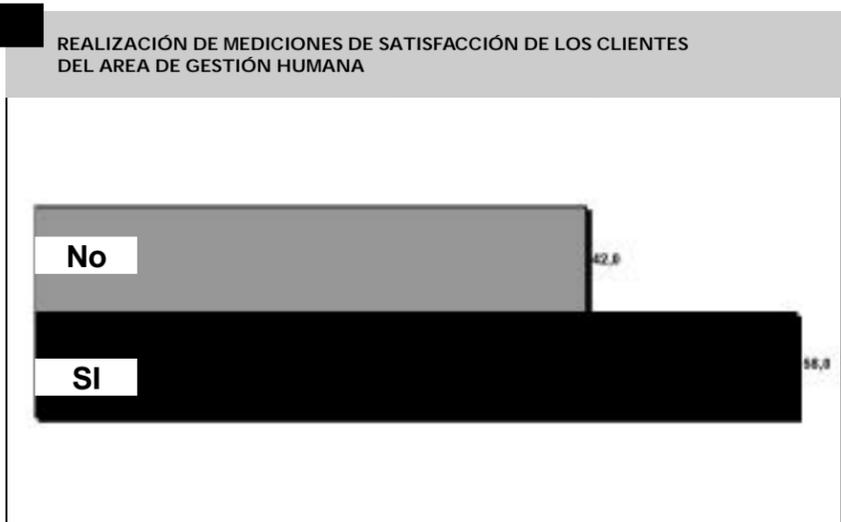




La observación de los resultados respecto a las debilidades y amenazas, permite deducir que existe una relación directa entre la incapacidad para agregar y medir valor con la amenaza de reducción de personal de las áreas. En la medida en que los accionistas y la alta dirección de las organizaciones perciben a las áreas de Gestión Humana como primordialmente operativas (hecho a su vez generado por la falta de medición de impacto), va haciendo carrera la tendencia que mira los procesos que manejan las áreas como no esenciales y sujetos de reducción y tercerización.



Un elemento que puede reafirmar la tendencia imperante en las áreas de Gestión Humana hacia la operación de procesos en perjuicio de acciones de tipo estratégico, es que en el 50% de las empresas encuestadas aquellas formulan su presupuesto a partir de los mismos procesos sin tener en consideración la estrategia de desarrollo de la gente de la organización.





Una orientación primordialmente operativa no permite dimensionar la cadena de valor en que participa Gestión Humana dentro de las organizaciones, se pierden de vista los efectos que el trabajo tiene en los clientes internos y externos y cómo se impactan sus resultados finales. El hecho de que solamente el 58% de las áreas participantes en la investigación efectúe mediciones de satisfacción de sus clientes evidencia la falta de orientación hacia el valor final que se agrega.

Se consultó a los gerentes sobre los requerimientos que consideraban tener para mejorar su capacidad directiva al frente de las áreas de Gestión Humana. En una respuesta de jerarquización, se señalaron como las tres más importantes competencias a desarrollar la gerencia estratégica del área, desarrollo de habilidades de dirección y liderazgo y medición del impacto de su gestión.

Este hecho marca una clara tendencia de los gerentes hacia la reorientación de sus áreas hacia un papel más estratégico dentro de las organizaciones y el afán por establecer de forma medible el valor agregado que generan.

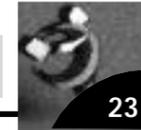
Una de las tendencias más marcadas a nivel global en Gestión Humana es la tercerización de procesos como estrategia para destinar los esfuerzos y recursos del área hacia las actividades "core" dejando la carga operativa a un tercero.

El estudio consultó la opinión de los gerentes sobre el tema y las tendencias que se están desarrollando en la región en materia de "outsourcing".

Se preguntó a los gerentes sobre los procesos que actualmente tienen tercerizados y los que gustaría operar a través de "outsourcing". Los resultados fueron los siguientes:

| PROCESO | ESTA TERCERIZADO | LE INTERESA TERCERIZAR |
|-----------------------------|------------------|------------------------|
| Selección | 47,2% | 19,4% |
| Inducción | 41,0% | 59,0% |
| Capacitación | 23,3% | 36,7% |
| Desarrollo de personal | 8,3% | 83,3% |
| Administración de nómina | 21,1% | 63,2% |
| Salud ocupacional | 38,5% | 46,2% |
| Seguridad industrial | 41,7% | 40,0% |
| Bienestar y clima laboral | 37,5% | 50,0% |
| Outplacement | 28,6% | 42,9% |
| Compensación y beneficios | 14,3% | 85,7% |
| Comunicación organizacional | 10,0% | 90,0% |



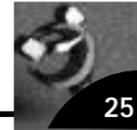


Queda demostrado el interés de las empresas por utilizar la herramienta de la tercerización como opción válida para aliviar la carga operacional que, en muchas ocasiones, obstaculiza de manera grave el desempeño estratégico del área de Gestión Humana.

En una pregunta de jerarquización, los gerentes calificaron las razones para acudir al outsourcing de procesos, las siguientes:

| RAZON PARA LA TERCERIZACIÓN | PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE LA SELECCIONARON |
|--|---|
| Enfocar el área de gestión humana hacia sus actividades "core" | 75,90% |
| Acceder a mejores prácticas | 67,80% |
| Mejorar el desempeño de las operaciones | 62,90% |
| Acceder a tecnologías de última generación | 61,50% |
| Mejorar la efectividad | 58,60% |
| Reducir costos | 56,00% |
| Adaptar gestión humana a la realidad del negocio | 30,40% |
| Convertir costos fijos en variables | 26,20% |
| Compartir riesgos | 10,00% |

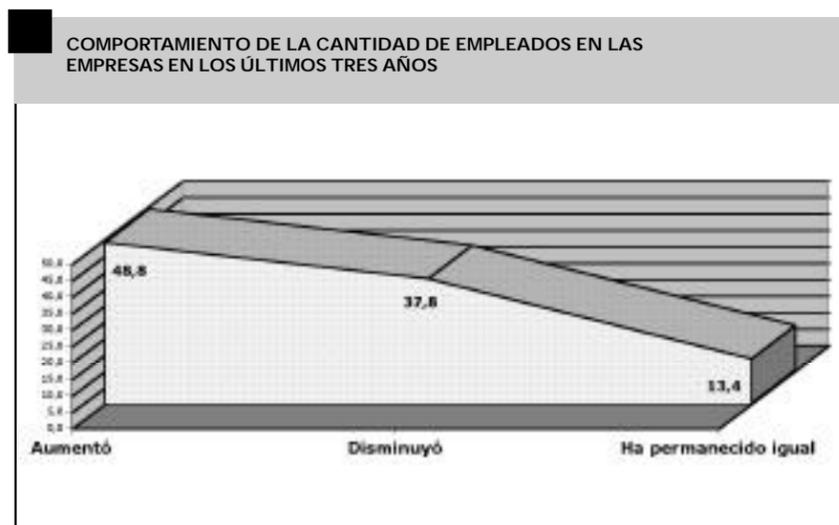
De las respuestas anteriores se puede inferir que la más importante motivación de los gerentes guarda relación con su preocupación por mejorar su capacidad de agregar valor estratégico. El interés mayor, y eso es un muy alentador, es poder enfocar sus competencias hacia el desarrollo de actividades "core" del área y mejorar su posición dentro de las organizaciones.



5.3 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS CLAVES

La siguiente práctica sobre la que se quiso indagar fue la relativa a la capacidad de atraer y retener talentos claves en las organizaciones. El análisis realizado nos muestra la tendencia regional en las acciones que conducen a contar y a preservar el talento que las empresas requieren para el desarrollo de sus estrategias de negocio.

Respecto al comportamiento de los ingresos y retiros colaboradores, se estableció que la cantidad de personal empleado en los últimos tres años en las organizaciones encuestadas aumentó en un 48,8%, mientras que en el 37,8% disminuyó y en el 13,4% permaneció igual.



En el desarrollo de las estrategias de atracción y retención de talentos se encontraron hechos interesantes. La cada vez mayor utilización de recursos como Internet y la presencia de figuras como la contratación temporal y las cooperativas de trabajo asociado han puesto de presente un proceso de innovación en el campo de las relaciones empleador – colaborador.

En cuanto a los medios que se están utilizando para realizar el reclutamiento, se pueden destacar los siguientes:

Para el reclutamiento de personal directivo, el 18,2% de las empresas ya están utilizando Internet en todos los casos de reclutamiento, mientras que el uso de avisos en periódicos está limitado, para el 56% de la muestra, a menos del 25% de los procesos que adelantan. El medio más utilizado para reclutar personal de dirección siguen siendo las firmas de selección de personal o head hunters, que son utilizadas por el 32,4% de las empresas consultadas en el 100% de los procesos.





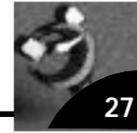
En lo relativo al reclutamiento de personal de nivel medio, se halló una tendencia distinta a la anterior. En éste caso, los medios más utilizados son, en su orden, las firmas de empleos temporales y las convocatorias a través de periódicos. El uso de empresas de selección de personal, Internet y el reclutamiento directo es muy bajo para los procesos relativos al reclutamiento de éste tipo de personal.

Como dato indicativo de la eficiencia de los procesos de selección, se analizó la información referente a la cantidad de candidatos que participan en los procesos para llenar una vacante. El 74,7% de la muestra requiere entre uno y cinco candidatos para llenar una vacante a nivel directivo, el 68,3% utiliza esa misma cantidad para cubrir una vacante a nivel medio y para el nivel operativo aumenta de manera significativa en cuanto que el 61,1% de las empresas encuestadas utiliza entre 1 y 30 candidatos para llenar una vacante. Los datos anteriores muestran una mayor eficiencia de los procesos de selección de personal directivo y medio que los que realizan para enganchar personal operativo. Tomando en consideración que la rotación de personal operativo y administrativo es mayor, habrá que realizar esfuerzos especiales para disminuir el desgaste que su vinculación a las empresas significa para los responsables de la selección.

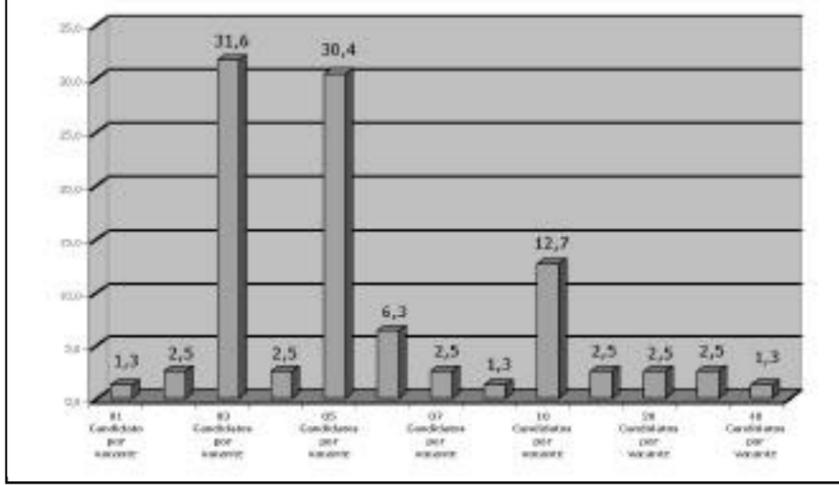


La eficiencia de los procesos de selección está dada, en gran parte, por la calificación de los candidatos que han sido reclutados. En cuanto a ese aspecto, las empresas participantes establecieron una serie de limitaciones que encuentran en los candidatos que están seleccionando para algún cargo en la organización a nivel directivo, medio y operativo. Por el resultado del análisis, se pueden definir aquellas competencias que las instituciones de educación superior y los mismos interesados deberán reforzar en el futuro a fin de mejorar el nivel de empleabilidad.

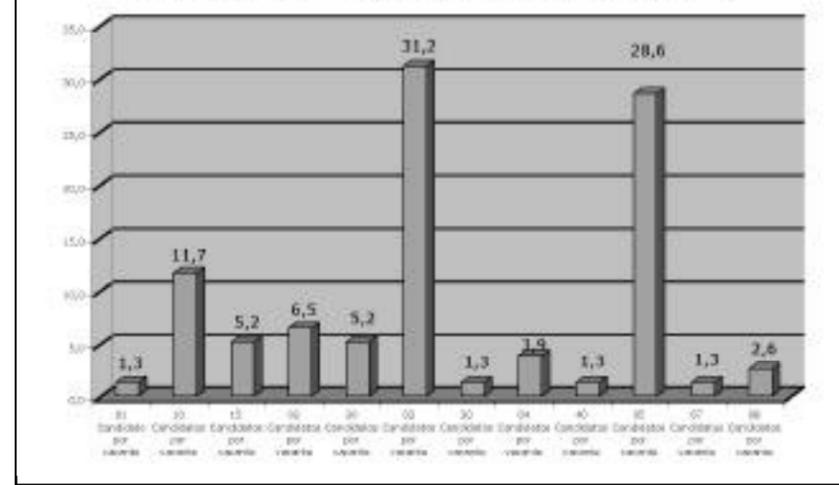




PROMEDIO DE CANDIDATOS REQUERIDOS PARA LLENAR UNA VACANTE A NIVEL MEDIO



PROMEDIO DE CANDIDATOS PARA LLENAR UNA VACANTE A NIVEL OPERATIVO

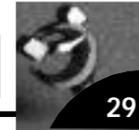




Por niveles ocupacionales, las limitaciones más significativas que encuentran las empresas en los candidatos que participan en sus procesos de selección son:

| LIMITACIONES | | % DE LA MUESTRA |
|-----------------|---|-----------------|
| NIVEL DIRECTIVO | | |
| CONOCIMIENTOS | Falta de dominio del inglés | 40,0% |
| | Falta de experiencia | 26,7% |
| HABILIDADES | Fallas en liderazgo | 26,3% |
| | Fallas en trabajo en equipo | 21,1% |
| | Pocas habilidades gerenciales | 21,1% |
| | Falta de visión estratégica | 5,3% |
| ACTITUDES | Actitud que no encaja con la cultura de la organización | 21,4% |
| NIVEL MEDIO | | |
| CONOCIMIENTOS | Falta de dominio del inglés | 25,0% |
| | Falta de especialidad necesitada | 20,8% |
| HABILIDADES | Fallas en liderazgo | 23,8% |
| | Falta de autonomía | 19,0% |
| | Problemas para trabajo en equipo | 19,0% |
| | Fallas en habilidades gerenciales | 14,3% |
| ACTITUDES | Responsabilidad | 17,6% |
| | Problemas de relaciones interpersonales | 11,8% |
| NIVEL OPERATIVO | | |
| CONOCIMIENTOS | Bajos niveles de escolaridad | 13,6% |
| | Redacción de textos | 9,1% |
| | Fallas en manejo de softwares | 9,1% |
| HABILIDADES | Falta de orientación a la calidad | 15,4% |
| | Fallas de trabajo en equipo | 13,4% |
| ACTITUDES | Falta de compromiso | 25,0% |
| | Falta de adaptación a políticas de las empresas | 12,5% |



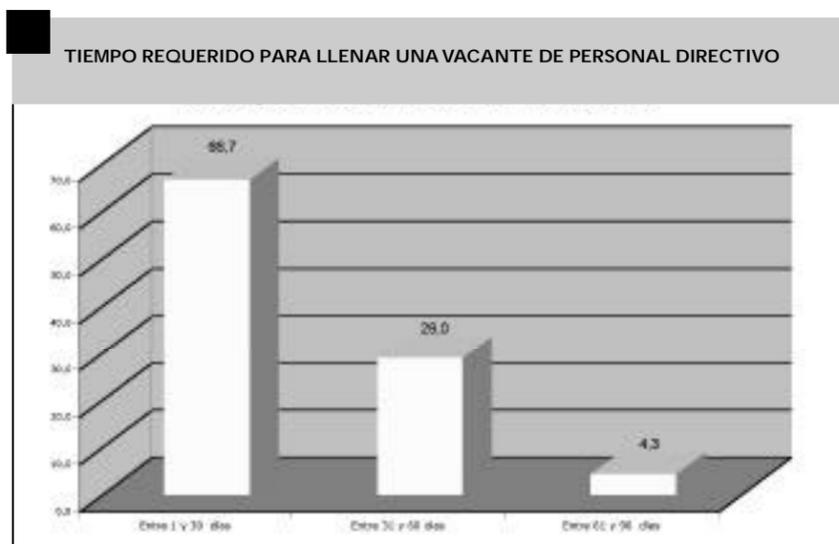


Cuando se formuló la pregunta con opción de múltiple respuesta sobre cuáles son las mayores fallas que encuentran las empresas en la formación de personal por parte de entidades de educación tecnológica y superior, la falta de habilidades de liderazgo ocupó el primer lugar con el 70,4% de la muestra, seguida de debilidades para adaptarse al entorno laboral y la falta de manejo de idiomas distintos al español con un 37,0%, la formación técnica deficiente con un 24,7% y la desactualización frente a avances tecnológicos con un 23,5%. El desarrollo de competencias de liderazgo, trabajo en equipo, idiomas y adaptación cultural son críticas a la hora de contar con personas idóneas para las organizaciones, que no son muy distintas de las que requieren aquellos que actualmente laboran en las mismas.

En cuanto a las oportunidades que brindan las organizaciones a sus colaboradores para lograr ascensos mediante concursos internos, se estableció que, en promedio, el 10% de las vacantes fueron cubiertas a través de ese mecanismo, representando un porcentaje muy bajo, indicativo de la debilidad en la eficacia de los planes de carrera y sucesión.

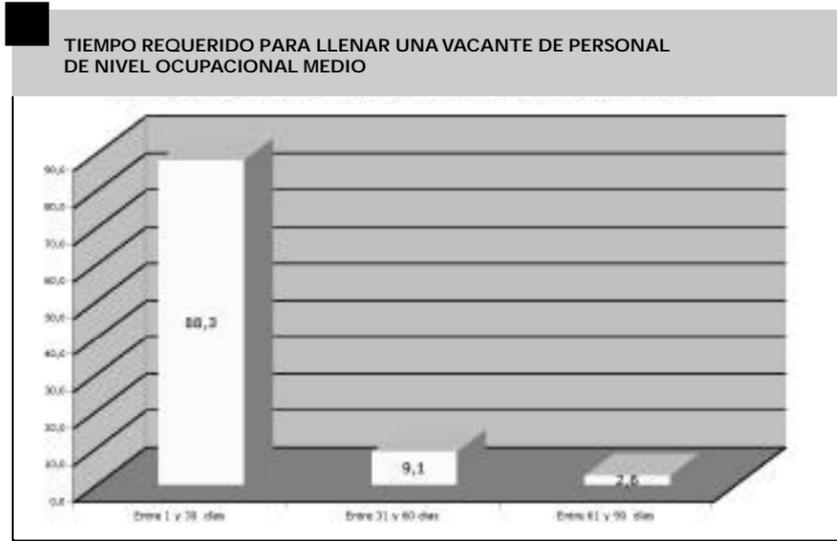
Los instrumentos utilizados para apoyar el proceso de selección de talentos siguen siendo, en esencia, los mismos que se han venido usando en el pasado. El 75,6% de la población encuestada utiliza en un 100% las entrevistas como apoyo del proceso de selección, el 60% utiliza en un 100% de sus procesos las pruebas psicotécnicas y el 15% utiliza en todos sus procesos el assessment center. El assessment representa la mayor innovación en ésta práctica de Gestión Humana.

Se quiso establecer los estándares relativos al tiempo de respuesta de los procesos de selección respecto al cubrimiento de una vacante de trabajo, de acuerdo con el nivel ocupacional.

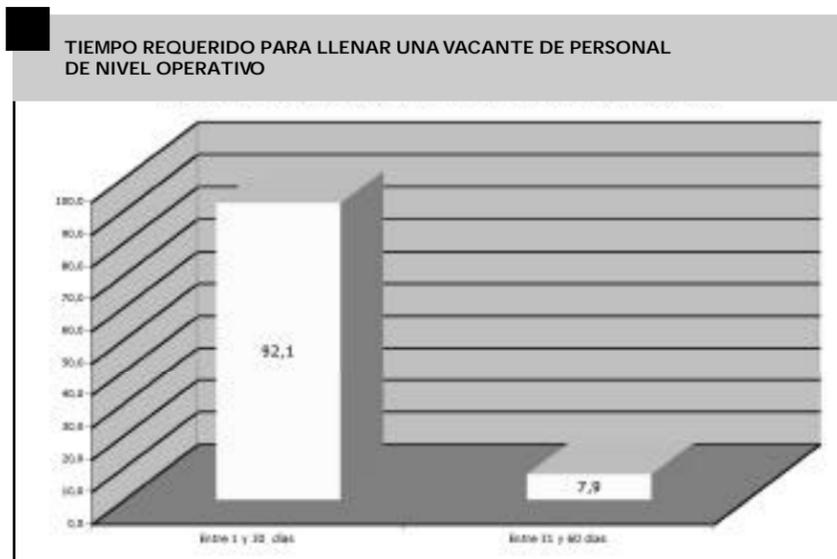


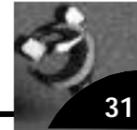


El 66,7% de las empresas encuestadas señaló que toma entre 1 y 30 días para llenar una vacante a nivel directivo, mientras que el 29,0% requiere entre 31 y 60 días y el 4,3% toma entre 61 y 90 días. A nivel medio, el 88,3% de la muestra toma entre 1 y 30 días para llenar la vacante y el 11,7% requiere de mayor tiempo. En general se observa un tiempo de respuesta aceptable, con debilidades mayores en la selección de personal de dirección.



A nivel operativo, la eficiencia medida en tiempo mejora. El 92,1% de las empresas toma entre 1 y 30 días para cubrir una vacante.

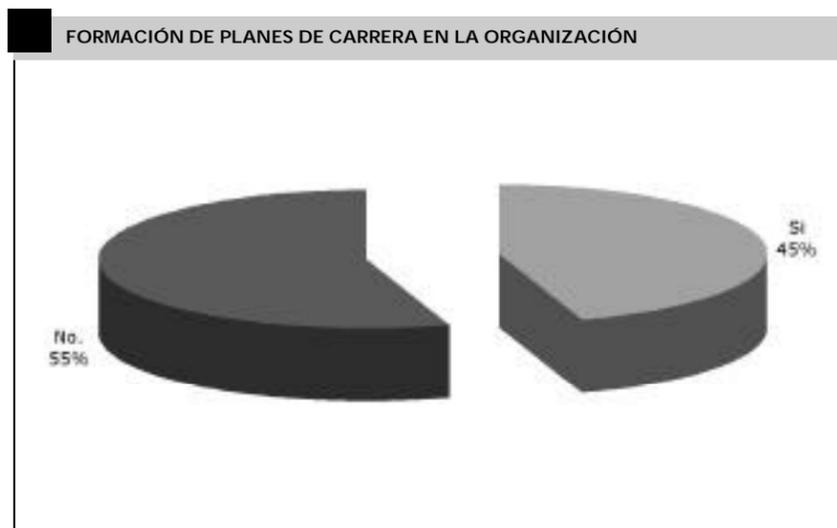




En el desarrollo de la práctica que se analizó, la retención de talentos juega un papel fundamental dentro de la estrategia de Gestión Humana. Al respecto se pudo identificar una serie de debilidades en las empresas que, a pesar de contar con instrumentos como la medición de clima organizacional, no han incorporado a su estrategia la variable de retención en la dimensión que debería tener.

Solamente el 45,0% de las organizaciones consultadas cuenta con planes de carrera debidamente formulados y en desarrollo.

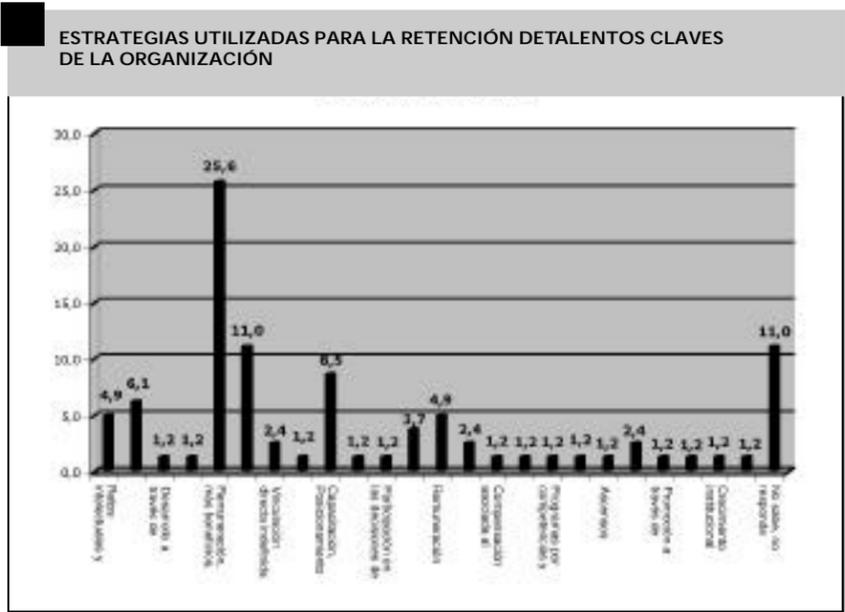
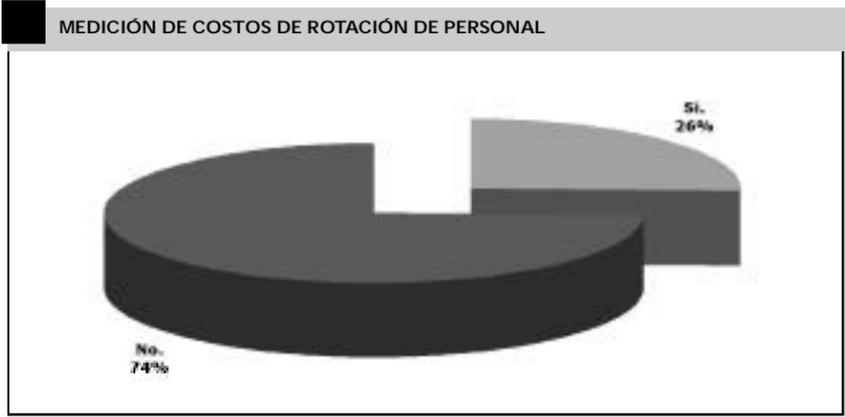
Adicionalmente se observó que en la mayoría de las empresas no se efectúan análisis de lo que en términos sociales y económicos significa el retiro de colaboradores. El 74,0% de la muestra no mide los costos de rotación de personal, hecho que hace perder la perspectiva del impacto que tiene para las organizaciones no contar con estrategias sólidas respecto a la retención de sus talentos.



En lo relativo a la retención de personal, la remuneración y la perspectiva de vinculación indefinida siguen siendo las estrategias más utilizadas por las empresas. Esto es comprensible en una época signada por cambios drásticos en las estructuras de las organizaciones y por procesos que ponen en riesgo la estabilidad del personal.

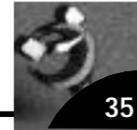
A la pregunta de jerarquización sobre las mayores causas de pérdida de talentos claves en los últimos tres años, la de reestructuraciones fue señalada por un 50,7% de la muestra, seguida de desface en compensación y traslados al exterior por el 29,0%, el estilo de liderazgo por el 28,4% y la falta de resultados con el 26,9%





Los resultados anteriores guardan relación con la percepción que tienen las organizaciones sobre sus atractivos para atraer y retener talentos claves. En efecto, en una pregunta con opción de múltiple respuesta, el éxito empresarial de la organización fue señalado por un 73,5% del total de la muestra, el ambiente laboral y el sistema de compensación por un 66,7% de las áreas encuestadas, el estilo de dirección y liderazgo por un 62,5%, el paquete de beneficios por un 55,8% y la cultura organizacional por un 54,9%.



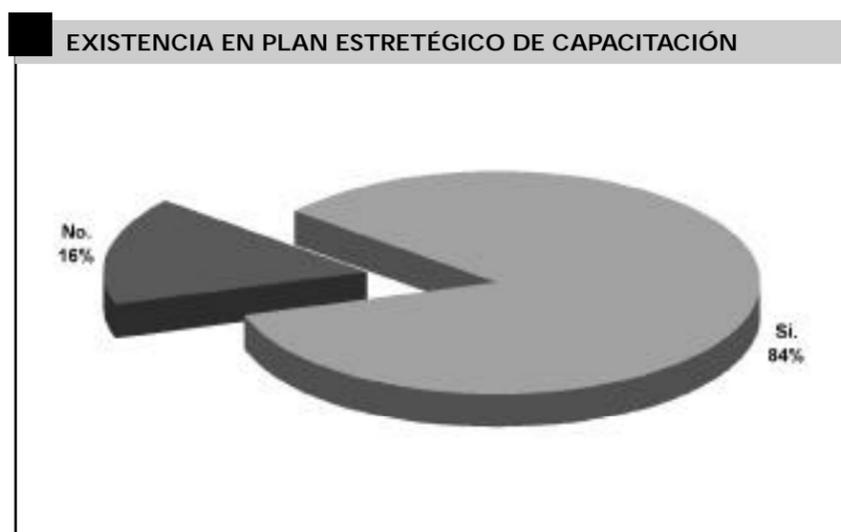


5.4 DESARROLLO DEL TALENTO VINCULADO A LA ESTRATEGIA

Dentro de las prácticas de Gestión Humana, el desarrollo del talento de las organizaciones forma parte fundamental del alineamiento de las áreas con la estrategia del negocio. Desarrollar el talento que la empresa requiere para lograr sus objetivos y metas es un reto formidable y requiere de una capacidad gerencial especial.

El estudio identificó las tendencias que en materia de formación de talento están marcando las acciones de nuestras organizaciones.

La primera de ellas es que la formación está dejando de ser una actividad operacional para convertirse en un factor estratégico y que como tal debe ser manejado. Un 84,0% de las organizaciones encuestadas manifestó tener un plan estratégico de capacitación que orienta los esfuerzos en esta materia.



En cuanto a las inversiones que las organizaciones realizan en formación, se pudo observar que en el 46,5% de las empresas el presupuesto de capacitación corresponde a más del 30% del total del presupuesto del área de Gestión Humana, mientras que en el 33,8% de la muestra representa entre el 10% y el 30% del mismo, y en el 19,7% corresponde a menos del 10%.

El presupuesto de capacitación ha aumentado en los últimos tres años en el 61,3% de las empresas participantes, en tanto que en el 31,3% ha permanecido igual y en el 7,5% ha disminuido. Este dato

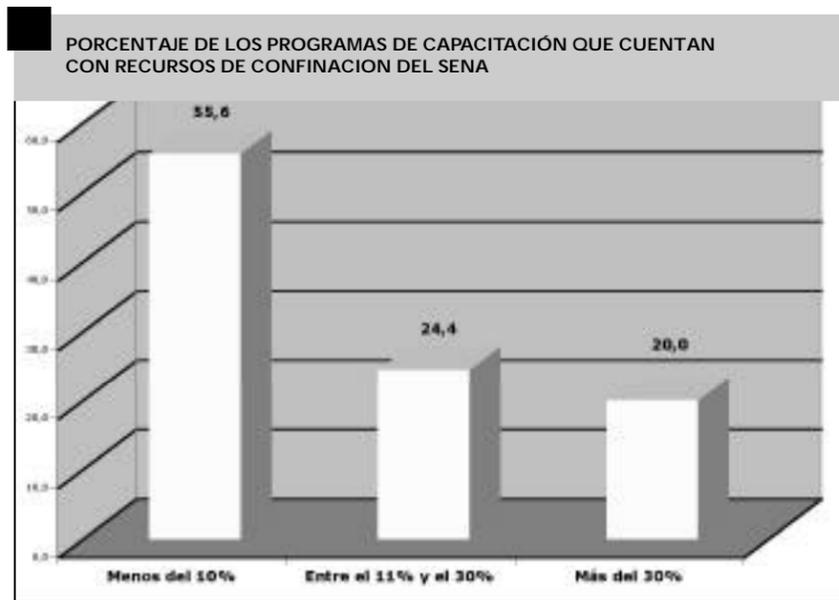




revela una convicción muy marcada de los empresarios sobre las bondades de formar a sus equipos de colaboradores y dotarlos de instrumentos para su mejoramiento personal y profesional.

Para la realización de programas de capacitación, el 72,3% de las empresas utiliza recursos del SENA, en tanto que el 58,5% de las mismas acude a recursos de los empleados beneficiarios de la formación, desarrollando un esquema de cofinanciación que marca una clara tendencia hacia la corresponsabilidad en el desarrollo del talento.

El acceso a recursos de cofinanciación del SENA para programas de capacitación es limitado. El 55,6% de las empresas cofinancia menos del 10,0% de sus programas de capacitación con los mismos. El 24,4% de la muestra cofinancia entre el 11% y el 30% de sus programas, y solo el 20,0% restante cuenta con recursos de cofinanciación para más del 30% de sus programas.



El estudio abordó el análisis de las herramientas con que cuentan nuestras empresas para el desarrollo del talento.

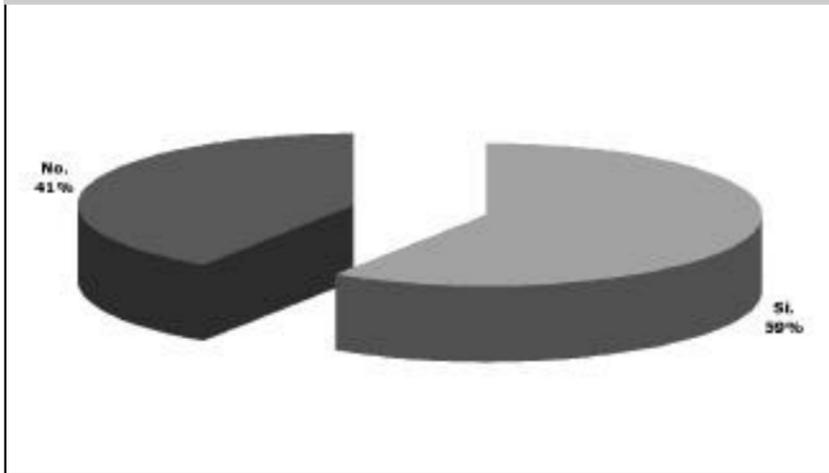
En cuanto al desarrollo de instrumentos que fortalezcan el proceso de desarrollo del talento, se pudieron evidenciar algunas debilidades que afectan su resultado final.

Solamente el 59,0% de las organizaciones cuenta con programas de formadores internos que fortalecen la capacidad de las empresas para transmitir conocimiento y generar aprendizaje.



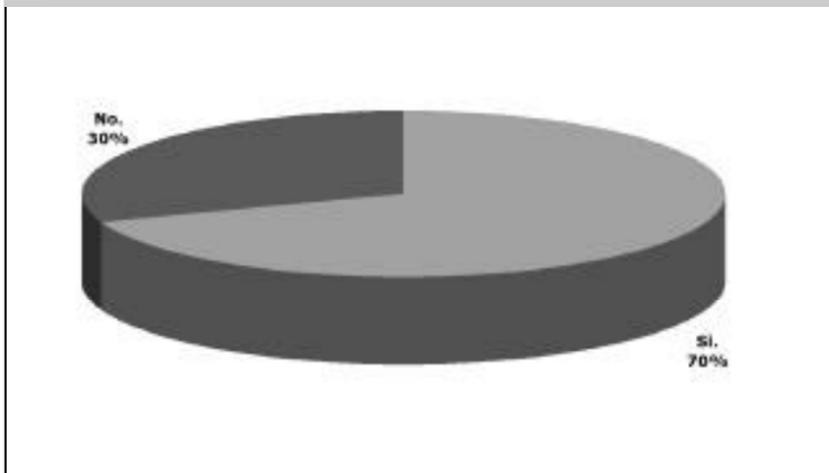


EXISTENCIA DE PROGRAMACIÓN DE FORMADORES INTERNOS



En el 70,0% de las empresas se cuenta con algún sistema que ayuda a gestionar y controlar la calidad de la formación del talento. Sin embargo, el mayor énfasis se realiza en verificar la calidad de los eventos en sus componente operativo y logístico, descuidando la calidad del aprendizaje y la aplicación de las nuevas competencias en los puestos de trabajo.

EXISTENCIA DE ALGUN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD DE LA FORMACIÓN





En la pregunta de jerarquización sobre las fuentes que se utilizan para diseñar el plan de capacitación, se estableció que el plan estratégico de la empresa es utilizado por el 80,5% de las organizaciones, la evaluación de desempeño por un 80,3%, las solicitudes de los empleados por un 44,1%, los informes de auditorías de calidad por un 40,4%, las solicitudes de los jefes de área por un 72,6% y las mediciones de clima laboral por un 28,3%. Vale la pena anotar que, de acuerdo con el estudio, la evaluación de las competencias laborales es poco utilizada como insumo del plan de capacitación.

En cuanto a la evaluación de los programas de capacitación, la investigación puso de presente que el 65,0% de las empresas realiza medición de satisfacción de los alumnos, el 50,0% aplica evaluaciones de aprendizaje, el 52,5% monitorea la transferencia al puesto de trabajo, el 53,8% evalúa la aplicación, pero solamente el 6,3% de la muestra mide el impacto económico de los programas.

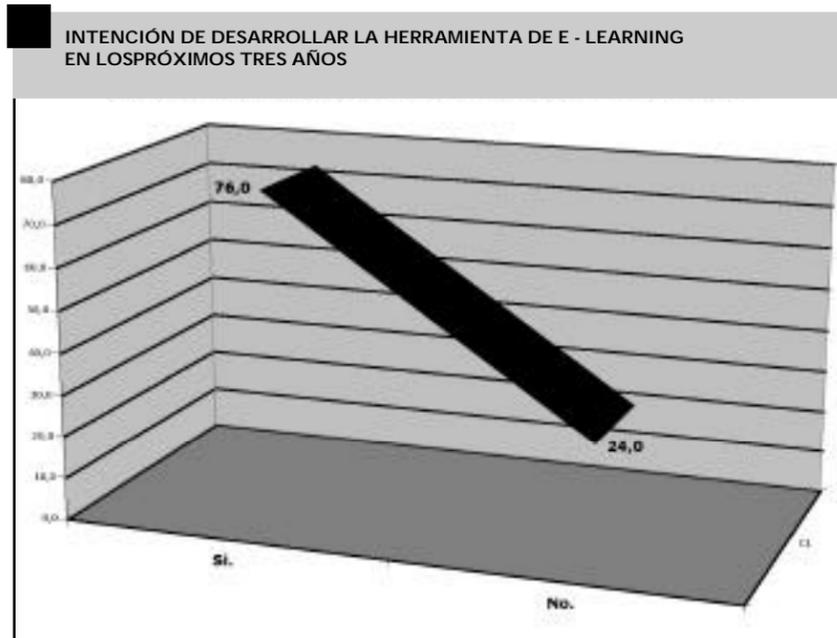
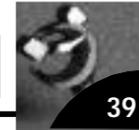
En lo referente a quien realiza las evaluaciones de la formación, en una pregunta con opción de múltiple respuesta, se determinó que en un 79,7% de los programas participan los jefes, en un 62,0% la dirección de capacitación, en un 17,7% los empleados participantes, mientras que en un 6,3% no se realiza evaluación.

Los gerentes señalaron como los cuatro principales retos o desafíos del proceso de capacitación, en su orden, el desarrollo de las competencias de los empleados, la medición de su impacto y efectividad, alinear los programas con la estrategia del negocio y formular un plan estratégico de desarrollo del talento.

Quizá la mayor novedad en cuanto al desarrollo de competencias es la utilización del e-learning que ha ido ganando terreno como herramienta para el aprendizaje. El 29,3% de las empresas lo está utilizando actualmente, mientras que el 70,7% aún no cuenta con el.

El 76,0% de las empresas encuestadas piensa desarrollar programas de e-learning en los próximos tres años, mientras que el 24,0% no lo está considerando.

Los programas de capacitación que las empresas piensan desarrollar utilizando e-learning son los referentes a inducción (65,5% de las empresas), competencias corporativas (44,8%), entrenamiento sobre nuevos productos (43,1%) y desarrollo de competencias específicas (69,0%)



5.5 DESARROLLO DE CONSULTORÍA DEL DESEMPEÑO.

Una de las tendencias que están marcando la evolución de Gestión Humana a nivel global es su transformación hacia la consultoría organizacional. Se trata de pasar de la dimensión administrativa a una que privilegie el conocimiento de los problemas y necesidades de los clientes internos y la capacidad para construir soluciones integrales.

La investigación indagó sobre el grado de evolución de ésta práctica en las empresas de la región y la relación que actuales procesos como los de evaluación del desempeño guardan con ella.

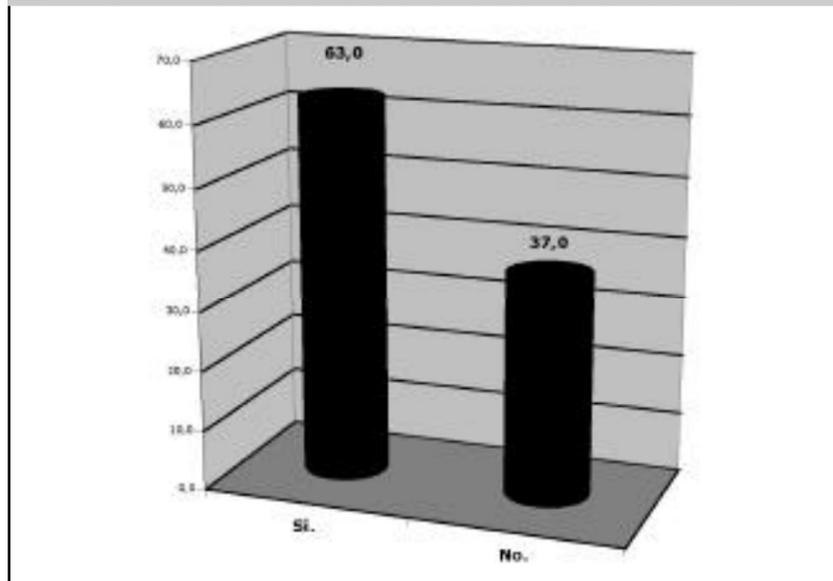
Respecto a los mecanismos usados para evaluar el desempeño de los empleados, en una pregunta con opción de múltiple respuesta, se estableció que el 62,3% de las empresas utiliza el instrumento tradicional de evaluación, el 69,6% usa mediciones a través de indicadores de gestión y el 29,0% trabaja adicionalmente con informes y auditorías de calidad.

Un adelanto en la materia lo constituye el hecho de que cada día se ha ido incorporando con mayor fuerza la utilización de indicadores objetivos para medir el desempeño, dejando de lado las evaluaciones subjetivas basadas en percepciones que, además de crear problemas de credibilidad en los actores del proceso, no contribuyen de manera real a construir programas integrales de desarrollo. El 63,0% de la muestra mide el desempeño de sus colaboradores a través de indicadores de gestión objetivos.



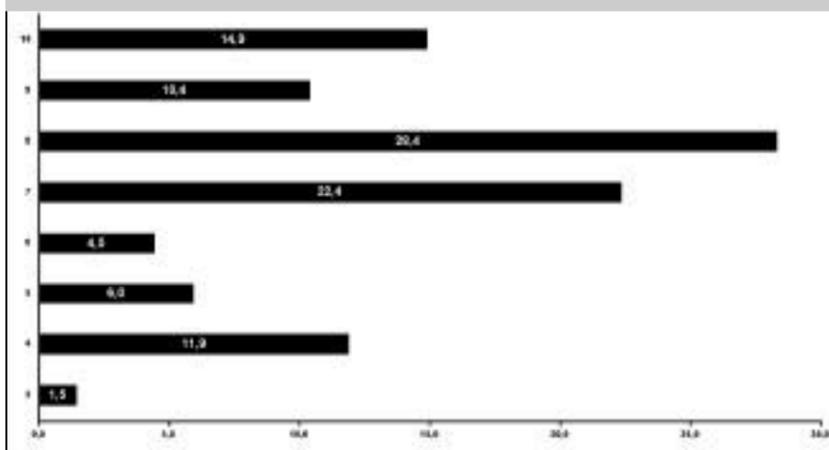


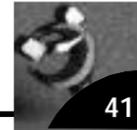
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DE IDICADORES DE GESTIÓN



El sistema tradicional de evaluación cualitativa de desempeño parece haber entrado en crisis. Esa conclusión se desprende de los resultados obtenidos cuando se indagó con las empresas participantes sobre el grado de efectividad del instrumento respecto de los otros procesos de Gestión Humana. El porcentaje de empresas que afirmó que el grado de efectividad y el aporte de la evaluación del desempeño respecto a los otros procesos era menor al 30% fue la siguiente: para el diseño de programas de capacitación, el 57,9%; para el diseño y ejecución de programas de desarrollo individual, el 75,0%; para la retención y desarrollo de talentos claves, el 74,1%; para la definición de variaciones o

CALIFICACIÓN QUE LE DA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN TERMINOS DE VALOR AGREGADO

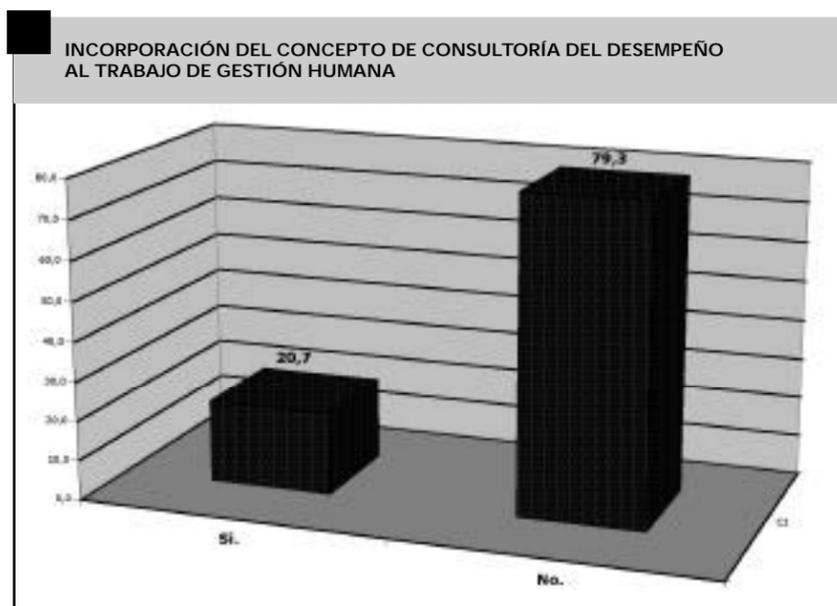




ajustes salariales o de compensación, el 64,5%; para el diseño y desarrollo de planes de carrera, el 94,7%; para el diseño y desarrollo de programas de bienestar, el 100%; para el mejoramiento de clima organizacional, el 82,1%; y para el ajuste de perfiles de cargos o competencias, el 71,4%.

En un hecho contradictorio, cuando se solicitó a las empresas que calificaran de 1 a 10 el valor agregado que da el proceso de evaluación del desempeño, el 23,9% de la muestra le asignó entre 1 y 6 mientras que el 76,1% le asignó entre 7 y 10.

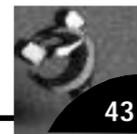
El resultado anterior hace pensar que la tendencia de hacer consultoría organizacional no está consolidada en la región, y para confirmarlo, se indagó sobre el grado de incorporación del concepto al trabajo que realizan las áreas de Gestión Humana y se observó que el 79,3% no lo ha realizado. Se deberán emprender acciones encaminadas a dotar a los equipos de gestión Humana de las herramientas y competencias necesarias para adoptar un modelo de consultoría del desempeño que mejore el grado de impacto en sus organizaciones.



El análisis del tema llevó a identificar las debilidades del proceso de evaluación del desempeño. En una pregunta de jerarquización, se estableció que las dos mayores debilidades son que los empleados no le ven utilidad práctica y efectiva y que los jefes no consideran que tenga efectos sobre el desempeño.

Al preguntar en la modalidad de opción de múltiple respuesta a los gerentes sobre las acciones requeridas para mejorar la eficacia de la evaluación del desempeño, el 68,2% indicó que se debe alinear a los objetivos del negocio, área y equipos; el 53,0% manifestó que se debe alinear a los indicadores





5.6 CREACIÓN DE UN ENTORNO DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO

La siguiente práctica clave de Gestión Humana se refiere a la capacidad para crear y sostener un entorno de trabajo de alto rendimiento, entendiendo que variables como el clima organizacional son importantes en la medida en que contribuyan, a través de la satisfacción de los colaboradores, a la productividad de las organizaciones.

La investigación quiso establecer las innovaciones y tendencias relativas al ambiente y clima laborales. En primer término, se identificó que el 69,5% de las organizaciones consultadas realiza mediciones periódicas de clima laboral, mientras que el 30,5% de las empresas no lo efectúa.



En una pregunta de jerarquización se estableció, en opinión de los gerentes, que los factores que impactan en mayor medida en el clima organizacional son:





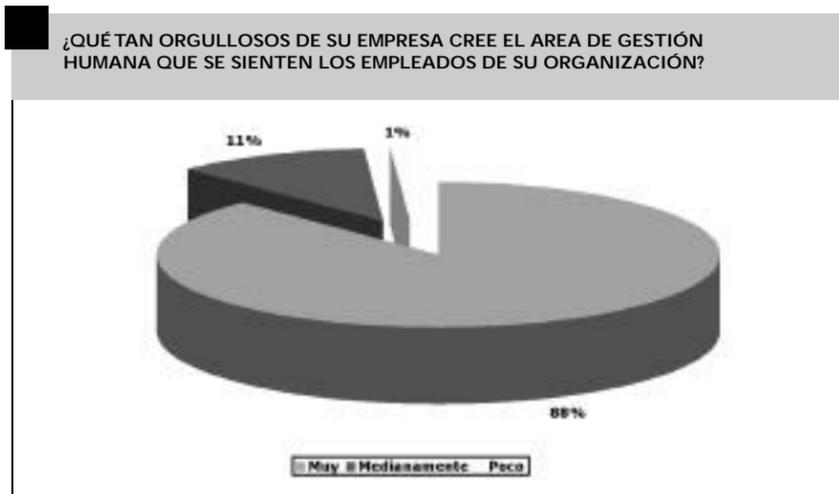
Prácticas de Gestión Humana

44

| FACTOR | % |
|-----------------------------------|------|
| Motivación | 58,8 |
| Liderazgo y prácticas gerenciales | 57,5 |
| Relaciones interpersonales | 56,3 |
| Recompensas y reconocimientos | 46,3 |
| Trabajo en equipo | 45,0 |
| Compensación adecuada | 37,5 |
| Ambiente de trabajo seguro | 35,0 |
| Valores corporativos | 26,3 |
| Reglas claras de juego | 15,0 |
| Cooperación | 11,3 |
| Autonomía | 11,3 |
| Involucramiento | 10,0 |

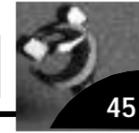
El estudio consultó la percepción que tienen las áreas de Gestión Humana sobre el orgullo, la satisfacción y el reconocimiento que sienten los colaboradores respecto a sus organizaciones.

El resultado es que los empleados de las empresas consultadas se sienten muy orgullosos de ellas en una proporción del 88,0%, mientras ese nivel en cuanto a satisfacción se reduce al 76,0%.

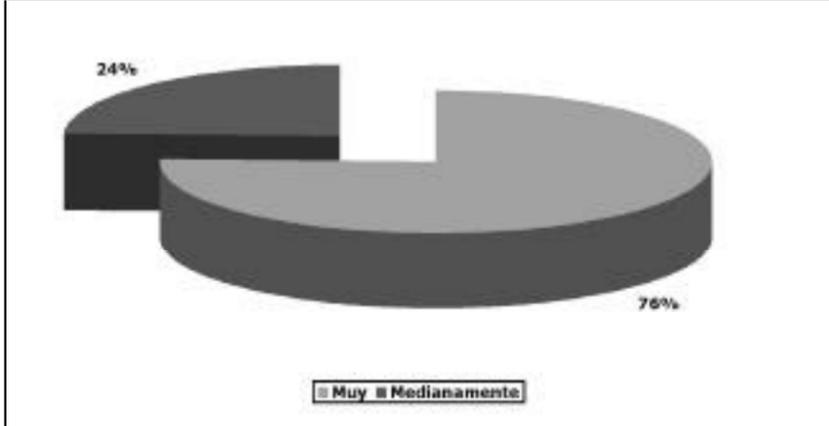


En cuanto al nivel de reconocimiento, las calificaciones van desmejorándose. En opinión de las áreas de Gestión Humana, tan solo el 54,0% de sus colaboradores se sienten bien reconocidos, en tanto que el 35,0% lo hacen medianamente y el 11,0% sienten que son poco reconocidos.

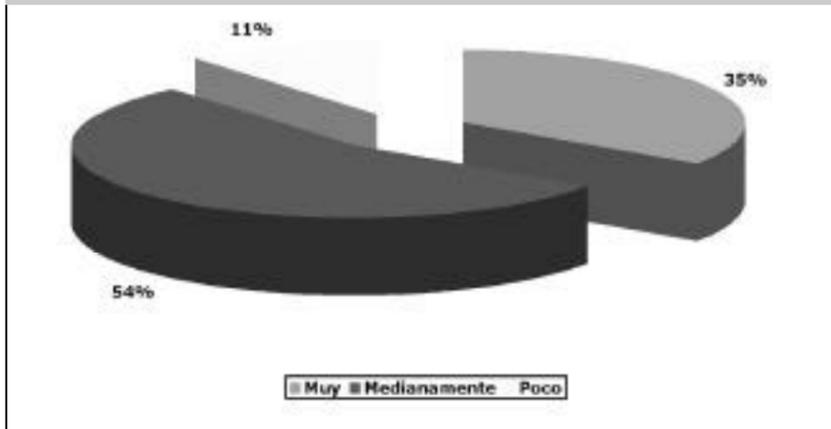




¿QUÉ TAN SATISFECHOS DE TRABAJAR EN LA EMPRESA CREE EL AREA DE GESTIÓN HUMANA QUE SE SIENTEN LOS EMPLEADOS DE SU ORGANIZACIÓN

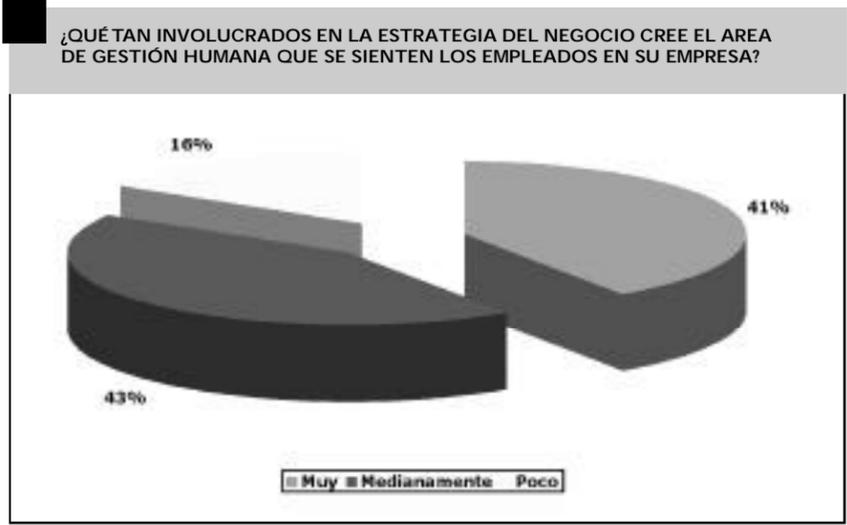


¿QUÉ TAN RECONOCIDOS CREE EL AREA DE GESTIÓN HUMANA QUE SE SIENTEN LOS EMPLEADOS EN SU ORGANIZACIÓN?

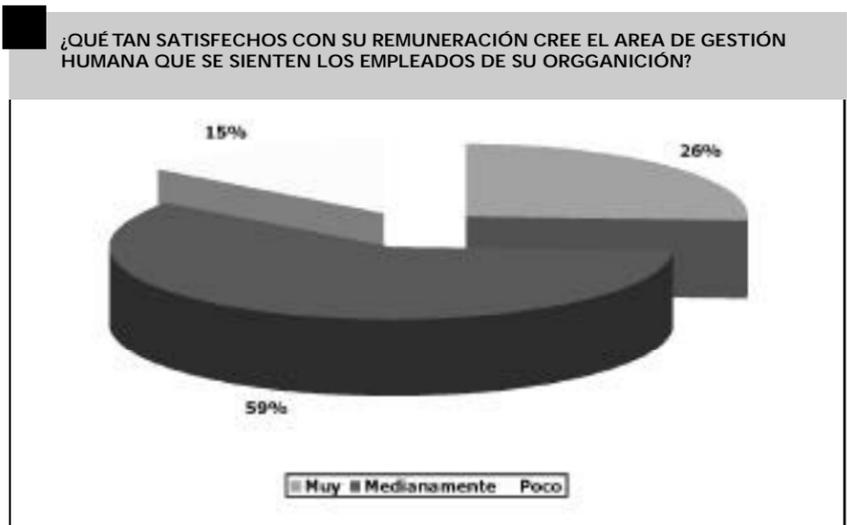


Un hecho que llama la atención es que, de acuerdo con la percepción de las áreas de Gestión Humana, los empleados de las organizaciones consultadas no se involucran como debieran en la estrategia del negocio. Solamente el 41,0% se siente muy involucrado en tanto que el 59,0% lo hace de manera mediana o baja.



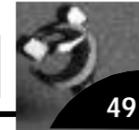


En relación con la satisfacción de los empleados con su remuneración,preocupa notar que tan solo el 26,0% se encuentra muy satisfecho mientras que el 74,0% lo esta de manera mediana o baja.



En términos generales, se observa una descompensación en las estrategias que están siguiendo las empresas para garantizar un entorno laboral favorable. Si tomamos en consideración que la satisfacción, el involucramiento, el entendimiento organizacional y el orgullo que puedan sentir los empleados de una organización forman parte de las variables críticas de la productividad,estamos ante un desafío de mejora que debe ser liderado por las áreas de Gestión Humana.



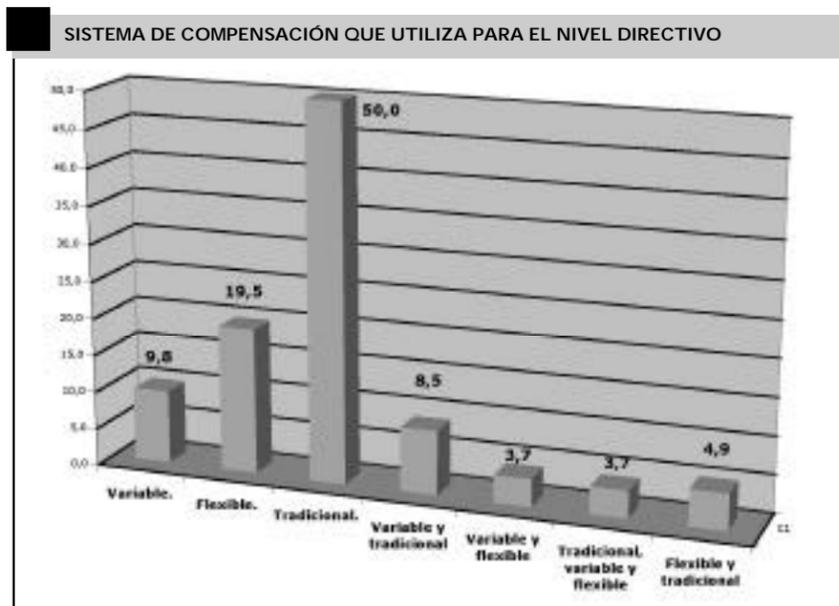


5.7 SISTEMAS DE RECOMPENSA QUE MEJORAN EL DESEMPEÑO

Dentro de las prácticas de Gestión Humana que mayor desarrollo han tenido en los últimos años es la referida a la adaptación de los sistemas de compensación a las variables condiciones económicas y a las exigencias de mayores niveles de productividad. Habida cuenta que en el análisis de la práctica anterior se puso de presente algún grado de insatisfacción de los colaboradores de las empresas con los sistemas de compensación, resulta interesante contrastar ese sentimiento con los esquemas que en esa materia utilizan las organizaciones.

En una pregunta con opción de múltiple respuesta, las empresas informaron sobre los sistemas de compensación que han implantado. Se destaca que el 50,0% de las organizaciones conserva como única opción de compensación para el nivel directivo el sistema tradicional que no contempla ni flexibilidad ni variabilidad.

Para el nivel medio de las empresas, el sistema tradicional de compensación cede terreno en favor de otras modalidades, hecho que se explica por la participación que tienen los esquemas variables y flexibles en las áreas comerciales y de producción en donde son más utilizados.

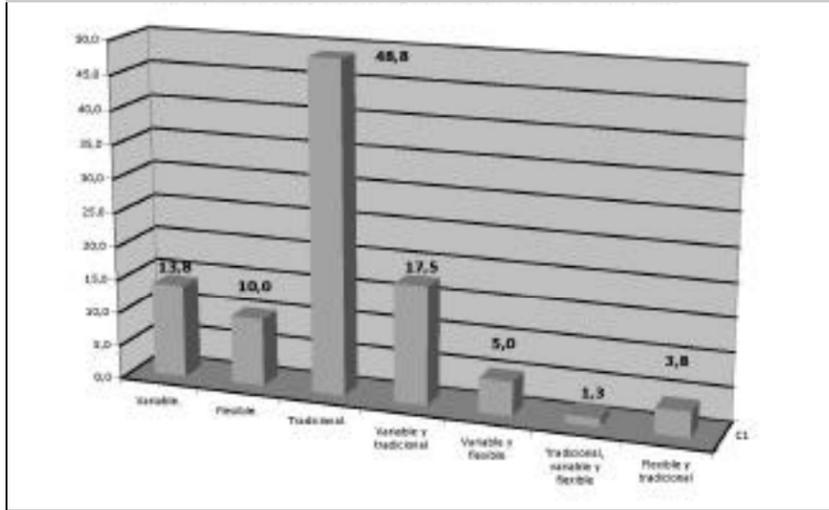


El nivel ocupacional que tiene menos acceso a sistemas de compensación flexible o variable es el operativo. Valdría la pena considerar que, en muchas ocasiones, es en el nivel operativo en donde se afecta positiva o negativamente la productividad y el beneficio de adoptar esquemas de pago variable.

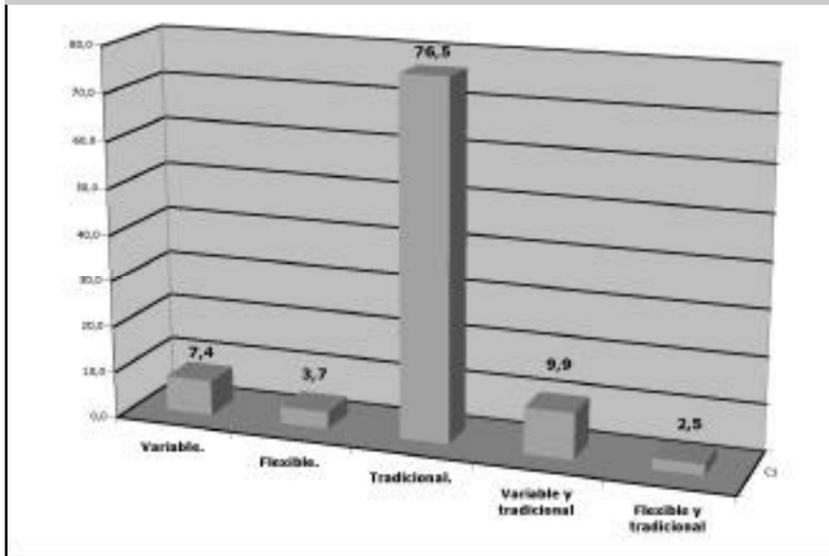




SISTEMA DE COMPENSACIÓN QUE UTILIZA PARA EL NIVEL MEDIO

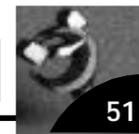


SISTEMA DE COMPENSACIÓN QUE UTILIZA PARA EL NIVEL OPERATIVO



En una pregunta con opción de múltiple respuesta sobre las áreas en las que se han implantado sistemas de compensación variable, se observó que en la comercial es donde más se ha adelantado sobre la materia, y que en las áreas de apoyo (gestión humana, informática y sistemas y finanzas) su desarrollo se encuentra bastante limitado.

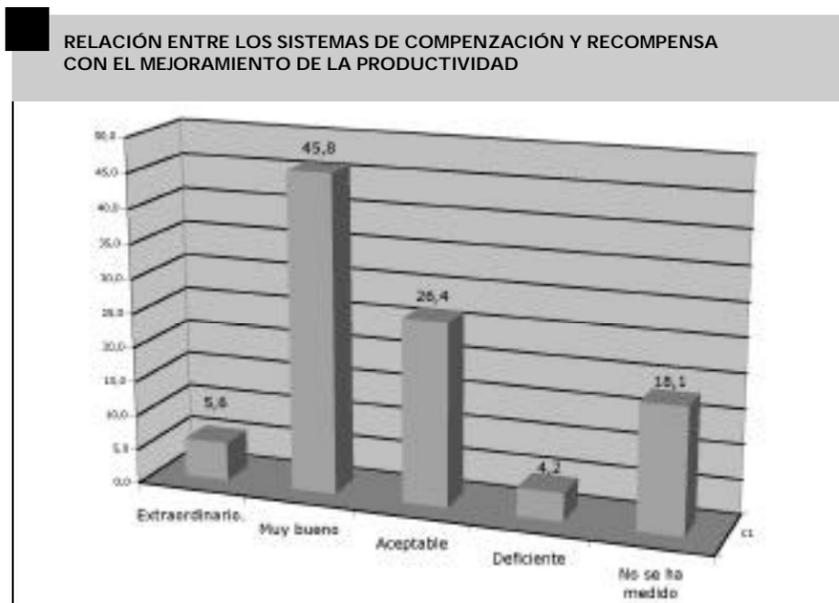


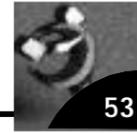


| AREAS FUNCIONALES | % DE EMPRESAS QUE LO HAN IMPLANTADO |
|-------------------------|-------------------------------------|
| Alta gerencia. | 36,7 |
| Comercial. | 81,6 |
| Mercadeo. | 44,9 |
| Financiera. | 14,3 |
| Logística. | 20,4 |
| Gestión humana. | 12,2 |
| Informática y sistemas. | 8,2 |
| Manufactura. | 26,5 |
| Operaciones. | 28,6 |

En cuanto a los efectos que las empresas han experimentado en virtud de la puesta en marcha de sistemas de compensación variable, se destacan el mejoramiento de los resultados (72,3% de la muestra), mejoramiento de satisfacción del personal (61,7% de la muestra) y el aumento de la productividad (59,6%). El 6,4% de la muestra manifestó que no ha percibido beneficios directos.

Las respuestas a la misma pregunta pero referida a la implantación de compensación flexible fueron el ahorro en costos asociados a la remuneración (66,7% de la muestra), mejoramiento de la satisfacción del personal (60,6% de la muestra), el mejoramiento de los resultados (42,4%), el aumento de la productividad (27,3% de la muestra), mientras que el 3,0% no percibió beneficios directos.

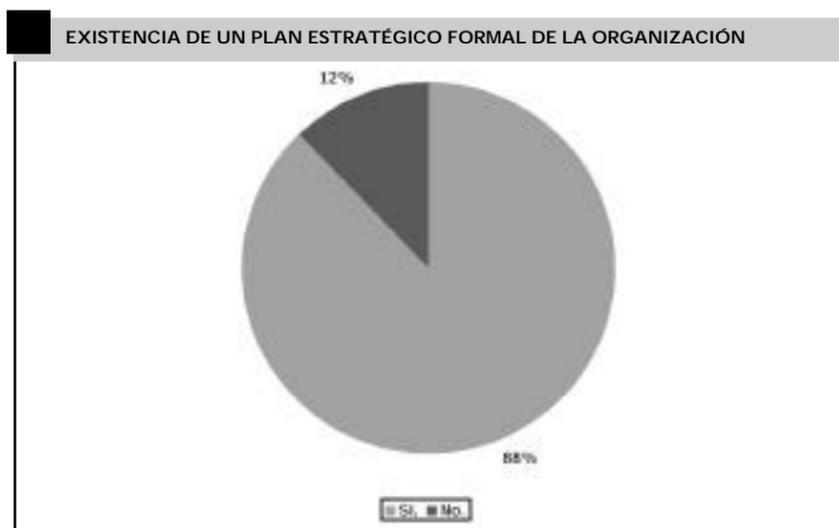




5.8 CREACIÓN Y ALINEACIÓN DE CULTURA CON LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Dentro de los aportes estratégicos del área de Gestión Humana a la organización, la generación de cultura y su alineamiento con la estrategia del negocio es especialmente crítica. La cultura entendida como la forma de pensar y actuar impacta de manera directa en los resultados. El estudio recogió el "estado del arte" de ésta práctica en las empresas participantes y las tendencias que se dan en la región.

Para hablar de moldear la cultura organizacional de acuerdo con los objetivos del negocio se requiere contar con una estrategia explícita que la oriente. En el 88,0% de las organizaciones encuestadas se cuenta con un plan estratégico formal y el 98,0% de ellas tiene definidas su visión y misión corporativas.



Elemento básico de la cultura de una organización lo constituye sus valores, conjunto de preceptos que orientan la forma actuar de sus accionistas y colaboradores. En la región se ha adelantado en materia de su formulación y en el 93,0% de las empresas participantes en el estudio han sido definidos de manera explícita.

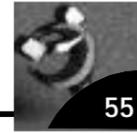
No obstante lo anterior, a la pregunta de opción múltiple referente a qué tanto comparte la gente de las empresas los valores corporativos, encontramos que en un 57,0% de la muestra se comparten en todas las actuaciones, pero en un 30,4% se comparten solo en algunas ocasiones y que en el 8,9% no se comparten.



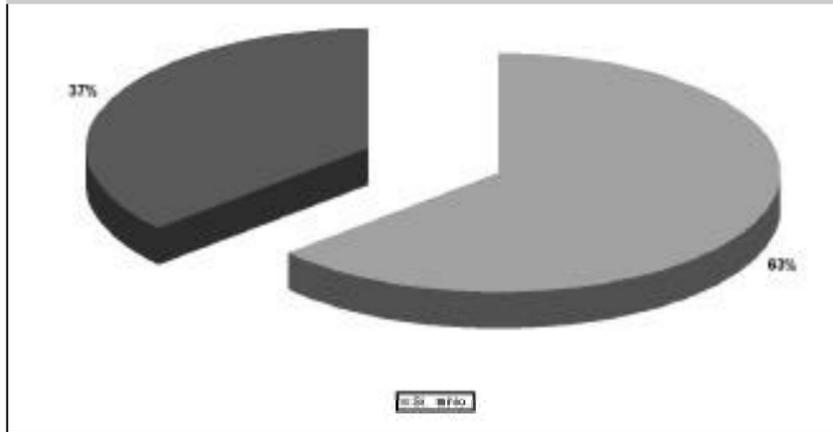


Adicionalmente se puso de presente que en el 37,0% de las empresas no se realiza un proceso de seguimiento al desarrollo y aplicación de los valores en el trabajo diario de los colaboradores. Se aprecia una debilidad en la medida en que se formulan una serie de valores sin que se realice un proceso de "cotidianización", en el que los empleados perciban y definan claramente cómo se expresan en su trabajo diario.

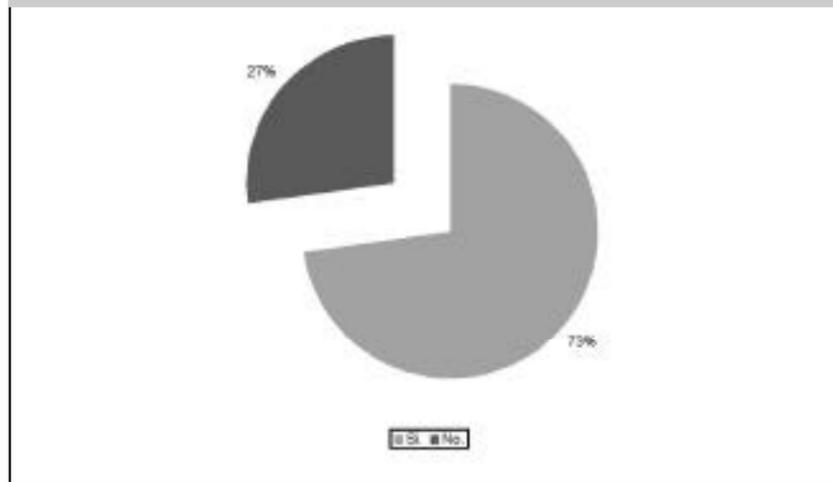


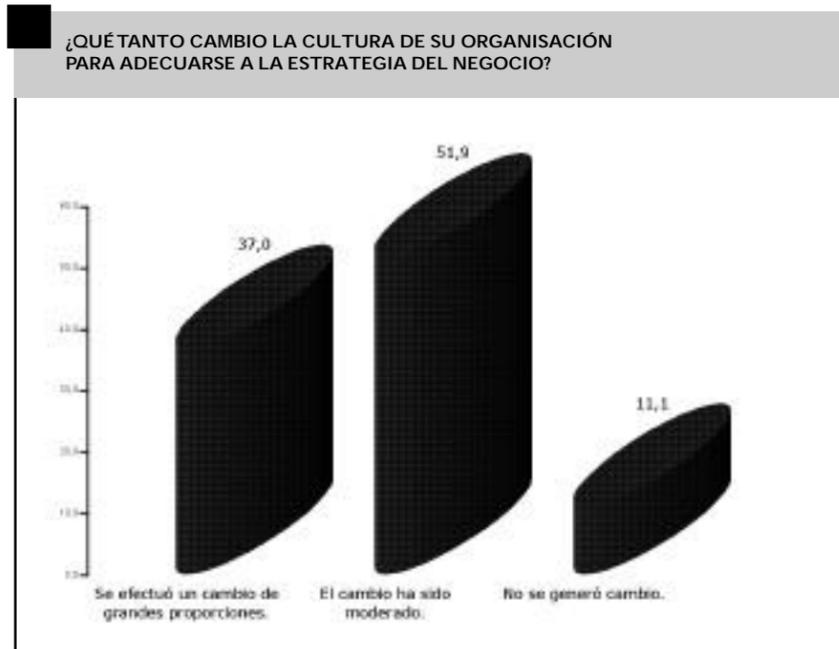


SEGUIMIENTO AL DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS EN EL TRABAJO DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN



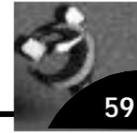
REALIZACIÓN DE ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN LA CULTURA CORPORATIVA





En una época de transformaciones y procesos de cambios empresariales, se quiso indagar sobre que tanto debió cambiar la cultura de las organizaciones para adecuarse a las nuevas estrategias de negocio. En el 37,0% de los casos se efectuaron cambios culturales de grandes proporciones, dados sin duda por procesos de fusiones y adquisiciones. En el 51,9% de las organizaciones se realizaron cambios moderados de cultura y en el 11,1% no se produjo cambio alguno.

Los resultados confirman que en los momentos de redefiniciones empresariales la gestión de la cultura organizacional constituye un factor decisivo para su éxito o fracaso, y es allí en donde Gestión Humana claramente agrega valor.



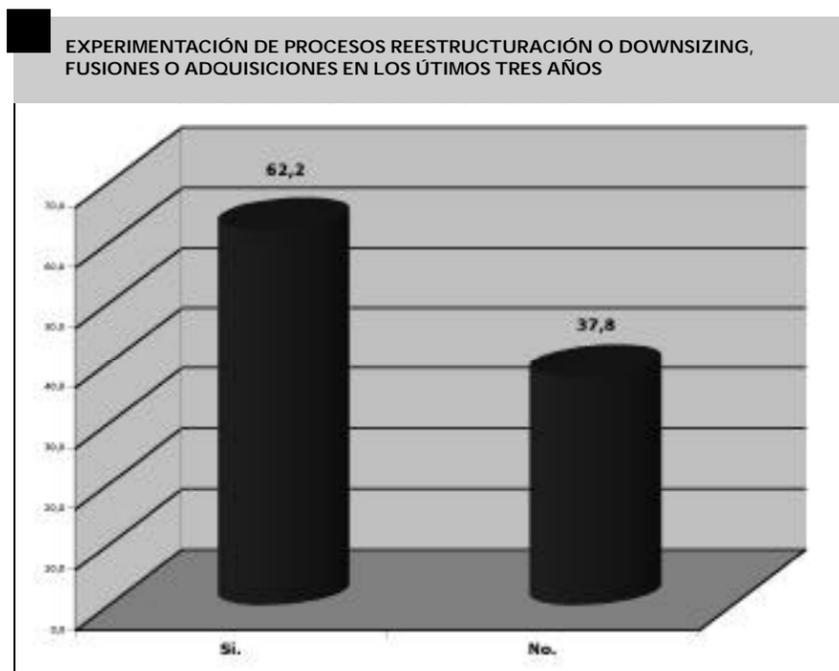
5.9 GERENCIA DEL CAMBIO

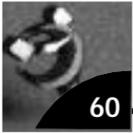
Una clara tendencia global respecto a la evolución de Gestión Humana es su protagonismo en los procesos de cambio que se deben desarrollar al interior de las organizaciones y que forman parte de las variables que impactan de manera directa su competitividad. Esta práctica tiene complejidades enormes en cuanto estamos hablando de liderar los cambios de comportamientos y actitudes de las personas de la organización, tarea sobre la cual no siempre se tiene la claridad requerida.

En la región, las áreas de Gestión Humana están asumiendo su rol de gestores de cambio desarrollándolo como parte de su nueva vocación estratégica.

Se inició el análisis de ésta práctica estableciendo los principales generadores del cambio organizacional en las empresas participantes. En una pregunta con opción de múltiple respuesta, los gerentes manifestaron que la principal razón de cambio ha sido las variaciones en el entorno del negocio (67,1%), seguida de cambio en la estrategia de la organización (54,4%), reestructuraciones (46,8%) y fusiones y adquisiciones (16,5%).

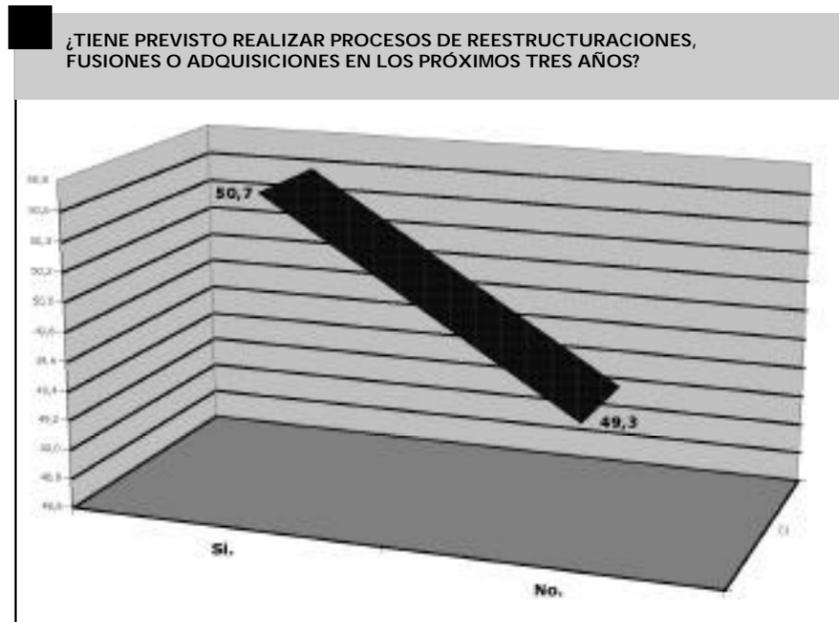
Las redefiniciones estratégicas de las empresas a nivel global han venido acompañadas por procesos de reestructuración o "downsizing" y la región no ha sido ajena a ese fenómeno. En el 62,2% de las empresas participantes en el estudio se ha realizado éste tipo de ajustes estructurales en los últimos tres años.





Lo interesante es que las reestructuraciones se están convirtiendo en una práctica gerencial sin que tenga necesariamente que ser motivada por problemas financieros de las organizaciones o presiones particulares del entorno.

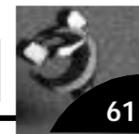
Las empresas aprendieron de las experiencias del pasado reciente en materia de redefiniciones estratégicas que conllevan cambios organizacionales y las han adoptado como parte de sus estrategias competitivas. Lo anterior queda demostrado con los datos recogidos por el estudio. El 50,7% de las empresas participantes tiene pensado realizar procesos de reestructuración, fusiones o adquisiciones en los próximos tres años.



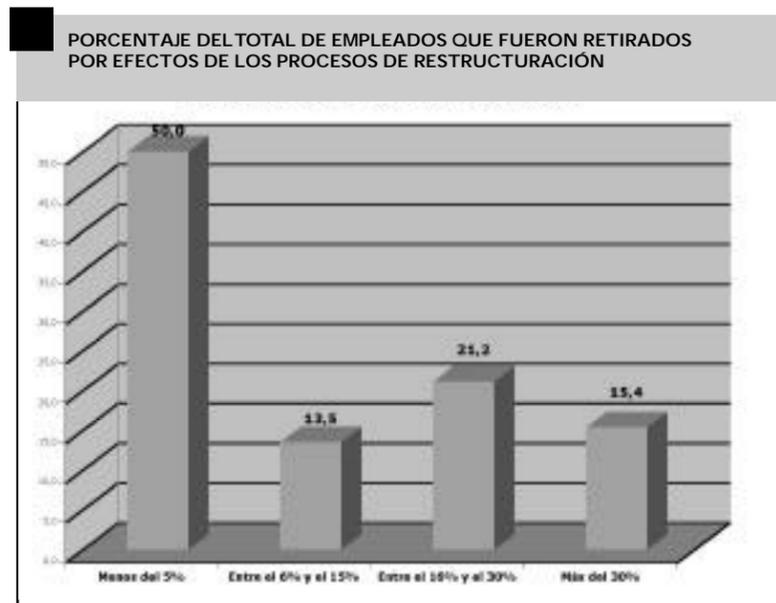
Ante un proceso de redefiniciones organizacionales de esta dimensión, el estudio indagó sobre los instrumentos que las empresas utilizan a efectos de asegurar una transición adecuada del personal que se retira en virtud de los cambios.

Los programas de soporte al retiro de personal más utilizados son el apoyo a la creación de cooperativas de trabajo asociado (25,0% de los casos), desarrollo de programas de capacitación en nuevas competencias (15,0%), jubilación anticipada (10,0%), compensaciones económicas (10,0%) y outplacement (5%). Los programas de apoyo a la creación de CTA's son dirigidos fundamentalmente a personal de nivel medio y operativo, mientras que los restantes se orientan a acompañar el retiro de empleados de nivel directivo.





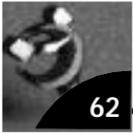
La investigación permitió observar el impacto de las reestructuraciones y el retiro de empleados frente al total del personal contratado en las empresas. El 50,0% de las organizaciones retiró menos del 5,0% de su personal, el 13,5% retiró entre el 6,0% y el 15,0%, y el 36,5% de las empresas retiró entre el 16,0% y el 30,0% de sus colaboradores.



Cuando se hace referencia a la gerencia del cambio, aparece en escena el tema del liderazgo dentro de las unidades productivas. El liderazgo es una competencia esencial para el desarrollo de todos los procesos organizacionales, impacta en la gente y sus resultados y es, quizás, una de las que mayores desafíos plantea a las áreas de Gestión Humana.

Se observó como en la mayoría de las organizaciones encuestadas (66,3%) se tiene como práctica la implementación de programas para el desarrollo de liderazgo interno, lo que permite concluir que es un tema justipreciado por la alta dirección y en cuyo fortalecimiento juegan papel básico las áreas de Gestión Humana.



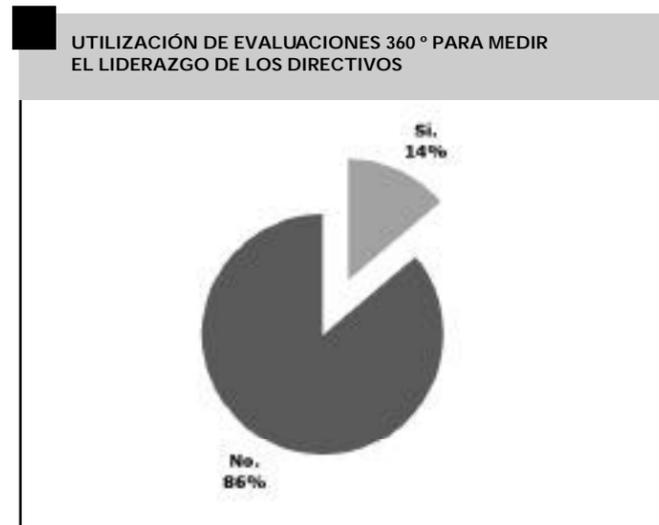
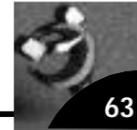


La participación de los programas de liderazgo en los presupuestos de capacitación de las empresas muestra que, sin embargo, el esfuerzo por desarrollar esa competencia es limitado. El 73,5% de la muestra destina menos del 15,0% de sus recursos de formación a ése propósito.



Una debilidad encontrada respecto al desarrollo de la competencia de liderazgo en las empresas se refiere a la evaluación y al seguimiento que de ella se realiza. Solamente en el 42,3% de la muestra se efectúa mediciones de comportamientos para evaluar el progreso en el desarrollo de la competencia, y solo el 14,0% realiza evaluaciones de la misma mediante el instrumento de 360 grados. Sin duda, esta limitación guarda relación con las debilidades encontradas por éste mismo estudio en los procesos de evaluación del desempeño.





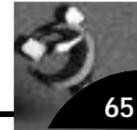
De alguna manera las dificultades en realizar acciones de seguimiento y evaluación del desarrollo de líderes se debe a la carencia de modelos propios de liderazgo de las organizaciones, que respondan a sus particulares realidades y fundamentalmente a la estrategia de negocio. El estilo y carácter del liderazgo tiene sentido en el contexto organizacional en donde surge y la adopción de esquemas preestablecidos no es siempre la mejor opción. El 55,6% de las empresas participantes no tiene un modelo conceptual de liderazgo como política institucional. Allí es donde se deberán concentrar los esfuerzos en los próximos años con miras a asegurar la capacidad gerencial que se requiere para mejorar la competitividad organizacional.



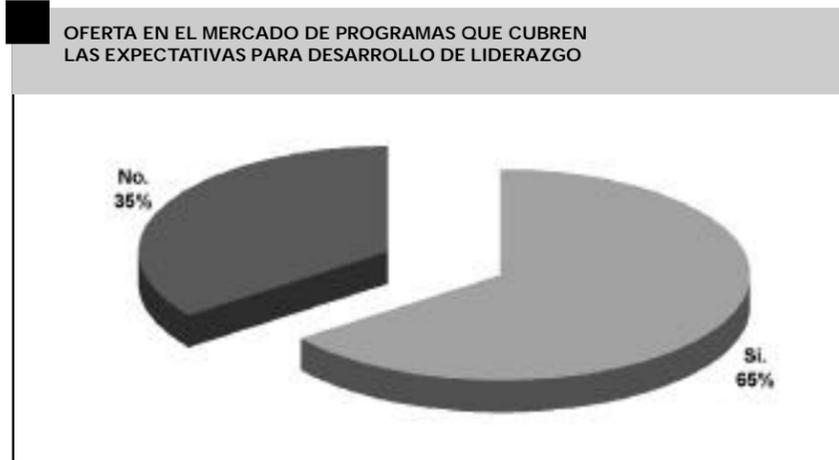


La investigación abordó el análisis acerca de las estrategias que utilizan las empresas para desarrollar la competencia de liderazgo en su gente. A la pregunta de jerarquización referida a la forma en que las empresas lo hacen, el estudio estableció que los cursos cortos internos ocupan el primer lugar, seguidos de cursos cortos externos, postgrados externos, coaching individual con dirección interna, coaching para equipos y coaching individual con dirección externa.



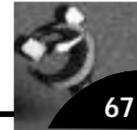


Una práctica que globalmente se ha impuesto, es la utilización del coaching como instrumento para el desarrollo efectivo de liderazgo aplicado a niveles directivos y medios con individuos que tienen bajo su responsabilidad equipos de trabajo y procesos complejos en los que el estilo y el carácter del líder son básicos para el logro de resultados. La investigación arrojó que en la región falta consolidar el uso del coaching para procesos de desarrollo individuales y de grupos, puesto que solamente el 31,3% utiliza ésta herramienta de mejoramiento.



Las empresas se encuentran satisfechas con la oferta que en materia de desarrollo de liderazgo existe en el mercado, tanto en formación como en consultoría. El 65,0% de la muestra siente que los programas existentes cubren sus expectativas, mientras que el 35,0% piensa lo contrario. La duda sobre éste tema se plantea en los terrenos de la efectividad, la medición de su impacto y la permeabilidad de su desarrollo a todos los niveles de las organizaciones.

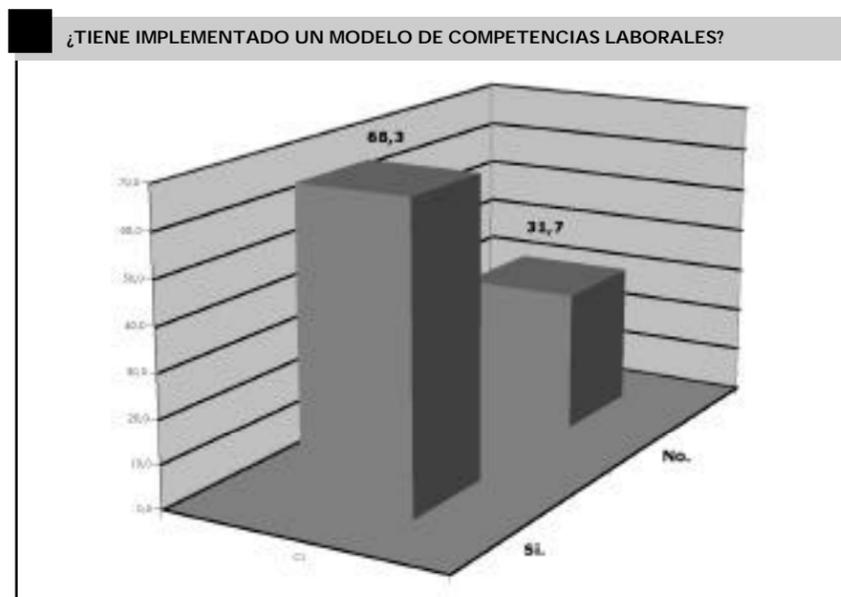




5.10 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El desarrollo por competencias es la práctica de más reciente incorporación al portafolio de las áreas de Gestión Humana de las organizaciones. Novedosa en cuanto se adopta bajo modelos recientes, pero que es la continuación de prácticas anteriores encaminadas a desarrollar las potencialidades individuales a partir de la determinación de requerimientos y de la formulación de planes consistentes y particulares.

La implantación del modelo de competencias ha tenido una dinámica interesante en la región. El 68,3% de las empresas encuestadas ya lo ha implementado, lo que muestra un enorme interés de los gerentes de Gestión Humana por desarrollar procesos innovadores.



Vale la pena, sin embargo, señalar que la adopción de los modelos (en sus diversos enfoques), fue motivada por variables distintas. En una pregunta con opción de múltiple respuesta sobre las razones que la empresa tuvo para implementar el modelo de competencias, la exigencia de la certificación ISO 9000 recibió el 71,0% de participación, seguida de la motivación por modernizar el sistema de Gestión Humana (61,3%) y de políticas de la casa matriz (17,7%).

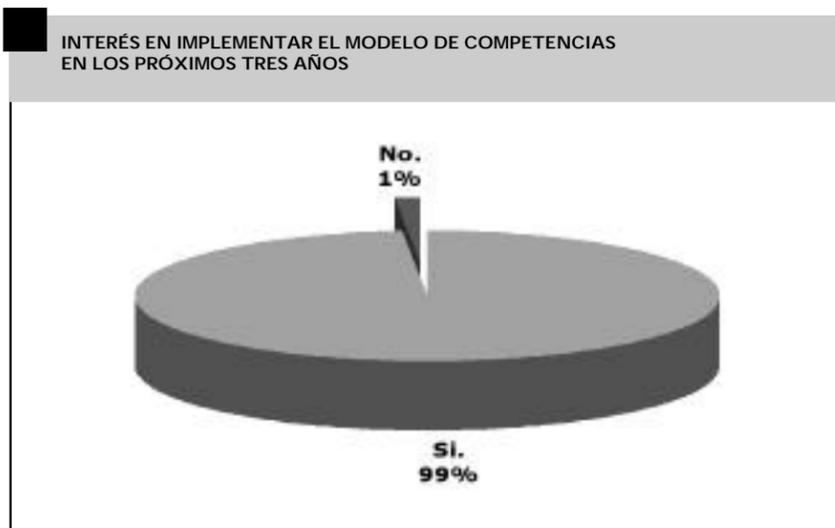
Se destaca el hecho que la implantación del modelo de competencias se ha realizado permeando todos los niveles de las organizaciones. A la pregunta con opción de múltiple respuesta relativa a que niveles han desarrollado el modelo, las empresas participantes señalaron lo siguiente:





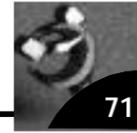
| NIVELES | PARTICIPACIÓN |
|-------------------------------|---------------|
| Alta dirección | 83,3% |
| Gerencias o jefaturas de área | 83,3% |
| Supervisión | 86,4% |
| Área de ventas o comerciales | 81,8% |
| Operacional | 86,4% |

Las organizaciones que no han implantado el modelo y aquellas que lo han hecho de manera parcial muestran un interés especial por adelantar y completar el proceso de montaje del modelo, lo que permite prever que en el futuro cercano la base productiva de la región estará a la par de la tendencia global en materia de competencias laborales.



El trabajo que se deberá abordar en el futuro inmediato es desarrollar el modelo de competencias de manera integral, de tal forma que involucre todos los procesos de Gestión Humana y que sirva verdaderamente para lograr resultados prácticos en el desarrollo de cada uno de los colaboradores de las organizaciones.





6. CONCLUSIONES

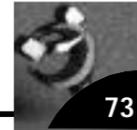
Las siguientes son las conclusiones que a nivel general arroja el estudio respecto de las tendencias que están orientando las prácticas de Gestión Humana en la región, y sobre la forma en que se están liderando los cambios en su dirección.

1. Lo primero que hay que observar, es el avance de las áreas de Gestión Humana y de sus gerentes respecto al alineamiento con las estrategias de sus organizaciones en cuanto el principal insumo de sus acciones es la orientación y los requerimientos que el negocio plantea en torno del desarrollo del talento humano. Cada vez con mayor acierto, las áreas de Gestión Humana participan de manera decisiva en la construcción de las estrategias de sus organizaciones.
2. Es en la concepción y vocación estratégicas de las áreas en donde se empiezan a encontrar debilidades importantes. Se evidencia todavía una orientación excesiva de recursos y esfuerzos hacia la operación de los procesos y poca capacidad para agregar y medir valor. En la operacionalización de los procesos del área se han logrado avances significativos en cuanto a sus niveles de eficiencia.
3. De acuerdo con los resultados encontrados, que coinciden con la opinión del grupo de gerentes que participó en el estudio, en los próximos años se deberán comprometer esfuerzos importantes en el desarrollo de las siguientes prácticas:
 - Agregar y medir valor.
 - Medir el impacto de la gestión frente a los resultados del negocio.
 - Disminuir la vocación operativa.
 - Medir y garantizar la satisfacción de los clientes internos (accionistas, alta dirección y colaboradores)
 - Desarrollar competencias estratégicas en los miembros del equipo del área.
4. En el futuro inmediato los más grandes retos de las áreas de Gestión Humana serán el desarrollo de cultura organizacional, el aporte al incremento de la productividad y la competitividad y la gerencia del cambio.
5. En la medida en que las áreas se fortalezcan como las generadoras de las fortalezas organizacionales que aseguran la competitividad y respondan a las expectativas del grupo de clientes internos, las amenazas de reestructuraciones y tercerización que actualmente se ciernen sobre ellas desaparecerán.
6. La práctica donde se encontraron más fortalezas es la relativa a la selección de talentos, dada la formación académica profesional de las personas que lideran ese tipo de procesos. Sin embargo,



esto no ha venido acompañado por igual capacidad para desarrollar estrategias de atracción y retención de talentos claves, que deberá ser sujeta de innovación particularmente en el campo de planes de carrera y sucesión. La medición de los costos que para las organizaciones representa la rotación de personal y la formulación de estrategias que la disminuyan deben ser desarrolladas para asegurar el éxito integral en ésta práctica.

7. Deben desarrollarse mecanismos de coordinación entre las organizaciones productivas y las instituciones de educación superior y tecnológica, a fin de trabajar en la eliminación de las debilidades que las empresas encuentran en el personal que aspira a trabajar en ellas. Se deberá privilegiar el desarrollo de habilidades y actitudes, que es donde se encuentran los mayores problemas de competencia.
8. En cuanto a la práctica de desarrollo del talento a través de la formación, se encontró que representa gran parte de los avances que han logrado las áreas de Gestión Humana. Se deberá reforzar la capacidad de las áreas en la utilización del outsourcing de los procesos de entrenamiento, el incremento en la participación de e-learning dentro de las herramientas de formación de personal, la migración de una función administrativa de las áreas de entrenamiento hacia el nuevo enfoque de consultoría del desempeño, y la medición del impacto y del retorno sobre la inversión de la capacitación.
9. Se han logrado importantes innovaciones en la tarea de evaluar el desempeño de la gente en las organizaciones. El reto es integrar los distintos modelos de evaluación que actualmente coexisten, de tal forma que verdaderamente impacten en la mejora de resultados de los colaboradores y que eliminen el riesgo de terminar en los niveles de ineficacia de los instrumentos utilizados en el pasado reciente.
10. Las áreas de Gestión Humana tienen el desafío de asumir un rol de consultoría organizacional interna que ofrezca soluciones integrales a las necesidades y problemas del grupo de clientes internos, convirtiéndose en socios de los resultados de la gente.
11. La productividad de las organizaciones está siendo impactada favorablemente por los esquemas de compensación y beneficios desarrollados por las áreas de Gestión Humana. La exigencia ahora es evaluar ese impacto y permear los distintos niveles ocupacionales con modelos de remuneración basados en resultados que tengan efecto en el cumplimiento de las metas organizacionales.
12. En lo relativo a la creación de cultura, se encontró un aporte de gran magnitud por parte de Gestión Humana a sus organizaciones. La socialización de los valores corporativos, y lo que es más importante, su interiorización y aplicación por parte de los colaboradores, deberá ser tarea que ocupe el interés como opción de aporte estratégico a las empresas.



13. El desarrollo de modelos de liderazgo particulares y propios de la cultura de cada organización, deberá ser emprendido con miras a fortalecer variables que son impactadas por esa competencia como el clima laboral y el mejoramiento de resultados.

El estudio permitió evidenciar varios hechos importantes referidos a la referenciación de prácticas de Gestión Humana en la región: Se encontraron diferencias significativas entre los niveles de avance de las empresas participantes en cuanto a cada una de las prácticas analizadas, la carencia de espacios para realizar benchmarking sobre prácticas exitosas y una debilidad en el uso y referenciación de indicadores. Estos hechos, que a primera vista podrían tener un significado negativo, pueden convertirse en grandes oportunidades de mejoramiento.

Con la realización de ésta primera investigación, se ha logrado determinar el “estado del arte” de las prácticas de Gestión Humana en la región, y con el propósito de contribuir con las organizaciones en el tema de referenciación, las entidades que promovieron éste primer estudio, proponen la realización de las siguientes acciones:

- Estudio bianual sobre Prácticas de Gestión Humana (2003-2005), en el que se identifiquen las tendencias regionales.
- Estudio sobre Mejores prácticas en el año 2004, en el que se muestren los avances de las organizaciones en cuanto a cómo están gerenciando el talento humano, que sirva de instrumento para referenciación.
- Montaje del sistema de referenciación de indicadores de Gestión Humana en el año 2004, que establezca los indicadores de medición más importantes de las áreas por sectores y subsectores económicos.

