



**PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN HUMANA
PARA LA EMPRESA MULTIALARMAS Y SONIDO DISTRIBUIDORES S.A.S.**

LOREN VIVIANA IBARRA PENAGOS

**DIRECTORA DEL PROYECTO:
MARÍA VICTORIA RESTREPO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2015

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. METODOLOGÍA	14
4. OBJETIVOS	16
4.1. Objetivo General	16
4.2. Objetivos Específicos	16
5. MARCO TEÓRICO.....	17
5.1. Organizaciones	17
5.2. Dirección Estratégica	21
5.3. Misión.....	23
5.4. Visión	23
5.5. Valores	24
5.6. Objetivos	24
6. MARCO CONTEXTUAL	25
6.1. Definición del Negocio	25
6.2. Reseña Histórica	25
6.3. Quiénes son	26
6.4. Filosofía Corporativa	26
6.4.1. Misión	26
6.4.2. Visión	27

6.4.3. Valores corporativos	27
6.4.3.1. Integridad	27
6.4.3.2. Trabajo en Equipo.....	27
6.4.3.3. Compromiso	27
6.4.3.4. Respeto	28
6.4.4. Políticas Corporativas	28
6.4.4.1. Con el Cliente	28
6.4.4.2. Con el Colaborador	28
6.4.4.3. Con el Accionista	28
6.4.4.4. Con la Comunidad	28
6.5. Cultura Organizacional	29
6.6. Objetivos Estratégicos 2014 – 2016	29
7. CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS DE DESARROLLO DE GESTIÓN HUMANA ANALIZADOS	30
7.1. Modelo de Harper y Lynch	31
7.2. Modelo de Werther y Davis	33
7.3. Modelo de Idalberto Chiavenato	34
7.4. Modelo de Mikel Beer	36
7.5. Modelo de Martha Alles	37
8. ANÁLISIS EFECTUADO DE LOS SEIS MODELOS CONCEPTUALES DE GESTIÓN HUMANA CONSULTADOS	40
9. SELECCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y PROPUESTA DEL MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA MULTIALARMAS Y SONIDO DISTRIBUIDORES S.A.S.	46

10.CONCLUSIONES	52
11.RECOMENDACIONES	54
12.BIBLIOGRAFÍA	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fuente: Escat, C. (2002): “Gestión De Recursos Humanos Y Estrategia”, en www.gestiopolis.com consultado en julio de 2015	31
Figura 2: Modelo Funcional de Gestión de Recursos Humanos de Harper y Lynch	32
Figura 3: Modelo Funcional de Gestión de Recursos Humanos de Werther y Davis	34
Figura 4: Modelo Sistemático de Gestión de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato	36
Figura 5: Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Mikel Beer	37
Figura 6: Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias. Alles, 2006.....	38
Figura 7: http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php	47
Figura 8: Diseño de Gestión Humana Empresas Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S.	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de los modelos conceptuales a partir de factores claves para una gestión estratégica del recurso humano.....	41
Tabla 2: Análisis de los modelos de Gestión Humana a partir de la situación concreta presentada en Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S.....	44

RESUMEN

Actualmente en la mayoría de las organizaciones, el talento humano es una fuente de ventaja competitiva sostenible, es por ello que la elección de un adecuado modelo de administración de gestión humana se convierte en una de las elecciones más estratégicas que debe tomar una empresa, ya que le permite desarrollar y contar con un personal calificado en términos de productividad y competitividad, así como incrementar mejoras en los procesos de reclutamiento, selección, mantenimiento, y capacitación de sus colaboradores.

El presente trabajo de grado presenta el resultado de una investigación académica desde la historia y desarrollo de las organizaciones, seguido posteriormente hacia los lineamientos de la dirección y administración estratégica actual que conllevaron a prestarle por demás, una mayor importancia al enfoque y desarrollo del capital humano en las mismas, así como de los modelos de administración de gestión humana propuestos por los más importantes autores especializados en el tema.

Finalmente, se propone con base en esta investigación y la información actual interna bajo la cual se direcciona actualmente la organización objetivo, realizar una propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S., que beneficie esta área o departamento en particular dentro de la organización, con el objetivo de implementar el que más se ajuste con las necesidades, objetivos y estrategia actual de la empresa.

Palabras claves: Organizaciones, Competitividad, Administración del talento humano, Direccionamiento estratégico.

ABSTRACT

Currently in most organizations, human talent is a source of sustainable competitive advantage, which is why the choice of a suitable model for management of human talent becomes one of the most strategic decisions available to a company, that allows to develop and have a qualified in terms of productivity and competitiveness staff and improvements to increase the recruitment, selection, maintenance, and training of its employees.

This degree work presents the results of academic research from the history and development of organizations, following subsequently the guidelines to the actual strategic direction and management, which they entailed greater focus and importance to human capital development in them, as well as management models proposed by leading authors specializing in human resource management.

Finally, it is proposed based on this research and the current internal information under which currently addresses objective the organization, make a proposal to management of human development in the company Multialarmas & Sonido Distribuidores S.A.S., benefiting this area or particular department within of the organization, with the aim of implementing the one that best suits the needs, objectives and current business strategy.

Keywords: Organizations, Competitiveness, Management of human talent, Strategic management.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada día más complejo, la dirección de las organizaciones afronta un gran número de retos y presiones, que requieren de una dinámica competitiva, innovadora y aterrizada a la realidad. Hoy en día es sumamente importante lograr la obtención en la organización de un recurso tanto humano como financiero dentro de los mercados globales en que nos desenvolvemos actualmente, que son por demás, ágiles y competitivos.

La clave del presente y futuro en los negocios pasa por el factor humano, y por ello, la mayoría de las compañías reconocen la importancia de la administración del talento humano, equiparándola en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

En consecuencia, se ha visto la necesidad de realizar un estudio en la empresa Multialarmas, que permita desarrollar una propuesta de un modelo de administración en gestión humana que optimice la productividad e incremente la competitividad de la misma, por lo que hasta el momento la empresa gestiona de una manera empírica esta área en cuanto al manejo de los procesos tales como la planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño dentro de la organización.

La empresa se favorecerá de esta investigación, en cuanto identificara mejor su situación actual de desempeño en este departamento, incorporando y mejorando las tendencias para los diferentes procesos de manejo del personal.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día nos enfrentamos con la globalización organizacional y, en su entorno que cada vez es más inestable, cambiante y competitivo, las empresas deben recurrir a estrategias de desarrollo y crecimiento, si no quieren perecer dentro del mercado. Una de esas estrategias es la Gestión del recurso humano con que cuenta la organización. El crecimiento en las empresas exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, debido a que se incrementa el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc.; provoca también el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la empresa. De esta manera, se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos sean utilizados con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional.

Chiavenato (2002), expresa que las organizaciones directa e irremediamente dependen de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos estratégicos propuestos por las empresas. Con seguridad, ninguna organización existiría sin la participación de personas, pues ellas son las que le dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad a las empresas.

La empresa Multialarmas & Sonido Distribuidores S.A.S., está al margen de esta realidad, más aún, sabiendo que entre sus planes se ha venido desarrollando poco a poco la expansión de sus instalaciones, lo que conlleva un aumento del

personal y por ende, la complejidad de su manejo. Para este efecto, se hace necesaria la reestructuración de un departamento de gestión del talento humano, que contenga una adecuada planificación de los recursos humanos, análisis y diseño de puestos, desarrollo de la organización, remuneraciones y prestaciones, selección y dotación de personal, y otros aspectos inherentes a la gestión de recursos humanos que permita relaciones duraderas con el personal de la empresa.

Por lo cual, el problema de investigación queda planteado de la siguiente manera:
¿Cómo debe reestructurarse el departamento de gestión humana al interior de la empresa, de tal manera que le permita a esta responder con los nuevos retos y planeación estratégica que tiene actualmente como organización?

2. JUSTIFICACIÓN

La gestión organizacional integral que demandan hoy en día diversas compañías, se encuentran proyectadas y cimentadas fundamentalmente bajo unos parámetros de direccionamiento estructural, en cuyos propósitos y estándares a lograr se encuentra la proyección, los lineamientos y la ejecución de una misión, visión y objetivos estratégicos que encaminaran al éxito, propósito y posicionamiento de cada organización tanto a nivel interno como externo en el mercado y en la sociedad en general.

Por tal razón, la gestión humana puede considerarse como la base más importante con que cuenta una organización, para poder encaminar y llevar a la empresa hacia el cumplimiento de estos objetivos y metas propuestos.

La empresa Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S., actualmente cuenta con un sistema de contratación precaria de su personal, el cual se encarga básicamente de cumplir con los requisitos legales asociados al manejo de sus nuevos y actuales colaboradores así como al pago de su nómina, pero no de aplicar un modelo de gestión humana que le permita maximizar el talento humano de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización; convirtiéndose así en un obstáculo para el compromiso de alinear de manera eficiente la estrategia del negocio con sus colaboradores, ya que los índices de alta rotación generan pérdidas no solo en costos sino también en tiempo, pues finalmente se pierden todos los esfuerzos invertidos a la hora de incentivar y encaminar a los colaboradores hacia lo que se quiere direccionar estratégicamente de acuerdo a la misión y visión a la cual planea llegar la empresa.

Por tal motivo, la propuesta de un modelo de administración de gestión humana es clave por la importancia que revisten los colaboradores y su contribución al logro de la estrategia que se quiere desarrollar.

3. METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó para desarrollar la propuesta de implementación de administración del talento humano de la compañía Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S, se basó en primer lugar en una revisión de literatura realizada sobre el desarrollo y la evolución de las organizaciones, seguido de algunos modelos conceptuales de Dirección Estratégica en Gestión Humana, que permitieron a su vez identificar, de acuerdo a las necesidades y particularidades propias de la empresa referida, cuál de los modelos consultados era el que más se ajustaba a los requerimientos de la misma, y a partir de ello, recomendar su adopción.

Para el desarrollo de lo anterior, fueron analizados cinco de los principales modelos conceptuales para la Dirección Estratégica de Recursos Humanos en el contexto organizacional, teniendo en cuenta aspectos claves como el direccionamiento estratégico, el entorno, las competencias involucradas, los subsistemas impactados y su incidencia sobre los empleados.

También fueron analizados los modelos conceptuales para el Direccionamiento Estratégico de Recursos Humanos, a partir de la situación concreta presentada en el ámbito de la empresa mencionada, lo cual permitió determinar cuál de los modelos de Dirección Estratégica de Recursos Humanos era el que ofrecía mayores y mejores posibilidades a la empresa y se ajustaba de una mejor manera a los requerimientos y necesidades de la misma.

Se efectuaron reuniones periódicas con el gerente de la compañía y su equipo de trabajo, y durante estos espacios se entrevistó al personal sobre el deber ser de la

compañía y el modo de ejecución de las actividades diarias de operación entre sus colaboradores.

El objetivo fue lograr un acercamiento con estos y así poder obtener información relevante para el ejercicio de análisis. Así mismo se ahondó un poco más en cuanto a las expectativas del gerente hacia la empresa.

En la segunda parte del proyecto, se hizo trabajo de campo para evidenciar en el día a día las posibles debilidades al interior de la compañía en el manejo de sus empleados, sus procesos diarios de operación, funciones y demás, para así estructurar el modelo de mejora en la administración del capital humano, teniendo en cuenta el entorno.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Diseñar, proponer e implementar el departamento de Gestión Humana en la organización, con base en los lineamientos de la dirección estratégica y objetivos organizacionales de la compañía, para la optimización de la gestión del personal en la empresa Multialarmas & Sonido Distribuidores S.A.S.

4.2. Objetivos Específicos

- Identificar desde la historia de la teoría organizacional, cómo implementar el departamento de gestión humana de una empresa.
- Reconocer las necesidades que debe suplir el área de Capital Humano dentro de los otros departamentos estratégicos para la organización.
- Diseñar la estructura del modelo de Gestión Humana de acuerdo a los objetivos organizacionales de la empresa asignada.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Organizaciones

Desde el inicio de la historia del hombre pareciera probable que los seres humanos siempre han vivido en grupos organizacionales; comentarios acerca de la teoría del origen del hombre afirman que actividades tales como la caza, la protección y la migración entre otros, en su mayoría los hombres se disponían a realizarlas generalmente en grupos organizados, para lograr alcanzar los objetivos y cumplir así eficazmente y de manera eficiente con las labores asignadas.

Hodge y otros, definen una organización como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común. En esta definición están implícitas varias ideas: las organizaciones están compuestas por personas; las organizaciones subdividen el trabajo entre sus individuos, y las organizaciones persiguen metas compartidas (Hodge, Anthony, & Gales, 1998).

Por su parte, Gibson afirma que las organizaciones son entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente; en lo fundamental, las organizaciones están constituidas por conjuntos de personas (Gibson, 2006). Al hablar de organizaciones, es necesario hablar de las personas que las representan, que las vivifican y les dan personalidad propia.

Es por ello que las personas dentro de las organizaciones cumplen una función determinada, así, la coordinación y unión de estas tareas lleva a al cumplimiento de los objetivos comunes.

Chiavenato, en cambio, define la teoría de las organizaciones (TO) como el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general (Chiavenato, 2006).

Seguidamente, surgen los estudios de la teoría general de la administración, y con ella a través del tiempo, varias escuelas del pensamiento administrativo, iniciando en primer lugar, con la Escuela Clásica de la Administración, la cual nace y se desarrolla principalmente en la época de 1900 a 1930 como propuesta al pensamiento administrativo dentro del concepto organizacional en los países de Estados Unidos, Francia y Alemania (Chiavenato, 2006).

Su origen lo tuvo a partir de la Revolución Industrial, dado el surgimiento a gran escala de aquella época en las organizaciones y los requerimientos de nuevas formas de organización y prácticas administrativas que demandaban las empresas en ese entonces.

La Escuela Clásica de la Administración presenta como exponentes a dos ingenieros, uno estadounidense y otro francés: Frederick W. Taylor y Henri Fayol, considerándose este último en la actualidad como el “padre” de la administración moderna.

Esta Teoría Clásica de la Administración principalmente hacia énfasis en la estructura en que una organización debía ser eficiente (hacer más con menos), pues Henry Fayol (Principal exponente de esta Teoría) afirmaba que la mejor manera de supervisar y gerenciar los procesos y las órdenes que se les da a los obreros al momento de desempeñarse en una labor es la de administración,

entendiéndose así que de esta manera el obrero rinde eficazmente, lo cual podría entenderse como: (BUEN TRATO A OBREROS = BUEN DESEMPEÑO)¹.

A pesar de los méritos de la Escuela Clásica de la Administración para el desarrollo empresarial en el mundo occidental a principios de siglo XX, esta trató de desarrollar un modelo explicativo del funcionamiento de las organizaciones, basando su conceptualización en un sistema cerrado (organización centralizada y piramidal), aislado del medio exterior y centralizado en la tecnología operativa, un hecho que ha dado lugar a fuertes críticas y su reemplazo a través de los aportes de posteriores escuelas, aunque el modelo de gestión clásico continua implementándose hoy en día en algunas organizaciones.

El enfoque clásico propuesto por Taylor y por Fayol, separadamente, hizo énfasis en las tareas y en la estructura organizacional, proporcionando un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al hombre desde su punto de vista atomista y simplificado.

En segundo lugar surgió la llamada escuela humanista; el enfoque de esta escuela del pensamiento administrativo aparece con las relaciones humanas en los Estados Unidos, y se desarrolla a partir de la década de los treinta hasta 1960 aproximadamente. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de disciplinas como la sociología, y principalmente de la psicología, en particular la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanista de la administración), surgió como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de

¹ www.virtual.unal.edu.co

reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, cuya necesidad se enfocaba en contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente, es así como podemos percibir que la unidad de análisis de este enfoque ya no se concentraría en las tareas y estructuras de la organización, sino en la persona (hombre social).

En tercer lugar, la teoría de la burocracia pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización, que pudiera aplicarse a las empresas, cualquiera que fuese su campo de actividad. Desarrollado por Weber quien describió las características más importantes de la organización burocrática racional.

En cuarto lugar, la teoría estructuralista, significó una partición de la teoría burocrática y una leve aproximación hacia la teoría humanística. Representa también una visión muy crítica de la organización.

En quinto lugar se introduce dentro de la teoría organizacional el concepto de Teoría de Sistemas, enfocándose en la estructura y relaciones o interdependencia entre las partes involucradas de la organización. El nuevo enfoque sistémico implica la idea de que la organización está formada por partes y que estas interaccionan entre sí para alcanzar los objetivos de la empresa. (Hodge, Anthony, & Gales, 1998).

Es así como se involucra la palabra *Sinergia* dentro del esquema organizacional, encauzándose en el enfoque y comprensión de la organización o sistema como un todo, y entendiendo que cualquier cambio en las interacciones (sinergia) de algún componente del sistema, repercute o influencia algún tipo de impacto (trae implicaciones) que bien podrían afectar el sistema en su totalidad.

Finalmente, pareciera ser que la vida de todo ser humano gira alrededor de las organizaciones, ya que si nos ponemos a analizar cada etapa de nuestra vida, estas influyen en varios acontecimientos como: el nacimiento, crecimiento, desarrollo, educación, trabajo, relaciones sociales, salud, e incluso en la muerte.

5.2. Dirección estratégica

Hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de **relaciones industriales**: visión burocratizada que viene desde el final de la revolución industrial, y alcanzó su auge en la década de 1950. En otras organizaciones se hablaba de **administración de recursos humanos**, visión más dinámica que predominó hasta 1990. En otras organizaciones más sofisticadas, se habla ahora de **administración de personas o administración de talento humano**, enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales (Gibson, 2006).

“Un enfoque que ya no mira a las personas como recursos organizacionales, objetivos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan las decisiones, emprende las acciones y crean la innovación en las organizaciones” (Gibson, 2006).

Dado el tamaño y la complejidad de las operaciones dentro de una organización, surge la administración estratégica organizacional o *Teoría de la Administración*.

La administración de recursos humanos surge a comienzos de siglo XX, y anteriormente se conocía como relaciones industriales, luego paso a llamarse administración de personal, y finalmente adquirió el nombre de administración de recursos humanos. Actualmente ya no se administran personas ni recursos, ya

que esto significa tratarlos o usarlos como agentes pasivos, cuando en realidad, se busca cimentar en ellos.

Se requiere mirar dentro de la organización no solo las actividades que mueven día a día el desarrollo de la empresa como su estructura y procesos, sino además su gente, lo que nos llevara a entender que si no es por el gran aporte del capital humano, dichos procesos no se realizarían y la estrategia con la que se busca entonces llevar al éxito a la organización, seria ineficiente.

La gestión del talento humano ha sido la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual que incorporan en las mismas. *“La principal ventaja competitiva de las empresas hoy en día, se deriva de las personas que laboran en ellas”* (Gibson, 2006).

Aún más, las considera agentes proactivos dotados de punto de vista propios y, sobre todo, de inteligencia, la mayor y más sofisticada de las habilidades humanas (Schuler, 2007).

Dentro de la planeación del direccionamiento estratégico de la organización, se formulan las estrategias y los objetivos necesarios para que la compañía se encamine hacia sus metas de éxito. Durante este proceso, se estructuran y se construyen además, aquellas herramientas que les permiten a las empresas identificarse a través de una manifestación explícita y compartida (tanto a clientes externos como internos) conocidas hoy como misión, visión y valores corporativos, los cuales orientan mejor sus acciones y les ayudan a afrontar de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como sus colaboradores saben perfectamente quiénes son, quiénes quieren ser en un futuro y, los valores que tienen para poder conseguirlo.

5.3. Misión

Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión responde de las operaciones de la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. La declaración de la misión, fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización (David, 2013)

Entonces la misión define principalmente, cual es la labor o actividad de la compañía en el mercado, y además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de una empresa en particular, se deberán tener en cuenta algunos de los siguientes interrogantes: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

5.4. Visión

Dentro de la administración estratégica, la visión describe las aspiraciones de la organización para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

La visión entonces, define las metas que se pretenden conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables (y además en un tiempo asignado), ya que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador para sus dirigentes y colaboradores. Para la proyección y definición de la visión de la organización, es una buena herramienta responder a las siguientes

preguntas: ¿qué queremos lograr?, ¿dónde queremos estar en el futuro?, ¿para quién lo haremos?

5.5. Valores

Son los principios éticos sobre los que se sitúa la cultura de una empresa y le permite también crear sus pautas de comportamiento. Se convierten en la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los directivos, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no, se perdería credibilidad. Responder a las siguientes preguntas ayudara, a definir los valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en que creemos?

5.6. Objetivos

Corresponden a las metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Su propósito general es convertir la misión y visión de la organización en objetivos de desempeño, los cuales deben ser específicos, medibles, y alcanzables, es decir, contar con una fecha límite para su consecución (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma, ya que generan participación y compromiso y, al alcanzarlos, generan satisfacción.

6. MARCO CONTEXTUAL²

6.1. Definición del negocio

Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S. es una empresa importadora y distribuidora de accesorios para vehículos y además, cuentan con sistemas que benefician el buen funcionamiento de los mismos y están dedicados a la comercialización de sistemas de seguridad vehicular y la promoción de nuevos productos con la más alta tecnología e innovación en el mercado. Poseen diferentes líneas que atienden diferentes áreas del sector de autopartes y repuestos, así como el de sonido para vehículos.

Son distribuidores a nivel nacional, teniendo actualmente cobertura en más de 15 ciudades del país, donde ofrecen excelente servicio y atención, respaldando la fidelidad y el compromiso con sus clientes, y garantizando la calidad de sus productos a través de servicios de post-venta y garantías.

6.2. Reseña histórica

Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S. inicia su historial empresarial hacia el año 2007, con un pequeño negocio ubicado en la Carrera Quinta del Barrio El Porvenir en la ciudad de Santiago de Cali y, para ese entonces, se llamaba comercialmente “Multialarmas y Sonido” operando con razón social como persona natural bajo el nombre de su propietario.

Con el transcurrir de los años y el crecimiento del negocio en su proceso de importaciones, surge la necesidad de ampliar la planta no solo en la parte

² Toda la información suministrada en este aparte corresponde a fuentes secundarias entregadas por la empresa Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S, quien autoriza su divulgación exclusivamente para este documento de estudio.

comercial sino también administrativa, y es así como se traslada la sede a una bodega en el Barrio Santander en la misma ciudad, que le permitió contar con un espacio adecuado y suficiente para un manejo de inventarios cada vez mayor, y abarcando gran parte del mercado local y nacional.

A través de estos 8 años, la empresa ha logrado un buen nivel de crecimiento y mejoras continuas al interior de la organización, así como el reconocimiento en el mercado colombiano para el sector económico de autopartes.

6.3. Quiénes son

Una empresa importadora, distribuidora y comercializadora de accesorios-lujos para vehículos, cuentan con sistemas que garantizan el buen funcionamiento de los mismos y están dedicados al desarrollo de sistemas de seguridad vehicular y la promoción de innovadores productos con la más alta tecnología del mercado. Cuentan con diferentes líneas que atienden diversas áreas del sector de autopartes y repuestos, así como también sonido profesional para vehículos.

Proveen el mercado minorista a nivel nacional teniendo cobertura en diversas regiones del país, donde ofrecen y se caracterizan por su excelente servicio y atención.

6.4. Filosofía corporativa

6.4.1. Misión

“Servir a nuestros clientes, brindándoles seguridad y confort mediante la comercialización personalizada de repuestos y accesorios para el sector automotriz”

6.4.2. Visión

“Para el 2018, seremos la primera opción de nuestros clientes, como protagonistas del cambio social en la comercialización de repuestos y accesorios de última tecnología para el sector automotriz en el mercado colombiano”.

6.4.3. Valores corporativos

Nuestros valores deben reflejarse siempre en el desempeño y comportamiento dentro de la familia, la empresa y la sociedad, procurando un desarrollo integral con excelencia:

6.4.3.1. *Integridad:*

Buscamos que la integridad sea el motor de nuestra vida personal y en el ámbito organizacional, para establecer la transparencia y el caminar por la verdad haciendo lo correcto, por las razones correctas y de la manera correcta.

6.4.3.2. *Trabajo en equipo:*

Participamos y colaboramos con entusiasmo en cada uno de los procesos. Buscamos con nuestro trabajo individual y colectivo la mejora continua de nuestros procesos para lograr la sinergia del equipo y obtener los mejores resultados.

6.4.3.3. *Compromiso:*

Estamos comprometidos a participar en el desarrollo de nuestros objetivos individuales y organizacionales con honestidad y lealtad, en todo momento y en todo lugar.

6.4.3.4. *Respeto:*

Respetamos y reconocemos las iniciativas de cada uno, brindando un espacio de expresiones compartidas y tolerando las diferentes opiniones como personas y como grupo para seguir creciendo y desempeñando un papel en el logro de nuestras metas.

6.4.4. Políticas corporativas

6.4.4.1. *Con el cliente:*

Entregar un servicio caracterizado por su confiabilidad, buen desempeño del personal del área comercial, logística y distribución, así como la solución oportuna a sus necesidades, combinando calidad y servicio especializado por parte de nuestro talento humano.

6.4.4.2. *Con el colaborador:*

Generar las condiciones organizacionales de bienestar que le brinden al colaborador una mejor calidad de vida representada en la prevención de lesiones personales y enfermedades profesionales, estabilidad laboral, oportunidades de capacitación y el reconocimiento de su aporte al éxito organizacional.

6.4.4.3. *Con el accionista:*

Garantizar los niveles de rentabilidad esperados para un mayor retorno de la inversión y la permanencia de la organización.

6.4.4.4. *Con la comunidad:*

Contribuir con la generación de empleo, la responsabilidad social y el impacto que podemos tener en el dar y como dar, haciéndola parte de

nuestra cultura organizacional que prima en la legalidad de nuestros productos.

6.5. Cultura Organizacional

Nuestra cultura organizacional está orientada al mejoramiento continuo de los procesos y a la satisfacción de nuestros clientes. Así mismo, apoyando la formación de una comunidad legal que construya país, incentivando a través del ejemplo y la dirección de nuestro Creador, mostrando como una empresa puede y debe mantenerse al margen de la competencia contrabandista que tanto afecta este sector en especial, y al desarrollo económico y social de nuestro país.

Con capacitación y entrenamiento permanente, nos esforzamos por adquirir conocimientos y habilidades, para satisfacer y brindar confianza a los clientes, proveedores, colaboradores y a la comunidad a través de procesos, productos y servicios que cumplan con las normas internas establecidas y las legales vigentes en el país.

6.6. Objetivos estratégicos 2014 – 2016:

- Satisfacer la demanda del mercado local y nacional ampliando la base CRM de clientes en un 20% anual.
- Aumentar la rentabilidad en un 25% anual y agregar valor a la organización.
- Desarrollar, fortalecer y operar con base en el sistema de calidad ISO9001.
- Capacitar y seleccionar las competencias requeridas del personal: Plan del desarrollo del talento humano basado en las competencias.
- Alinear el modelo de gestión con la estrategia.

7. CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS DE DESARROLLO DE GESTIÓN HUMANA ANALIZADOS

Con los nuevos preceptos acerca del capital humano y hacia su gestión efectiva, han sido presentados diferentes modelos, todos ellos propuestos por diferentes autoridades en materia de recursos humanos de acuerdo a cada organización y, dada la perspectiva que se tiene hoy en día en cuanto a la ventaja competitiva de la adecuada gestión del capital humano en las empresas, se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de gestión del talento humano que se ciña a los requerimientos organizacionales.

Cuesta (2005) agrega además, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de talento humano impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”

Además de las actividades comunes de la administración de personal como nóminas, beneficios sociales, administración de altas y bajas, relaciones con el sindicato entre otros, ahora se le han incorporado otras nuevas que van desde la evaluación del desempeño, diseño de planes de carrera, plan de beneficios sociales, selección de personal, estudios de clima y motivación, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, hasta las auditorías de gestión entre otras, como se puede apreciar en la *figura No.1* a continuación.

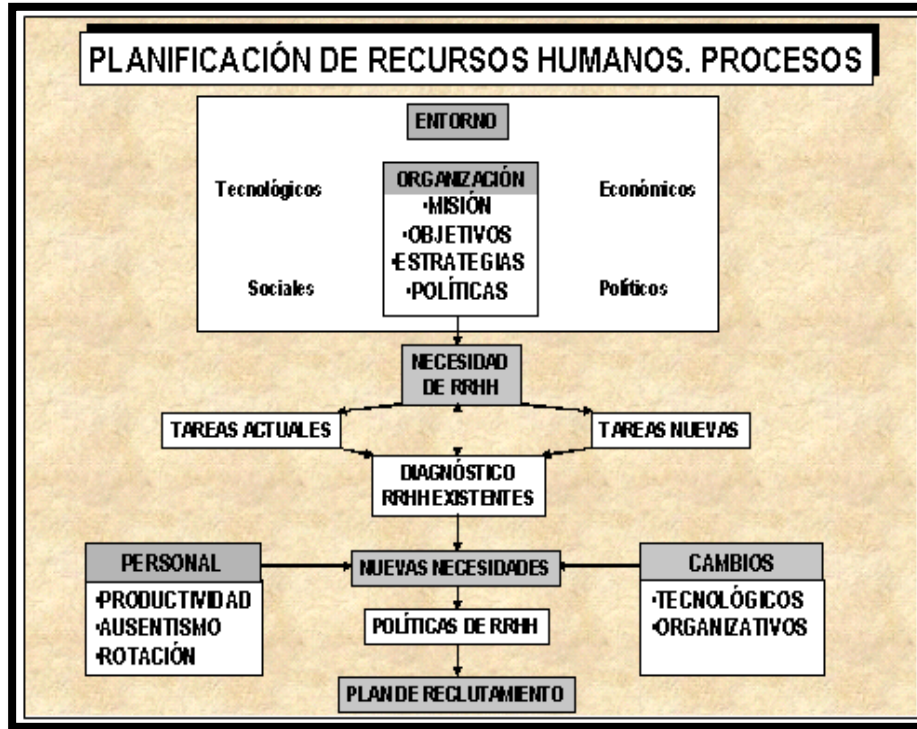


Figura 1 Fuente: Escat, C. (2002): “Gestión De Recursos Humanos Y Estrategia”, en www.gestiopolis.com consultado en julio de 2015

Estos procesos deben evidenciarse en los modelos o sistemas de Gestión de Recursos Humanos, para que estos respondan a las exigencias del mundo contemporáneo. Para una mejor comprensión de estos modelos que nos permitirán direccionar a la empresa Multialarmas & Sonido hacia el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, es necesario caracterizar algunos de los principales modelos conceptuales formulados a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI desde el ámbito de la administración de empresas, para de este modo tener un panorama más detallado y profundo al respecto.

7.1. Modelo de Harper y Lynch

Estos autores plantean un modelo de gestión conceptual, el cual presenta algunas de las actividades que actualmente asume la gestión del talento humano, las

cuales están relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, evaluaciones de desempeño, auditoría, entre otras (Ver figura 2).

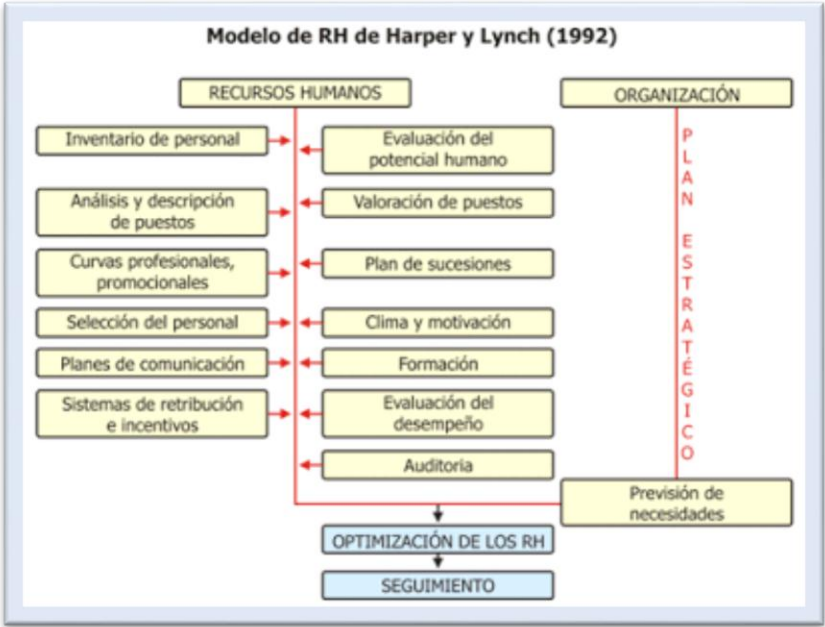


Figura 2: Modelo Funcional de Gestión de Recursos Humanos de Harper y Lynch

En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de gestión del talento humano desarrolladas y conocidas por la organización, cuyo fin es lograr una optimización de esta gestión, para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la empresa.

Se toma como referente este modelo, ya que cuenta con algunas actividades que hoy se llevan a cabo en la empresa Multialarmas & Sonido Distribuidores S.A.S., como son la selección de personal, el análisis y la descripción de puestos,

condiciones de trabajo y seguridad e higiene, las cuales son claves dentro del entorno empresarial actual. Lo que no se observa con claridad en este modelo, es que el componente de direccionamiento estratégico vaya ligado con los objetivos de la organización.

7.2. Modelo de Werther y Davis

Werther y Davis (2001), expresan que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades se relacionan e influyen la una en la otra. Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de recursos humanos que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentales en la gestión de este departamento; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la gestión del talento humano (*Figura No. 3*).

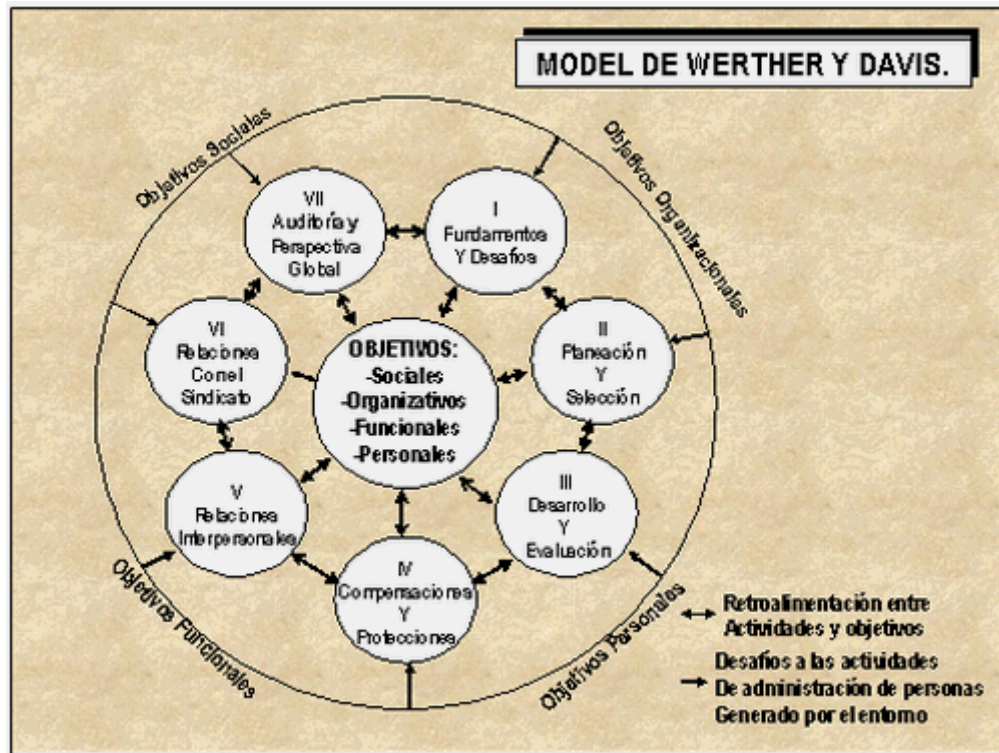


Figura 3: Modelo Funcional de Gestión de Recursos Humanos de Werther y Davis

Basados en la necesidad y objetivos estratégicos de la empresa Multialarmas y Sonido, no se encontró en este modelo una clara orientación hacia el manejo de competencias, ni el involucramiento del direccionamiento estratégico, los cuales son elementos importantes para la alineación del área de recursos humanos y los objetivos de la compañía.

7.3. Modelo Idalberto Chiavenato

Idalberto Chiavenato (2002) analiza la Administración de Recursos Humanos como un proceso que está constituido por subsistemas interdependientes integrados entre sí, como sigue:

- a) Subsistema de alimentación de RH: incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

- b) Subsistema de aplicación de RH: incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- c) Subsistema de mantenimiento de RH: incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- d) Subsistema de desarrollo de RH: incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- e) Subsistema de control de RH: incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Este modelo sobresale por su coherencia con la noción de sistema, subsistemas y procesos en el entorno organizacional (*Figura No. 4*), lo cual es muy característico en la realidad empresarial actual. Sin embargo, esta propuesta conceptual de Chiavenato se asemeja a la planteada por Werther y Davis, en el sentido de que no ofrece una visión estratégica de los recursos humanos dentro de la organización, por lo cual carece del componente de direccionamiento estratégico que la empresa referida requiere. Sin embargo, se considera como referente dado que involucra el concepto de sistema y esto permite integrar la gestión humana con el resto de la organización.

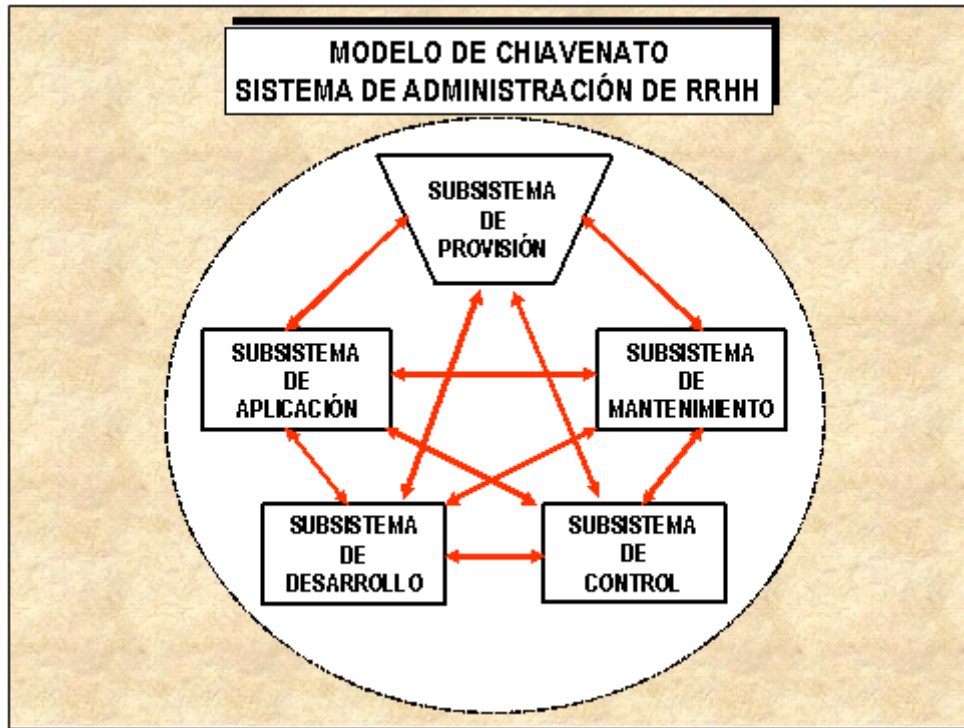


Figura 4: Modelo Sistemático de Gestión de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato

7.4. Modelo de Mikel Beer

El modelo de gestión de recursos humanos de Beer y sus colaboradores se determina en cuatro políticas que comprenden precisamente esas mismas áreas de estas políticas, abarcando en ellas todas las actividades clave de la gestión del recurso humano como las indicadas en el modelo de Harper y Lynch. En este modelo, la influencia de los empleados (participación e involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de recursos humanos.

De esta manera, las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los empleados son objeto de consideración y análisis fundamental (Ordiz M., 2002) (*Figura No. 5*). Por lo cual, este modelo fue tomado como referente, debido a la forma como plantea la importancia que le da al

involucramiento del personal en la organización, como fundamental para el desarrollo empresarial, pero deja de lado el manejo de competencias como elemento clave para el logro de objetivos.

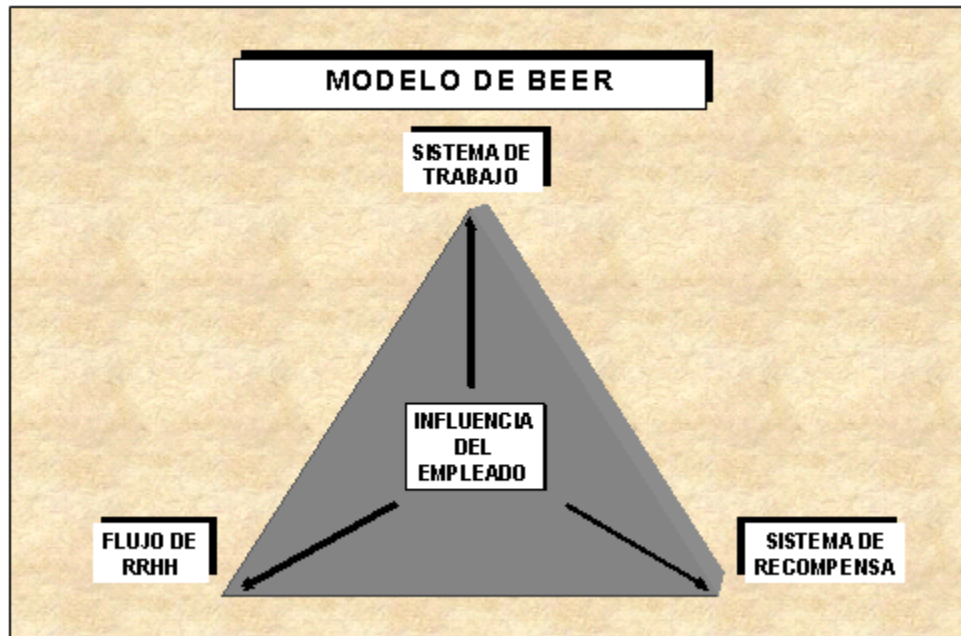


Figura 5: Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Mikel Beer

7.5. Modelo Martha Alles

Alles (2006) propone en su modelo como punto de partida, estructurar tanto la misión como la visión organizacional para direccionar y articular todo el proceso de gestión de los recursos humanos por competencias con las estrategias globales de la empresa. Posteriormente, son definidas y establecidas las competencias generales o cardinales por parte de las directivas, para posteriormente ser ensayadas y probadas sobre los ejecutivos, para revisar que las competencias que se definieron sean coherentes y concuerden con la estrategia de la empresa, para finalmente dar paso a la fase de diseño de los procesos de recursos humanos desde la perspectiva de la gestión por competencias.

Es en esta fase donde se definen las competencias específicas o por áreas de gestión de la empresa, sus grados o niveles, además de la descripción de los puestos de trabajo con su respectiva asignación de competencias y grados. Seguido a ello, se hace un análisis, evaluación o caracterización de las competencias con las que cuenta el personal para tener un panorama general sobre qué aspectos en concreto hay que trabajar, reforzar y enfatizar más al respecto. Finalmente, se implanta el sistema como tal, el cual se retroalimenta permanentemente a manera de ciclo como se indica (*Figura 6*).

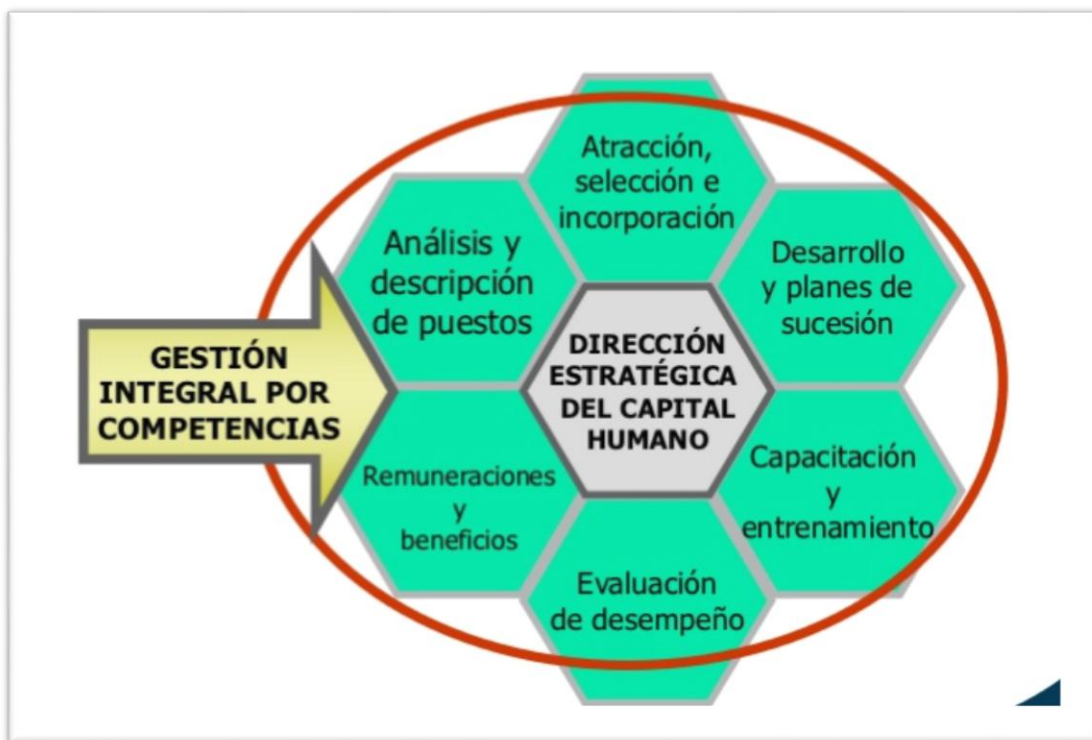


Figura 6: Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias. Alles, 2006

Precisamente, uno de los planteamientos más importantes que hace *Allles*³, es en referencia a la manera como la gestión por competencias puede aplicarse a cada

³ <http://www.marthaalles.com/index.php>

uno de los procesos o funciones de recursos humanos, generando incidencias e impactos positivos en el área de gestión humana y en la organización en general.

Como alternativa importante para la gestión del recurso humano en el ámbito empresarial actual en donde aspectos como la integralidad e idoneidad de las personas representa un factor clave, la gestión por competencias toma forma como estrategia y también como principio metodológico clave que opera como una herramienta fundamental en el proceso de gestión del talento humano, perfectamente adaptable y articulable al contexto específico de cualquier empresa u organización (grande, mediana o pequeña) en procura de fortalecer y brindar crecimiento en aspectos como la eficiencia, eficacia y efectividad del recurso humano que le da vida a una organización.

Es por esta razón, que la gestión por competencias se constituye como uno de los modelos más acertados para las necesidades que actualmente requieren la empresa objeto de estudio y sus altos directivos, al tomar como referencia algunos de los principales planteamientos teóricos que al respecto se hacen, destacando además los principales elementos que la caracterizan, así como su operatividad y las ventajas que ofrece en el proceso de gestión del recurso humano con el empalme que requiere actualmente la empresa Multialarmas y Sonido de acuerdo a sus objetivos estratégicos de crecimiento y expansión tanto a nivel externo como interno.

8. ANÁLISIS EFECTUADO DE LOS CINCO MODELOS CONCEPTUALES DE GESTIÓN HUMANA CONSULTADOS

En la siguiente tabla, se efectúa el respectivo análisis de los cinco modelos conceptuales de gestión humana consultados, tomando como referencia los elementos claves para una gestión estratégica del recurso humano:

- ✓ Direccionamiento estratégico
- ✓ El entorno
- ✓ Los procesos contemplados
- ✓ Las competencias involucradas
- ✓ Los sistemas que impacta
- ✓ La auditoría y seguimiento
- ✓ El impacto estratégico
- ✓ El impacto en los colaboradores

Posteriormente se reflejara en la segunda tabla, la situación concreta presentada en la empresa Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S, en lo que respecta a las necesidades encontradas ante la carencia actual de un departamento o manejo administrativo de la gestión humana y el análisis segmentado en la primera tabla.

Tabla 1: Análisis de los modelos conceptuales a partir de factores claves para una gestión estratégica del recurso humano

MODELOS CONCEPTUALES	ELEMENTOS O FACTORES CLAVES PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL	APORTE O CONTRIBUCIÓN DEL MODELO PARA EL DESARROLLO DEL ELEMENTO O FACTOR
Modelo de RH de Harper y Lynch	Direccionamiento estratégico	Tiene presente el plan estratégico que se encarga de direccionar todos los procesos en el entorno de la empresa, asociados con la GRH y es coherente con las necesidades identificadas en el personal.
	Entorno	Incorpora el clima y motivación como aspecto para dar respuesta a las circunstancias presentadas en el entorno.
	Procesos contemplados	Incorpora los principales procesos para la Gestión Humana: Inventario de personal, análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promocionales, selección de personal, planes de comunicación, sistemas de retribución e incentivos, evaluación del potencial humano, valoración de puestos, planes de sucesiones, clima y motivación, formación, evaluación del desempeño y auditoría.
	Competencias involucradas	Tanto las competencias cardinales o generales como las específicas hacen parte de este modelo. Las primeras al direccionar el proceso de gestión humana, tomando como base el plan estratégico desarrollado en el entorno organizacional. Las segundas al analizar y describir cada puesto de trabajo con sus particularidades y especificidades (análisis y descripción de puestos).
	Sistemas que impacta	Todos los relacionados o asociados con el control, provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo en Recursos Humanos.
	Auditoría y Seguimiento	Da cabida a la auditoría y seguimiento como pilar fundamental para la optimización del Recurso Humano con el que se cuenta.
	Impacto estratégico	Es directo ya que como se manifestó anteriormente la Gestión del Recurso Humano se realiza a partir del plan estratégico definido a nivel organizacional.
	Impacto en empleados	Es directo ya que son abordadas las distintas necesidades identificadas en el personal para buscar su satisfacción.
Modelo de GRH (Werther y Davis)	Direccionamiento estratégico	No incorpora el direccionamiento estratégico como parte integrante de la Gestión del Recurso Humano.
	Entorno	Presenta a manera de interrelación los desafíos a los cuales se enfrentan las actividades programadas desde la Gestión de Recursos Humanos hacia y desde el entorno.
	Procesos contemplados	Incorpora los procesos que pueden definirse como básicos para una Gestión Humana: Preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, relaciones con el personal y evaluación de la vida laboral.
	Competencias involucradas	Se infiere del modelo que hace alusión a ambos tipo de competencias (generales y específicas), ya que plantea la respectiva retroalimentación que debe existir entre los objetivos y actividades desarrolladas en los diferentes niveles (social, corporativo, funcional y personal).
	Sistemas que impacta	Todos los relacionados o asociados con el control, provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo en

		Recursos Humanos.
	Auditoría y Seguimiento	Más que auditoría y seguimiento el modelo enfatiza en la evaluación.
	Impacto estratégico	Los impactos e incidencias se dan entre actividades y objetivos de acuerdo a los niveles en que se encuentran éstos, y no sobre un plan o direccionamiento estratégico como tal, al carecer de él.
	Impacto en empleados	Se presenta por medio del conjunto de actividades que se desarrollan y de objetivos a alcanzar que interaccionan en diferentes niveles.
Modelo de Administración de R.H. (Idalberto Chiavenato)	Direccionamiento estratégico	No incorpora el direccionamiento estratégico como parte integrante de la Gestión del Recurso Humano.
	Entorno	El planteamiento que hace el modelo es muy general y no permite identificar con claridad si es tenido en cuenta el entorno como parte integrante de la Gestión Humana. De ser tenido en cuenta, hace parte del Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.
	Procesos contemplados	Incorpora desde una perspectiva general, los procesos que pueden definirse como básicos y esenciales para una Gestión Humana: subsistema de aplicación de recursos humanos, subsistema de mantenimiento de recursos humanos, subsistema de desarrollo de recursos humanos y subsistema de control de recursos humanos.
	Competencias involucradas	Se infiere del modelo que hace alusión a ambos tipo de competencias (generales y específicas), puesto que plantea la respectiva retroalimentación que debe existir entre los diferentes subsistemas que conforman el área de gestión humana y las demás áreas y subsistemas de la organización.
	Sistemas que impacta	Todos los relacionados o asociados con el control, provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo en Recursos Humanos.
	Auditoría y Seguimiento	El modelo no especifica si el control de los recursos humanos se hace mediante auditoría o seguimiento o mediante evaluaciones programadas como en el caso del modelo anterior.
	Impacto estratégico	Los impactos e incidencias se dan entre los diferentes subsistemas que conforman el área de gestión humana y las demás áreas y subsistemas de la organización, y no sobre un plan o direccionamiento estratégico como tal, al carecer de él.
	Impacto en empleados	Se presenta por medio del conjunto de actividades que se desarrollan y de objetivos a alcanzar en cada uno de los subsistemas propuestos que interaccionan entre sí y con otras áreas de la empresa.
Modelo de GRH de Beer y colaboradores	Direccionamiento estratégico	Tiene presente el plan estratégico que se encarga de direccionar todos los procesos en el entorno de la empresa, asociados con la GRH y es coherente con las necesidades identificadas en el personal.
	Entorno	Incorpora el clima y motivación como aspecto para dar respuesta a las circunstancias presentadas en el entorno.
	Procesos contemplados	Incorpora los principales procesos para la Gestión Humana descritos en el modelo de Harper y Lynch.
	Competencias involucradas	Tanto las competencias cardinales o generales como las específicas hacen parte de este modelo. Las cardinales al direccionar el proceso de gestión humana, tomando como base el plan estratégico desarrollado en el entorno organizacional. Por su parte, las específicas al analizar y describir cada puesto de trabajo con sus particularidades y especificidades (análisis y descripción de puestos).
	Sistemas que impacta	Todos los relacionados o asociados con el control,

		provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo en Recursos Humanos.
	Auditoría y Seguimiento	Son implementadas las auditorías y el seguimiento como pilares fundamentales para el mejoramiento continuo del Recurso Humano.
	Impacto estratégico	Tiene incidencias directas sobre la estrategia empresarial al realizarse el proceso de Gestión del Recurso Humano a partir del plan estratégico definido a nivel organizacional.
	Impacto en empleados	Tiene incidencias directas sobre los empleados, ya que el modelo se centra precisamente en las personas, en su participación, involucramiento, necesidades, motivaciones, expectativas, actitudes, aspiraciones, relaciones, entre otras.
Modelo de Gestión de R. H. por Competencias de Martha Alles.	Direccionamiento estratégico	Incorpora el direccionamiento estratégico como pilar clave para la gestión humana por competencias, al tomar como punto de partida tanto la misión como la visión empresarial para articular el proceso con las estrategias globales de la empresa.
	Entorno	En este modelo estructurado y formulado a partir de la gestión por competencias, el entorno cumple una tarea fundamental, ya que de acuerdo al contexto, campo, necesidades y requerimientos específicos de la empresa, así mismo son definidas los distintos tipos de competencias que las personas deben desarrollar y fortalecer.
	Procesos contemplados	Incorpora procesos claves para la llamada gestión y dirección integral y estratégica de Recursos Humanos por Competencias: Atracción, selección e incorporación, desarrollo de planes de sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios, análisis y descripción de puestos.
	Competencias involucradas	Competencias cardinales o generales derivadas de la misión y visión empresarial, definidas por la máxima dirección de la compañía. Competencias específicas definidas de acuerdo a los procesos de recursos humanos por competencias.
	Sistemas que impacta	Todos los relacionados o asociados con el control, provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo en Recursos Humanos.
	Auditoría y Seguimiento	Se implementa el análisis y evaluación de las competencias del personal durante y después del proceso.
	Impacto estratégico	Directo sobre la estrategia global de la empresa al direccionarse todo el proceso a partir de ella.
	Impacto en empleados	Directo ya que el modelo resalta los distintos tipos de competencias que debe desarrollar el personal para el logro de metas y objetivos no solo a nivel del área de gestión humana, sino de la empresa en general.

Tabla 2: Análisis de los modelos de Gestión Humana a partir de la situación concreta presentada en Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S.

MODELOS CONCEPTUALES	ASPECTOS A IMPLEMENTAR EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE MULTIALARMAS Y SONIDO DISTRIBUIDORES S.A.S	APORTES O CONTRIBUCIONES DEL MODELO EN EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LOS ASPECTOS REFERIDOS
Modelo de RH de Harper y Lynch	Ausencia de método formal de evaluación de competencias	El modelo estructura la evaluación enfatizando en el potencial y desempeño del personal, y no desde el ámbito concreto de las competencias. Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S. requiere de un método formal que además de evaluar el potencial y desempeño del personal, también evalúe tanto las competencias de carácter general que deben presentar todos los empleados, así como las específicas de acuerdo a sus responsabilidades y funciones determinadas.
	Promociones, traslados, cambios de cargo sin evaluaciones formales	Se presenta una situación similar a la anterior en el sentido en que además de evaluaciones formales para determinar el potencial y desempeño humano que permita realizar las respectivas promociones, traslados y cambios de cargo, Multialarmas requiere evaluaciones formales que permitan también caracterizar y determinar las competencias que presenta el personal.
	Ausencia de pruebas Psicotécnicas	Las pruebas psicotécnicas están contempladas dentro del modelo como parte del proceso de selección y evaluación del personal.
	Carencia de estudios respaldados con hechos y datos	El modelo da cabida al uso de datos e información para respaldar los estudios y la toma de decisiones para identificar las relaciones e incidencias que plantea entre aspectos como la valoración realizada de los puestos y el análisis y descripción de los mismos, la evaluación de desempeño y los planes de comunicación, la auditoria y los sistemas de retribución e incentivos.
Modelo de GRH (Werther y Davis)	Ausencia de método formal de evaluación de competencias	El modelo no ofrece o da cabida a una evaluación formal por competencias como requiere Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S, ya que prioriza tanto los objetivos como las actividades a realizar para alcanzarlos. La evaluación está mucho más ligada a la consecución de los objetivos en los diferentes niveles.
	Promociones, traslados, cambios de cargo sin evaluaciones formales	Las evaluaciones formales para promociones, traslados y cambios de cargo están contempladas en el modelo (compensación y protección), sin incorporar la perspectiva de las competencias en ellas.
	Ausencia de pruebas Psicotécnicas	Las pruebas psicotécnicas están contempladas dentro del modelo como parte del proceso de desarrollo y evaluación del personal.
	Carencia de estudios respaldados con hechos y datos	El modelo da cabida al uso de datos e información para respaldar los estudios y la toma de decisiones, como puede observarse al identificar las relaciones e incidencias que plantea entre el desarrollo y evaluación del personal y su respectiva compensación y protección.
Modelo de Administración	Ausencia de método formal de evaluación de competencias	El modelo ofrece la evaluación tradicional por desempeños y resultados (subsistema control de recursos humanos) y no precisamente por competencias como requiere Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S
	Promociones, traslados, cambios de cargo sin evaluaciones	Las evaluaciones formales para promociones, traslados y cambios de cargo están contempladas en el modelo (subsistema desarrollo de recursos humanos), sin

de R.H. (Idalberto Chiavenato)	formales	incorporar la perspectiva de las competencias en ellas.
	Ausencia de pruebas Psicotécnicas	Las pruebas psicotécnicas están incorporadas dentro del modelo como parte del subsistema control de recursos humanos.
	Carencia de estudios respaldados con hechos y datos	El modelo da cabida al uso de datos e información para respaldar los estudios y la toma de decisiones, como se puede ver al plantear relaciones e incidencias entre los subsistemas control de recursos humanos y provisión de recursos humanos.
Modelo de GRH de Beer y colaboradores	Ausencia de método formal de evaluación de competencias	El modelo estructura la evaluación enfatizando en el potencial y desempeño del personal, y no desde el ámbito concreto de las competencias.
	Promociones, traslados, cambios de cargo sin evaluaciones formales	Las evaluaciones formales para promociones, traslados y cambios de cargo están contempladas en el modelo (sistemas de recompensa), sin incorporar la perspectiva de las competencias en ellas.
	Ausencia de pruebas Psicotécnicas	Las pruebas psicotécnicas están contempladas dentro del modelo como parte del proceso de selección y evaluación del personal.
	Carencia de estudios respaldados con hechos y datos	El modelo da cabida al uso de datos e información para respaldar los estudios y la toma de decisiones al identificar las relaciones e incidencias que plantea entre aspectos como la valoración realizada de los puestos y el análisis y descripción de los mismos, la evaluación de desempeño y los planes de comunicación, la auditoría y los sistemas de retribución e incentivos. De igual forma, por ser un modelo que se centra fundamentalmente en los empleados de la empresa u organización, toma en cuenta el conjunto de hechos, datos e información directamente relacionada con el personal para la toma de decisiones y direccionamiento de los demás procesos y áreas.
Modelo de Gestión de R. H. por Competencias de Martha Alles.	Ausencia de método formal de evaluación de competencias	El modelo ofrece un método formal de evaluación del personal de acuerdo a los distintos tipos de competencias que los empleados de la empresa u organización deben desarrollar (competencias generales, específicas, sociales, entre otras). Para ello son implementadas herramientas tales como entrevistas, pruebas escritas, análisis de casos o situaciones, resolución de problemas, entre otros.
	Promociones, traslados, cambios de cargo sin evaluaciones formales	Las promociones, los traslados y cambios de cargo de acuerdo al modelo, se hacen tomando como referencia las evaluaciones formales que vinculan las competencias de los empleados en relación con el puesto de trabajo y el desempeño alcanzado.
	Ausencia de pruebas Psicotécnicas	El modelo incorpora las pruebas psicotécnicas como parte de los procesos de atracción, selección e incorporación del personal.
	Carencia de estudios respaldados con hechos y datos	De acuerdo a los resultados obtenidos con base en el análisis y evaluación que se haga de las competencias que presenta el personal, así mismo se toman las medidas y decisiones respectivas en pos del mejoramiento y perfeccionamiento a nivel individual como organizacional.

**9. SELECCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y PROPUESTA DEL MODELO
ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA
MULTIALARMAS Y SONIDO DISTRIBUIDORES S.A.S.**

Con base en las lecturas indagadas, los planteamientos hechos por sus respectivos autores y, tomando como guía la información recolectada de las necesidades en sus actividades y procesos por la empresa Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S. para la realización del presente trabajo, se procede entonces a realizar el aporte respectivo que de acuerdo al análisis e interpretación de la información recolectada, se ha seleccionado finalmente un esquema basado en el modelo de Gestión Humana de la autora Martha Alles, cuyo modelo tiene como base la gestión por competencias desde una mirada sistémica e interrelacionada, en donde se implementa como herramienta gerencial estratégica la ya nombrada gestión por competencias que entre sus muchos aportes, permite establecer tanto las competencias de carácter general o cardinal, es decir aquellas habilidades, destrezas y comportamientos que deben caracterizar a todo el personal de la empresa y que se derivan tanto de la misión, como de la visión organizacional. Seguidamente de acuerdo al modelo seleccionado, se procederá entonces a determinar aquellas competencias de carácter específico, que en otras palabras, corresponderá al conjunto de habilidades, destrezas y comportamientos del personal de acuerdo al área de gestión en la cual efectúan sus diferentes actividades (*Figura 7*).



Figura 7: <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>

Como lo manifestó su Gerente y propietario⁴, es importante para él, que su planeación estratégica la cual está centrada en la expansión y fortalecimiento de su marca empresarial, vaya de la mano junto a su equipo colaborador, buscando fortalecer ese lazo o sentido de pertenencia entre sus colaboradores y la compañía, pues aduce querer ver a su equipo de colaboradores también creciendo con ella, no solo en los ámbitos académicos y laborales, sino personales y familiares.

Además, en el proceso de recolectar la información con el personal de la empresa se pudo evidenciar una falta de sentido de pertenencia o propiedad de los colaboradores hacia la compañía, pues no se les evidenciaba hacia qué rumbo o que expectativas o planes de fortalecimiento tenía la empresa, ya que todas estas estrategias se venían compartiendo solo entre los altos mandos, lo que permitió evidenciar a tiempo el gran error de no hacer partícipes a sus colaboradores de

⁴ Toda la información suministrada en este aparte corresponde a fuentes recolectadas a través de la empresa Multialarmas, sus directivos y colaboradores, y la empresa autoriza su divulgación exclusivamente para este documento de estudio.

aquellas metas en búsqueda de crecimiento y éxito que pretendía la empresa, y a su vez se pudo detectar que también esta falta de información se debía principalmente a la poca experiencia de saber comunicar la información a nivel organizacional, debido al temor de la confidencialidad de la información suministrada entre los colaboradores internamente y los directivos. Adicionalmente, se evidencio también que la empresa Multialarmas ya tenía ciertos adelantos vagos en cuanto a la estructuración de la misión y la visión de la compañía de acuerdo a las metas u objetivos que tiene la organización, pero no se realiza un enfoque entre los colaboradores para que sientan como propia esa misión y visión, que les despierte la motivación de crecer junto a su empresa.

Finalmente se pudo evidenciar que cada puesto de trabajo venía ejerciendo funciones que no eran claras o específicas para el colaborador, así como la ejecución de tareas sobre otras áreas de la empresa que correspondían a otros cargos ya estipulados dentro de la misma, lo que genera a su vez falta de responsabilidad al momento de tomar y asumir decisiones propias de cada cargo en general, así como sobrecarga operativa que se presenta en unos puestos más que en otros, anulando toda posibilidad de efectuar una eficiente labor de evaluación de cumplimiento por cada cargo creado dentro de la compañía, así como los procesos de selección y reclutamiento.

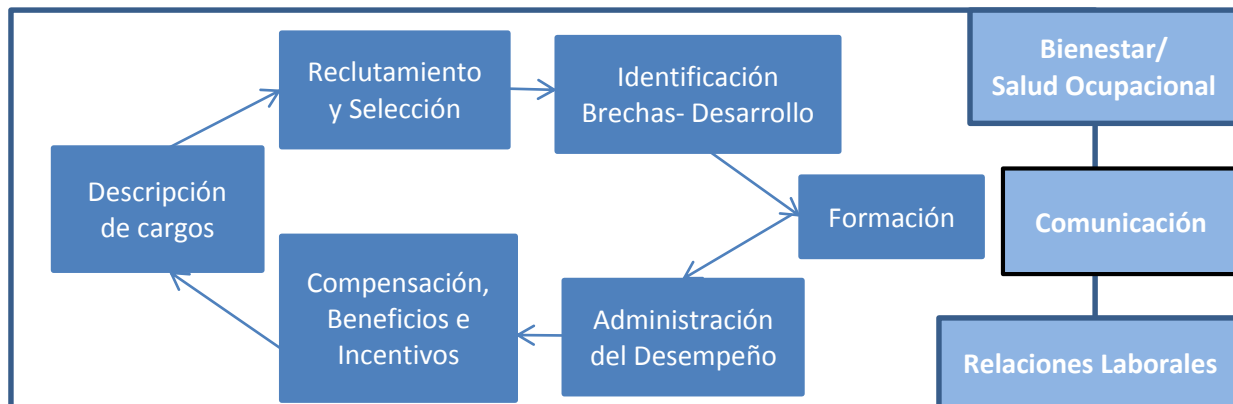
Es así como de acuerdo al modelo de Gestión Humana seleccionado previamente se inicia con los puntos de partida fundamentales que son tanto la misión como la visión empresarial, a partir de las cuales se direcciona el proceso de gestión de calidad en donde la planeación estratégica ocupa un papel central, ya que esta brinda a la empresa un rumbo o norte en el tiempo y en el espacio, y se estructura

a su vez, a partir de los factores claves de éxito consignados tanto en la misión como en la visión de la empresa.

En consecuencia, el proceso de gestión del talento humano como se puede identificar, impacta tanto a las demás áreas de gestión de la empresa, como a la misión, visión y cultura organizacional de la misma con las competencias específicas y generales respectivamente, lo cual quiere decir que el proceso se está retroalimentando constantemente de las relaciones e interacciones entre todos los elementos que participan en la construcción y desarrollo de la empresa como un todo estructurado, organizado y articulado.

Una vez se cuenta ya con la estructura inicial que plantea el modelo dentro de la empresa Multialarmas, se procede con la recomendación de la identificación de las competencias de acuerdo como sigue a continuación:

Figura 8: Diseño de Gestión Humana Empresas Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S.



En primer lugar, la atracción, selección e incorporación del personal se fundamenta en la elaboración de los perfiles y las descripciones de los puestos por competencias, pudiendo así establecer los conocimientos y competencias que serán objeto de evaluación y análisis.

En segundo lugar, los desarrollos de planes y sucesión direccionados desde un enfoque por competencias, combinan tanto los requerimientos en materia de conocimientos como las competencias del puesto a ocupar, y nos permiten realizar un análisis integral de la persona tanto en el aspecto técnico, como en su comportamiento y actitud para la toma de decisiones en este sentido.

En tercer lugar con relación a la capacitación y el entrenamiento, la implementación de programas en esta línea se hace definiendo las competencias requeridas por el personal y luego evaluando las que ya hacen parte o son una realidad en los individuos. De esta forma, se puede no solo determinar qué necesidades concretas en materia de capacitación y entrenamiento hay en los empleados, sino también determinar la magnitud entre las habilidades que se tienen y lo necesario o esperado.

En cuarto lugar, la evaluación de desempeño por competencias cumple una función muy importante como indicador del estado o medición del nivel en el que se encuentra el personal de una empresa u organización en relación con las competencias definidas y requeridas para la realización del trabajo.

En quinto lugar, las remuneraciones y beneficios desde el enfoque de gestión por competencias se basan y tienen como criterio fundamental, las competencias de los empleados en relación con el puesto de trabajo y el desempeño alcanzado. En este aspecto, la evaluación de desempeño por competencias forma parte integrante del proceso de asignación de remuneraciones y beneficios para el personal.

Finalmente, para el caso del análisis y descripción de puestos, no solo se tienen en cuenta y se le dan relevancia a las funciones y tareas específicas que deben

desempeñar las personas en determinado puesto o área de trabajo, sino también las competencias específicas que requieren los individuos para dar una respuesta efectiva en su trabajo gracias a un desempeño eficiente y eficaz que también permite recorrer el camino hacia la calidad.

Esta propuesta muestra claramente como el modelo de gestión humana debe soportar todos los departamentos de la compañía. Se puede ver como desde el aprendizaje organizacional, se plantea el desarrollo de las competencias requeridas para que los procesos internos se puedan desarrollar en función de las necesidades y expectativas de los clientes y finalmente alcanzar los objetivos financieros, los cuales básicamente están soportados en la mejora del margen operativo y el incremento en los ingresos por ventas.

10. CONCLUSIONES

- Los modelos conceptuales de gestión humana consultados y analizados en el presente trabajo tienen en común la referencia e importancia que destacan sobre las actividades básicas y principales para la gestión humana en el entorno empresarial. Sin embargo, al tener en cuenta elementos como la integralidad desde la cual es percibida en la actualidad el recurso humano y el respectivo direccionamiento que a partir de ello se le debe dar a todos los procesos y subsistemas que conforman el área de gestión humana a nivel empresarial, el modelo conceptual de gestión por competencias propuesto por Martha Alles es el que mayores y mejores alternativas presenta y ofrece al respecto.
- Se pudo evidenciar y sugerir a partir de la investigación realizada, un modelo conceptual de gestión humana el cual se pretende articular e implementar en el contexto de la empresa Multialarmas y Sonido, el cual fue caracterizado de acorde a las estrategias de direccionamiento de la empresa, pudiéndose determinar los principales aportes o contribuciones que puede hacer en materia metodológica a la empresa respectiva.
- En tercera instancia se analizó de acuerdo con las actividades y procesos claves en el área de gestión humana de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión, el direccionamiento estratégico, la cultura organizacional, el entorno, entre otros aspectos. De esta manera, tanto el proceso de incorporación del modelo como su posterior desarrollo y consolidación en la

organización puede tener muchas posibilidades en procura de la consecución de los objetivos y metas trazadas.

- Para enseñar y proponer un modelo debe hacerse a la luz del direccionamiento estratégico de la organización, porque finalmente es la estructura de los colaboradores la que hace posible que la actividad principal de la organización y sus objetivos estratégicos se cumplan con éxito.
- Las concepciones sistémicas e interrelacionadas en torno al funcionamiento de una empresa (que se promueven y presentan con mayor relevancia especialmente en las dos décadas más recientes) son aspectos claves para entender e identificar el tipo de modelo y los componentes del mismo, a ser definidos dentro de una organización.

11.RECOMENDACIONES

De llevarse a cabo la ejecución del montaje de un sistema de dirección y gestión del talento humano alineado a la estrategia empresarial, se sugiere realizar las siguientes recomendaciones:

- Generar espacios para comunicación constante de los cambios realizados en pro del mejoramiento, para que no solo el personal que trabaja en el área de gestión humana o sus directivos estén al tanto de las nuevas determinaciones tomadas, sino todo el personal de la empresa, ya que ello también compete y afecta de manera directa e indirecta al conjunto de colaboradores de la empresa, quienes constituyen uno de los factores clave más importantes para que la empresa logre el éxito proyectado.
- Iniciar un proceso de articulación e implementación a mediano y largo plazo de un enfoque de gestión por competencias en cada uno de los subsistemas que conforman el área de gestión humana en Multialarmas y Sonido Distribuidores S.A.S., de acuerdo al diagnóstico llevado a cabo, para lo cual la caracterización, el análisis e incorporación hecha del modelo referido en el contexto de la empresa como se planteó en el presente trabajo, se constituye en un punto de partida importante.
- Realizar periódicamente una revisión y seguimiento del proceso de articulación e implementación del modelo de gestión por competencias incorporado en la empresa que permita detectar, identificar y caracterizar los principales inconvenientes, dificultades y también oportunidades para

hacer el proceso cada vez más fuerte, de comprensión, apropiación y ejecución adecuada y plena por parte del personal de Multialarmas.

- El presente estudio se constituye en una oportunidad para futuras investigaciones relacionadas con las Pymes, quienes actualmente en búsqueda de su crecimiento dejan un poco de lado la necesidad de formalización y control que requiere el área de gestión humana dentro de las mismas, en las cuales se pueden tomar como referencia lo aquí expuesto tanto para la construcción de nuevo conocimiento, como para su aplicación práctica y en contexto. De esta manera, se puede evaluar el conjunto de actividades, decisiones y determinaciones tomadas a la luz de resultados concretos obtenidos.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México : McGraw Hill.
- Cuesta, A. (2005). (E. Académia, Ed.) Recuperado el 04 de 09 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- David, F. R. (2013). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. MEXICO: Pearson Education.
- Gibson, I. D. (2006). *Organizaciones*. McGraw Hill.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1998). *Teoría de la Organización*. Madrid: Prentice Hall.
- Ordiz M., A. L. (2002). *Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Schuler, D. -V.-J. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGraw Hill.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. México: McGraw-Hill.
- Werther, W. y. (2001). *Administración De Personal Y Recursos Humanos 5ta Edición*. México: Mc. Graw Hil.

http://www.eumed.net/librosgratis/2011f/1134/modelos_gestion_recursos_humanos.html

<http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>

-