Acciones deben promover las directivas de la empresa a través de la gestión humana para mejorar los desempeños de los empleados y trabajadores sin alterar los horarios de trabajo.

PRESENTADO POR:

Martha Bibiana Buitrago Moreno

D0103177

TUTORA

M.B.A. Ana Elsa Vargas Espinosa

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Facultad De Estudios A Distancia (FAEDIS)

Programa De Administración De Empresas

BOGOTÁ, D.C. Mayo de 2016

Introducción

El presente ensayo tiene por objetivo principal hacer una reflexión sobre el balance entre vida y trabajo, el cual es la aspiración de la gran mayoría de los profesionales hoy en día en las organizaciones.

Sin embargo, la economía actual obliga a las personas a sacrificar su tiempo libre en los temas laborales. La razón principal es una cultura errónea que promueve que los trabajadores pasen más horas en la oficina. Por otra parte hay una fuerte creencia de que el camino al éxito profesional implica dejar la vida personal en segundo plano. A largo plazo, permanecer en la búsqueda constante de un equilibrio permite a las personas ser más productivas y obtener mejores resultados laborales.

Equilibrar la vida laboral y personal se ha convertido en un aspecto que las empresas han empezado a desarrollar, pues son conscientes que sus empleados son mucho más que mano de obra. A raíz de lo anterior se han creado el calificativo de Empresas familiarmente responsables ya que son aquellas organizaciones en las que el empleador concilia con el trabajador las alternativas que mejor se acomoden a su desempeño y que no interfieran negativamente en los resultados.

La implementación de dichas metodologías se han convertido en clave para solucionar los inconvenientes que se evidencian, entre otros puntos, con el bajo rendimiento del personal, la disminución en el cumplimiento de metas, enfermedades por el estrés causado por la presión de la compañía, dificultades en las relaciones y la pérdida del sentido grupal, entre otros.

Estas responsabilidades de parte de la empresa determinan la diferencia en la eficiencia organizacional, pero en ocasiones no se determina dentro de las políticas gerenciales de la empresa, quien debe asumir la rienda, en primer lugar de definirlas, en segundo lugar de ejecutarlas y por último quien deberá medir y establecer el índice de efectividad de las mismas.

Por esta razón debe analizarse el papel que representa para la gestión de personal, para las mediciones de rendimientos individuales y grupales, así como para la realización y crecimiento de todos y cada uno de los miembros de la organización, plantear las diferentes alternativas y aspectos a tener en cuenta para resolver el siguiente interrogante: ¿Qué acciones deben promover las directivas de la empresa a través de la gestión humana para mejorar los desempeños de los empleados y trabajadores sin alterar los horarios de trabajo?

1. Marco Teórico De La Reflexión Planteada

Para dar respuesta a esta inquietud, debemos iniciar partiendo de la conceptualización de que es una organización y cuál es su objetivo con la sociedad, para lograr entender cuál es la importancia de la integración de sus colaboradores, viendo la organización como un todo.

Según lo anterior el talento humano de una organización, es como la columna vertebral de la misma, es el principal activo, que lastimosamente aún se aprecia en diversas organizaciones que los objetivos de vender, producir y obtener ganancias están por encima de cualquier consideración de carácter personal, social y de articulación con los intereses personales de cada uno de los colaboradores unidos a los resultados y rendimientos de carácter empresarial.

Resultado de esto tenemos empresas que no prosperan, mientras que hoy en día la tendencia es que la organización influyente, con éxito, están apuntando al bienestar de sus colaboradores, donde la vida empresarial y familiar son de vital importancia, porque está claro para los empresarios que si lo hacen y logran tener unos empleados tranquilos, a gusto y felices, automáticamente se ve reflejado en los resultados de la organización, independiente del departamento en que trabajen.

Ahora bien, cada organización cuenta con diferentes departamentos, los cuales sin planearlos crean su propia personalidad y de ahí nacen los perfiles por los cuales se encamina cada organización y departamento.

Se toma como ejemplo para que quede más claro, una compañía, para poder explicar los perfiles de cada departamento.

Colomboespañola de conservas, empresa donde laboro y es la segunda empresa a Nivel Mundial de pesca extractiva y conservas de pescado. Con presencia en más de 70 países, cuatro plantas, y flota propia de barcos, cuenta con los siguientes departamentos:

El departamento de VENTAS: Resulta ser el más importante dentro de la organización, porque es el que trae los ingresos a la misma. Este departamento es el encargado de salir a la calle a vender lo propuesto por la organización, siempre cuidando los márgenes y generando fidelización de clientes, para que dichos objetivos sean sostenibles en el tiempo., adicional debe manejar información de la competencia, precios, ofertas y mercado en general. Suelen ser los representantes de la compañía ante los clientes, de ahí la importancia de tener bien definido el perfil de estos colaboradores, pues pueden dar la mejor imagen de la organización o la más mediocre.

Revisando este perfil encontramos que dependen de un conjunto de cualidades para ser los vendedores que una empresa requiere o aspira, entre ellos existen tres grupos: **Actitudes, habilidades y conocimiento,** dentro de las actitudes encontramos que son seres entusiastas, determinantes, comprometidos, pacientes, dinámicos, audaces; dentro de las habilidades encontramos seres con un espíritu de equipo, creativo, excelente memoria, con tacto, facilidades de expresión, y capaces de generar empatía y mucha pero muchas habilidades. En cuanto a conocimiento es necesario que estos trabajadores conozcan a fondo información de la organización, de los productos que venden, información de la competencia etc. Podemos resumir al vendedor como un ser con actitud positiva, con habilidades para concluir una venta y con los conocimientos necesarios para defender sus posiciones.

A hora bien, es importante contar siempre con un líder en cada departamento, quien debe tener unas cualidades adicionales, pues es quien guiará el trabajo y los proceso de este departamento, motivará y será la aspiración para quien trabaje con él, lograra generar más líderes en vez de seguidores. Por lo anterior, las ventas no son para todo el mundo. Una persona que no cumpla con el perfil puede generar discordia y terminar en un mal ambiente laboral.

El departamento de PRODUCCION: Encargados de la fábrica de producción, la cual debe ir ligado a un stock mínimo que debe manejar la fábrica y la venta normal de la organización. Estos colaboradores de dirigir planes de producción, construcción, mantenimiento de las maquinarias. Estos miembros deben contar con una capacidad de análisis, síntesis, negociación. Importante los estudios o especializaciones que se exigen o que se hacen necesarias para poder entender el proceso y la importancia de cada uno de ellos .En este departamento se cuenta con un Director de producción, director de fábrica e ingeniero de manufactura, director de materiales, compras y logística en general.

El departamento FINANCIERO: Teniendo en cuenta los diferentes modelos de desarrollo aplicados del País, el sistema financiero ha ido evolucionando y así mismo sus profesionales a contratar, pues deben ser totalmente calificados y con la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades que el sistema financiero demanda. Deben tener la capacidad y el dominio de toma de decisiones al interior de la compañía, demostrando así acierto en su manejo. Como no solo tienen voz en l área financiera, sino también en los departamentos semejantes, este profesional debe tener un amplio conocimiento en Comercio, productos, empresa y vehículos financieros. Y una capacidad de incorporar esta área en las estrategias de la compañía.

El departamento de MARKETING: Las compañías deben evolucionar a la misma velocidad que lo hace el mercado, y así mismo sus profesionales en marketing, pues los cambios que muchas veces se dan por la crisis provocan cambios en la estructura interna de las organizaciones, así que estos profesionales deben tener la capacidad de organización y gestión de equipos no solo humanos sino también de proyectos. Tener la capacidad de adaptarse a los diferentes escenarios que se pueden presentar. Deben ser bastante dinámicos, con un don de liderazgo y coaching, visión estratégica del negocio, y tener la capacidad de adoptar nuevas tendencias del mercado a la organización para la cual trabaja.

Las compañías saben que un buen trabajo de este departamento puede lograr un posicionamiento importante de la marca y una recordación con los años, pero con la crisis actual el presupuesto para este departamento se ve reducido, por lo cual el profesional entra a demostrar su creatividad para hacer con POCO, MUCHO.

El departamento de ADMINISTRACION: Un perfil bastante integral, con capacidad total de liderazgo, de tal manera que logre crear un compromiso por parte de cada uno de ellos y el respaldo de cada uno para lograr los objetivos de la compañía en un clima laboral adecuado, no solamente deberá tener una visión grupal, pues a su misa vez deberá crear competencias individuales que contribuyan a las necesidades de la organización. Estratégico para integrar, habilidad para manejar las crisis y contingencias de las mismas, mucha visión para lo anterior, pues debe ser una persona capaz de trabajar bajo presión dando siempre soluciones estratégicas y oportunas reales y acordes al momento. El departamento de RECURSO HUMANO: Podemos centrarnos especialmente en las responsabilidades de este departamento si presentan de alguna manera lo que se pretende analizar en el ensayo.

Cada cargo exige que las personas que lo integran reúnan ciertas características que contribuyan a que su desempeño sea eficiente y exitoso, la unión de todas estas cualidades y características hacen que el profesional se vuelva un ser competitivo y capaz de desarrollar con total éxito el cargo, en conjunto con sus grupos de trabajo.

La integración es clave en cualquier organización, errores que comenten las organización o departamento por lo cual no se logra la integración, es porque cada departamento no logra integrarse, al final el departamento de recurso no es el responsable por que el líder de la compañía no hace que se sienta como una organización.

En la empresa que estamos tomando como referencia la labor del directivo siempre es unir, por ejemplo a fin de año se organiza una convención donde se integran todos los departamentos.

El departamento de recurso humano como anteriormente se conocía, hoy talento humano o gestión humana, es quizás el departamento que genera cohesión entre las personas que integran los departamentos y la organización, es este departamento el encargado de generar un vínculo entre la persona y la empresa y más allá de esto, juega un papel muy importante en el desarrollo del bienestar de sus trabajadores.

Lo anterior nos lleva a revisar los programas y estructuras que dicho departamento debe tener para generar que cada uno de los integrantes de la organización sientan el compromiso con su trabajo o labor asignada, pero además de eso que haya una sinergia entre su vida personal y laboral, ya que se ha demostrado que una persona con calidad de vida, tiene un

mejor rendimiento en su trabajo, lo que denota en productividad laboral. Velázquez & Miguel (2009) afirman:

> "La relevancia de los recursos humanos constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de calidad y de la productividad. Para que el recurso humano contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del recurso humano: habilidad, motivación, flexibilidad o adaptación al cambio". (p.3)

Como se menciona la motivación es una de las variables de mayor importancia para la buena administración del talento humano, puesto que una persona motivada se desempeña de mejor forma y entrega sus resultados en el tiempo estipulado contribuyendo a la calidad y por ende al proceso competitivo que toda organización tiene en el mercado, evidenciado en los resultados obtenidos mes a mes, es decir no se trata solo de "empujar" a la gente para que haga lo que tiene que hacer, sino es bastante importante explicarles las razones por las cuales las debe hacer, es decir hacer sentirla no como recurso humano sino como ser humano comprometido con los resultados de su organización.

Un recurso humano motivado, tal vez es una herramienta eficaz para mejorar los tiempos de entrega en su horario laboral, logrando que haya una distinción entre vida y trabajo, que si bien esta última es importante para la consecución en parte de la primera, se debe manejar adecuadamente. Al respecto Saldarriaga (2008) refiere que, no solo se debe revisar la administración del talento humano, sino toda la organización desde una visión sistemática, en la que todo proceso se encuentra relacionado con otros de forma interdependiente y es el conjunto el que posibilita el éxito y equilibrio del sistema. Esto no significa más que cada miembro que hace parte de la organización, debe tener una experticia en su rol asignado, para que de esta manera se genere un resultado positivo, tanto para él como para la organización, es decir un beneficio mutuo.

Dentro de las tendencias actuales de la gestión del talento humano se debe anotar como se ha mencionado ya en este texto, que las tendencias actuales van de la mano con los conceptos de competitividad y productividad, una vez más se observa la sinergia entre la filosofía empresarial y el equipo humano, es decir, estas tendencias van de la mano con los objetivos que la organización esperan alcanzar y para los cuales es necesario contar con un

talento humano, capacitado, comprometido y seguramente involucrado, por eso es tan importante que este departamento establezca planes y programas definidos para destacar el aporte que hace cada uno de los trabajadores en este resultado. De acuerdo a esto, empezaré a revisar las tendencias actuales de gestión humana, y la pertinencia del juicio que cada una de estas tiene sobre la calidad de vida de las personas que hacen parte de una organización.

En primera instancia encontramos a gestión del talento humano, que día a día se viene potencializando más a nivel empresarial, debido a que es en esta tendencia donde se observan o más bien se encuentra la experticia de cada persona y se toma como base para formar todo un proceso de conocimiento, crecimiento y desarrollo en la organización. Tejada (2009), habla al respecto sobre la relevancia que se le debe dar al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse con el fin de favorecer su crecimiento y el de su entorno. Cuando las organizaciones el trabajo de desarrollar en su departamento de recursos humanos desarrollen un programa que permita identificar las fortalezas de sus empleados, seguramente los resultados en cuanto a productividad y calidad serán cada vez mejores.

Ahora bien es importante definir cuál es el proceso ideal para la buena gestión de un recurso humano, que se basa en actividades definidas en el modelo de gestión de recursos humanos propuesto por Harper y Lynch, como se observa en la siguiente figura:

Figura 1.- Modelo de recursos humanos Harper y Lynch

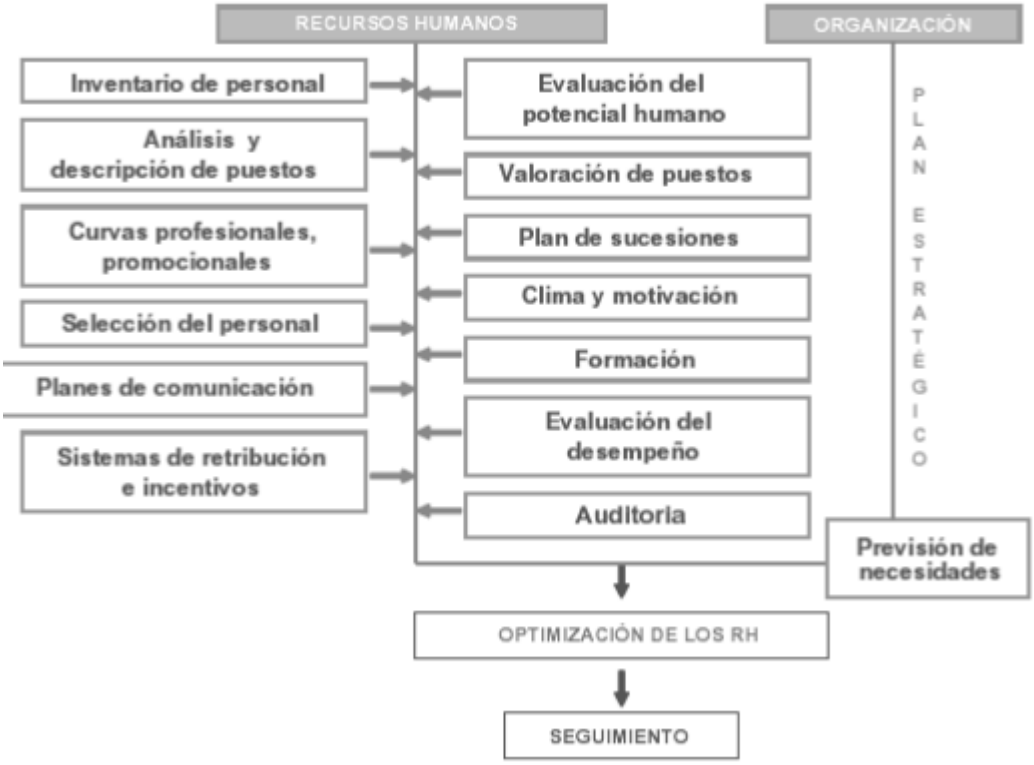

Figura 1. Modelo de Recursos Humanos de Harper y Lynch (1992)
Fuente: Cuesta, S. A. (2011). Gestión del talento humano y del conocimiento. : Ecoe Ediciones. Recuperado de http://www.ebrary.com

Allí se plantea una serie de actividades que aseguran la distinción de capacidades y talentos que tiene cada miembro de la organización y que con estos sencillos pasos harán que los desarrolle adecuadamente y más allá de esto que los explote en su actividad para la cual fue contratado, aprovechando por un lado los recursos que la empresa le brinda, ejecutando las actividades inherentes a sus cargo y por otro aprovechando de manera efectiva el tiempo laboral, para de esta manera generar una satisfacción individual que redundará en el aprovechamiento de su tiempo libre.

En este modelo de gestión del talento humano se evidencia que la organización está volcada hacia el recurso humano previendo necesidades de sus empleados con el fin de ser valorados y finalmente una vez resueltos por medio de estos pasos, contribuyendo a la ejecución del plan estratégico diseñado por la organización.

> “La Gestión de Recursos Humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carrera, estudios de clima y de motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, sistemas de pago, auditoría, entre otras”. (Cuesta, 2011, p.20)

Por esto la gestión de recursos humanos es tan importante en la construcción de una empresa que se considera “familiarmente responsable”, ya que la calidad de su recurso humano debe primar para generar un resultado positivo en su estrategia, dicho de otro modo el recurso humano es parte esencial de la estrategia implementada por la organización.

Por otro lado encontramos la gestión por competencias, que se basa en las capacidades que cada individuo desarrolla, teniendo en cuenta además desde la parte organizacional los resultados que espera de dicho cargo en pro del logro de la estrategia organizaciones, en este sentido, la gestión del talento humano por competencias acarrea una serie estándares definidos por la organización que utiliza esta tendencia de recurso humano.

Alles (2000) afirma:

> “La gestión por competencias hace referencia a un modelo de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficioso tanto para la empresa como para los empleados”. (p.69)

Las competencias en este sentido estricto logran sacar las mejores habilidades de las personas, y es entonces el área de recursos humanos la encargada de dirigir y hacer brillar estas actitudes y destrezas individuales, para usarlo de forma positiva en la gestión de su labor.

Esta tendencia de gestión de recurso humano por competencia, es tal vez una de las más interesantes, ya que es allí donde se debe motivar al empleado a dar lo mejor en su desempeño laboral, y donde los mecanismos de compensación juegan un papel muy importante. Si una organización logra motivar al empleado, resaltando su habilidades, su talento, su experticia y su conocimiento seguramente tendrá empleados más eficaces en cada una de sus laborares,

aprovechando el tiempo en función del cumplimiento de las actividades asignadas. Las emociones juegan aquí un papel determinante, por esto el liderazgo es un factor muy importante de las personas que tienen a cargo los diferentes departamentos de la compañía, son ellos los responsables de motivar a sus empleados para que cumplan con las competencias esperadas del cargo.

Esta tendencia está vigente en varias organizaciones, y allí surge la tendencia del coaching, acompañamiento, empoderamiento, liderazgo y distención de actitudes positivas que generan compromiso por parte de los empleados, tener un buen líder en este rol de coaching asegurará un ambiente ideal para que los resultado se den, sumado a esto las capacitaciones de forma constante sobre la filosofía de la organización, la importancia de cada uno de los roles en los puestos de trabajo y la evaluación y retroalimentación a las personas, son vitales para la implementación de gestión de recurso humano por competencias. Alles (2000) afirma: "La gestión por competencias tiene como objeto identificar aquellas características que hagan eficaces a las personas entro de una organización" (p.82). Tal vez este proceso sea dispendiosos pero también contribuirá al mejoramiento de procesos, por ende a la entrega de resultados a tiempo y, finalmente a que el empleado utilice su tiempo libre en su bienestar y calidad de vida.

Por último encontramos la gestión de recurso humano por conocimiento, que se basa principalmente en la experticia que tiene un individuo sobre las actividades que desempeña, esto en conjunto además de las herramientas tecnológicas, al respecto Tejada (2006)

> "Este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica. Como se puede observar, son indisolubles los lazos que unen la gestión del talento y la gestión del conocimiento. (p.6)"

Es así como este modelo permite a la organización la inversión en tecnología para el aprovechamiento de su capital humano en las labores asignadas, generando una cohesión entre las herramientas tecnológicas y la generación de resultados con mayor brevedad por parte del empleado, aquí es importante la capacitación constante ya que de ello depende que

los procesos se den de acuerdo a los lineamentos dados y que el aprovechamiento de este recurso tecnológico sea considera como una herramienta de productividad.

Cuesta (2011) afirma:

> "La gestión de recursos humanos va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las nuevas tecnologías de la información, la arquitectura organizacional y el desarrollo del capital humano. Y en esta articulación el factor determinante es la competencia laboral que porta la persona". (p.91)

Lo anterior lleva a hacer un análisis sobre la importancia de las TIC en el desarrollo del sistema estratégico de la organización y el uso que el recurso humano le puede dar a este siempre pensando en este escrito en el beneficio de calidad de tiempo para el empleado, por lo que cabría mencionar que las TIC se deben aprovechar de forma eficaz por parte del empleado y de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos en ambos casos.

Adicionalmente a lo mencionado también se debe revisar como el departamento de recursos humanos podría utilizar de manera más eficaz estas herramientas, bien sea en sus propios procesos o incentivando por algún tipo de programa establecido el uso de estas herramientas de manera eficaz, en pro de mejorar los procesos de cada uno y generando una filosofía organizacional de productividad.

Como hemos observado, estos tres enfoques de gestión del recurso humano, buscan en gran medida la mejora de los procesos de la organización, y busca el aprovechamiento de los recursos brindados por la organización pro parte de sus empleados, siempre en pro de la productividad individual que a la larga denotará en los resultados de la organización.

Ahora bien, si observamos estos modelos desde el punto de vista de cuál favorece más a la persona, pensaría que se debe evaluar desde el punto de vista de la estructura de la organización, es decir sus políticas, su filosofía, sin embargo considero que debería haber una cohesión entre los tres modelos, ya que los tres son importantes y de los mismo se podría extraer herramientas vitales para la construcción de un programa de recurso humanos que favorezca la integridad del empleado.

Por un lado, el modelo de gestión de talento humano, debe promover un programa que integre, el desarrollo de selección, capacitación, incentivos, aprendizaje , amarrado a su vez

con la gestión por competencias en donde se evalúe las capacidades inherentes al cargo y se promueva al trabajador a trabajar por dicho resultado, por último el modelo de gestión por conocimiento debe integrar todo el desarrollo del talento humano, junto con el de competencia, para divulgar al empleado que es lo que se pretende lograr y por medio de capacitaciones constantes, la retroalimentación y el desarrollo de talento se logrará que el empleado trabaje armónicamente entregando sus resultados, contribuyendo a la estrategia de la organización y finalmente a su propio bienestar.

El departamento de recursos humanos es de suma importancia para que la visión y gestión estratégica de la organización, por eso es tan importante que ella sea la encargada de liderar programas de bienestar a sus empleados, esto con el fin de generar un ambiente propicio y armónico en el que puedan desempeñar su actividades diarias, desde el puesto de trabajo, hasta los requerimientos solicitados, deben generar un ambiente ideal, y de esta manera evitar enfermedades laborales, estrés o estados desanimados hacia la labor que realiza, el empleado debe ser valorado y motivado, ya que está demostrado que las emociones juegan un papel importante en el desarrollo de cualquier actividad, además el liderazgo de los roles superiores determinan el sentido de pertenencia y la retribución hacia la empresa.

2. Aspectos Destacados Desde El Punto De Vista De Los Líderes

- Características de un líder integrador, dadas las condiciones básicas de dirección y control de los procesos de gestión humana para la organización.
    - Posicionar el negocio
    - Identificar con exactitud los cambios del exterior y poner el negocio a la ofensiva
    - Saber conducir el sistema social de la empresa
        - Decisiones críticas que hay que tomar
        - Los acuerdos que hay que hacer
        - Y quien es el responsable (Charam 2007. Pág. 96)
        - Establecer comunicación participativa permanente.

        - Participar en la formación de los comportamientos que afloran al tomar esas decisiones.
        - El know-how para diagnosticar, diseñar y liderar el sistema social y asumir los cambios evolutivos necesarios para su desarrollo permanente.
    - Ser capaz de hacerse una idea de las personas mediante el descubrimiento de sus mejores talentos como base en hechos y observaciones para luego unirlas con el trabajo indicado
    - Dar forma a un equipo de trabajo
    - Desarrollar las metas
    - Establecer las prioridades que tengan la precisión del rayo láser ser capaz de responder creativamente a las presiones sociales que no controla pero que repercuten de manera importante en su negocio. (Charam 2007. Pág. 7)
- Responsabilidades de la función de gestión humana en la integración del personal
- Responsabilidades de las alta dirección en los procesos de integración

3. Aspectos Destacados De La Integración Desde El Punto De Vista De La Estructura Y Los Procesos

Toda organización adquiere una cultura y una forma de hacer las cosas, propias del negocio, acorde con los procesos que desarrolla y de acuerdo con cada uno de los individuos que la integran, con sus características, habilidades y competencias de carácter técnico y profesional, por esto es necesario que el diseño de sus funciones tenga mucha claridad en la secuencia, en los flujos de información, pero sobre todo en el poder de los equipos naturales y creados para cumplir con los objetivos que la organización requiere.

- Funciones y enfoques modernos de la gestión del talento humano
- La gestión del conocimiento y la cultura de la innovación

4. Mecanismos Operativos Como Herramientas Para Construir Un Sistema Social

Las Intersecciones críticas.- El líder debe **establecer mecanismos claros de intercambio de información** en los cuales se dará luz y se resolverán los diferentes conflictos que surgen en el desarrollo de las actividades y proyectos de cada unidad funcional, para cambiar el rumbo o las estrategias o reasignar recursos y mejorar esfuerzos que permitan al equipo de trabajo una mayor efectividad.

Compartir información y **hacer tratos para cumplir compromisos** parece muy obvio pero esto no ocurre espontáneamente.

Si estos mecanismos no se establecen, lo más probable es que el flujo de información no sea adecuado, que las diferencias no salgan a flote y no se resuelvan, que la toma de decisiones sea lenta y que lo que deba ocurrir se retrase o no ocurra, por lo tanto la ejecución se ve afectada.

Al dirigir las reuniones y promover el diálogo franco entre las partes, para lo cual es necesario distinguir las reuniones programadas de la empresa u organización de carácter estratégico, de las reuniones de carácter operativo que determinan metas y resultados de equipos de trabajo naturales. Estos mecanismos operativos deben cumplir con ciertos requisitos.

- Tener un objetivo definido y manifiesto para los miembros del grupo, así como los mecanismos para lograrlos.
- Que aspectos deben registrarse y conservarse para apoyo de la toma decisiones y cuáles deben ser descartados.
- Que procesos hay que rediseñar completamente o ser dirigidos de otra forma.
    - Evaluar si es necesario establecer nuevos mecanismos operativos para ganar los resultados. (Charam 2007. Pág. 105)

El objetivo principal de los mecanismos operativos es el lograr una **visión compartida** inicialmente y como segunda instancia la de lograr una corresponsabilidad del equipo en la toma de decisiones por parte de los integrantes haciendo suyo lo de todos y asumiendo

seriamente lo que le corresponde. Lo que genera una identidad de grupo y mejores resultados en la consecución de las metas.

Cuando se habla de mecanismos operativos, es necesario también tener en cuenta desde el punto de vista de la estructura, **quien es el responsable del proceso**. Cuáles son los resultados de la operación que están afectando los objetivos estratégicos de la empresa. También deberá tener claro cuáles son las unidades funcionales que se pueden ver afectadas o que afectan según sus resultados los resultados de la unidad de la cual se es responsable pues de alguna forma deben participar en los mecanismos de coordinación y control.

Por supuesto cada sistema social es diferente y responde diferente ante los estímulos desarrollados, pero siempre debe ser una responsabilidad del líder integrador tener conocimientos y métodos para administrar el sistema social.

Algunas recomendaciones de Charam son:

- Asegurarse de que el líder encargado del proceso, tenga capacidad de dar forma tanto al contenido como a los comportamientos del equipo.
- Evaluar permanentemente los resultados de los mecanismos operativos de la integración
- La innovación de los procesos, las tecnologías y los productos que den un marco perdurable al desarrollo de la empresa (Charam 2007. Pág. 110)
- El manejo de los conflictos es una de las herramientas básicas ya que forman parte de los procesos de la gente
- Es importante tener claros los comportamientos esperados y evaluarlos a la luz de las capacidades, resultados y logros funcionales y corporativos.

5. Analisis Y Reflexiones

Al momento de implementar estas metodologías es importante como organización tener en cuenta que es para el beneficio de todos y no solo de los trabajadores ya que con los resultados obtenidos se veran los resultados óptimos para las dos partes.

Se pueden definir según Vetter (2009) como marco esencial de la ejecución estratégica refiriendose a la obre de Charam y Bossidy en el 2002, donde la ejecución es " un conjunto especifico de comportamientos y técnicas que las empresas necesitan dominar para obtener una ventaja competitiva. Es una disciplina en sí misma."

Ellos presentan tres elementos importantes en la ejecución:

Los comportamientos esenciales del Lider:

- Conocer y estar cercano al equipo y al negocio(tener los pies en la tierra)
- Ser realista
- Fijar objetivos y prioridades (3 0 4 prioridades sencillas y claras)
- Seguir siempre adelante (tomarse la ejecución en serio)
- Recompensar el buen desempeño
- Expandir las capacidades del equipo (transpasando conocimientos a los demás)
- Conocerse a uno mismo.

Creando el vinculo ente las personas y las operaciones

Crear una cultura de la Ejecución en la Organización

- Creando el vinculo entre la estrategia y las operaciones

Tener las personas adecuadas en los lugares adecuados

- Crear el vinculo entre la estrategia y las personas

Posteriormente en el 2008 Harbard desarrolla un estudio donde Gary L. Neilson, Karla L. Martin y Elizabeth Powers, socios de Booz & Company publican los secretos de la ejecución exitosa, mostraron los resultados de una encuesta sobre las razones que impiden una buena respuesta. Con una muestra de 26.000 directivos de 31 compañias diferentes, donde

sobresalen de los 17 que fueron manifestados y se resumen en la siguiente tabla los siguientes siete mas significativos. La Información, la responsabilidad sobre la decisión, la motivación y la estructura.

Tabla 2 . - Los 7 Factores Clave De La Ejecución Estratégica Con Éxito (Extracto)

Ranking		
Rasgo Organizativo	Área	Indice
1. Todo el mundo conoce las acciones o decisiones de las que es responsable	Responsabilidad en la decisión	81
2. La información importante sobre el entorno competitivo llega a la alta dirección rápidamente	Información	68
3.Una vez adoptadas, las decisiones son rara vez cuestionadas	Responsabilidad en la decisión	58
4. La información fluye libremente en la empresa	Información	58
5.Los trabajadores de la línea operativa generalmente tienen la información que necesitan para entender el posible impacto de sus decisiones diarias.	Información	55
6. Los gerentes operativos tienen acceso a las métricas que precisan para evaluar los drivers y resultados de su área de negocio.	Información	48
7.Los directivos están involucrados en las decisiones operativas	Responsabilidad en la decisión	32

Fuente: Harvard Business Review, junio 2008.

Una de las principales conclusiones del estudio anota" "Las organizaciones exitosas en la ejecución, abordan antes que nada la Información y la Responsabilidad. Sólo después cambian la estructura y los incentivos, con el objetivo de apoyar los otros dos procesos."

Gestión del Talento y del Desempeño. Últimamente los principales fabricantes de suites de gestión del desempeño, e incluso de gestión del talento, están empleando la expresión "execution" en sus mensajes de marketing. Es evidente que la

implementación estratégica existe y se articula por y para las personas, pero considerar un cuadro de sucesión o una herramienta de DPO (Dirección por Objetivos) como un modelo de ejecución estratégica nos parece una adaptación a un término de moda como es "corporate execution" que no hace justicia ni a una expresión ni a la otra. Evidentemente, lo comentábamos al principio al hacer referencia a la obra de Charan y Bossidy, el encaje de los modelos de gestión de personas con los objetivos puede definirse como el núcleo de un adecuado despliegue estratégico, pero no cualquier software de desarrollo de personas puede asociarse sin mayor profundidad con lo que puede representar un auténtico conjunto de herramientas que garanticen el aterrizaje efectivo de la estrategia corporativa de forma sostenible y efectiva. Vetter (2009)

Así mismo es importante tener en cuenta que hay que mantener la simplicidad en las iniciativas que se implementen no es necesario algo muy llamativo pero que ofrezca poco, debe ser un proceso interactivo entre los colaboradores y los jefes creando un verdadero compromiso entre las partes.

Es evidente que si el lider y responsable del proceso no cuenta con los conocimientos del área y no cuenta con el conocimiento de las habilidades y competencias que deben tener sus trabajadores, no se podra generar ningún dialogo de integración, ni ningún compormiso por parte de los trabajadores o empleados.

La claridad en los procesos, la tranasparencia de los registros, y los reconocimientos por parte de las directivas de los aportes de cada uno de los miembros de la organización, en su justo valor será la clave para lograr un desempeño adecuado a las exigencias del negocio y a las necesidades de las personas que en el trabajan.

Como se mencionó en el comienzo, las Actitudes, solo pueden generarse de acuerdo a la estructura de funciones y la claridadad de la exigencia en la labor, la motivación juega un papel muy importante, dado que la labor debe ser el reto del trabajador y la claridad de la misma solo redundará conjuntamente con el conocimiento y las habilidades en exitos y crecimiento de la productividad del trabajador.

Es indispensable contar con el manual de las competencias de la empresa y de los cargos, para definir indudablemente las necesidades especificas de la organización y compaginarlas

con las habilidades y competencias de cada una de las personas que forma parte y que formará parte de la organización.

El modelo de gestión Humana implementado deberá estar en acuerdo con otros lineamientos y recursos que determinan el mantenimiento del personal y su propio desarrollo.

Las labores de Integración deben ser programadas, ejecutadas y evaluadas por cada uno de los supervisores y directores de área. Sin olvidar que la interacción de las áreas en los mismos procesos de integración es fundamental para desarrolar la competitividad de la empresa hacia los mercados y productos de que se trate el negocio y su rentabilidad .

6. Conclusiones Y Recomendaciones

- En la reflexión presentada respecto a la Gestión del talento humano, cuya responsabilidad es velar por la consecución, la adaptación y el desarrollo armónico del personal respecto a sus competencias y a las necesidades del proceso de producción o de servicio
- Al momento de implementar estas metodologías es importante como organización tener en cuenta que es para el beneficio de todos y no solo de los trabajadores ya que con los resultados obtenidos se verán los resultados óptimos para las dos partes.
- Así mismo es importante tener en cuenta que hay que mantener la simplicidad en las iniciativas que se implementen no es necesario algo muy llamativo pero que ofrezca poco y continuo, debe ser un proceso interactivo entre los colaboradores y los jefes creando un verdadero compromiso entre las partes.
- En esta reflexión, formar administradores con una visión humanística y de desarrollo continuo del personal, sin dejar de valorar las habilidades, conocimientos y competencias desarrolladas a lo largo de su vida laboral, y especialmente en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización

- La Visión de Conjunto, es la clave de la operatividad de los procesos, cuando todas las partes están claras del norte y de los caminos a seguir los resultados se harán evidentes a corto y mediano plazo.
- Los supervisores y directivos deben ser formados en nuevas disciplinas de trabajo y de comunicación, de tal manera que puedan desarrollar y ejercer competencias propias del líder motivador e integrador, ya que también son responsabilidad de la Gestión Humana en el plano del desarrollo en conjunto de todo el personal.
- La información y su manera de difundirla es vital para los flujos de procesos en la organización, de igual forma que la responsabilidad clara asignada a cada uno de los miembros de la organización.
- La estructura y los procesos así como los incentivos son el segundo paso para afianzar los resultados de los primeros cambios. Entendiéndose, en el caso de cada trabajador que encaja con estas estructuras y están correctamente definidas y aceptadas las responsabilidades asignadas.
- Un modelo de seguimiento de la ejecución estratégica es aquel que permite a la empresa realizar un seguimiento sistemático del desempeño en todos los niveles (organizacional, departamental, individual), detectar los posibles problemas y solucionarlos, creando una cultura de mejora continua y, en definitiva, conseguir mejorar los resultados de la empresa.
- Puede decirse que si la toma de decisiones no se hace conjunta con los trabajadores y empleados en la consecución de los objetivos, logrando el compromiso y el conocimiento de las acciones a seguir, se dará más velocidad a los logros y sobre todo al nivel de satisfacción y la motivación al reconocimiento del deber cumplido.

7. Referencias

Alles, M. A. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2a. ed.). : Ediciones Granica. Recuperado de http://www.ebrary.com

Cuesta, S. A. (2011). Gestión del talento humano y del conocimiento.: Ecoe Ediciones. Recuperado de http://www.ebrary.com

Charam Ram, Willigan Geri (2007), Know- How. Las ocho habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Velázquez, Z. R., & Miguel, G. M. D. (2009). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de http://www.ebrary.com

Pardo Enciso, Claudia Esmeralda, & Diaz Villamizar, Olga Lucia. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Recuperado de http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2056/science/article/pii/S2215910X14700187

Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo; (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios Gerenciales, Abril-Junio, 137-159. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210706

Tejada, Z. A. (2006). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Colombia: Red Psicología desde el Caribe. Recuperado de http://www.ebrary.com

Vetter Guillermo La ejecución estratégica, o cómo hacer que las cosas ocurran.- (Center For Innovative Execution
http://www.eoi.es/sc/webeoi/documentos/Articulo_EjecucionEstrategica.pdf Recuperado Mayo de 2016.