

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



**INCIDENCIA DEL CONCEPTO DE EMPLOYER EXPERIENCE COMO PARTE DE
LAS PRÁCTICAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN BENEFICIO
DE LA ORGANIZACIÓN**

Presentado por:

**WILFRIDO SEGUNDO ACUÑA VALLE
D0103844**

Tutor:

Karolina González

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2019

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
Cultura Organizativa.....	2
Las prácticas de liderazgo participativo como base fundamental en las organizaciones.....	6
Conclusiones.....	13
Recomendaciones	14
Referencias.....	15

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que la incorporación de las nuevas tecnologías y cambio en los procesos que lleva a cabo una organización se hace imperioso fortalecer la experiencia del talento humano en la organización ya que esta depende que la Alta Gerencia del Recurso humano ya que reduce el riesgo de reprocesos en la organización, así mismo debe implementar planes de capacitación que fortalezcan la experiencia del recurso humano. En la misma medida las empresas buscan cada día transformaciones en sus colaboradores más proactivos dinámicos y que aporten ideas a la organización y que incrementen el nivel competitivo de las empresas.

Es por tanto fundamental fortalecer el recurso humano con políticas que contribuyan a las mejoras en tecnología e incrementos de innovación basados fundamentalmente en las experiencias adquiridas profesionalmente. Así mismo la flexibilidad en las habilidades del recurso humano en las organizaciones conlleva al crecimiento organizacional y por ende a potencializar más el recurso humano

El fortalecimiento de la experiencia del colaborador (*Employer Experience*) se ha erigido como parte de las nuevas tendencias a implementar en las organizaciones entendiendo la dinámica y cambios permanentes del entorno de las corporaciones. En este sentido se presenta una mezcla de elementos que deben articularse para alcanzar objetivos como la mejora continua en todos los procesos de la empresa, entendiendo ámbitos como el rol del colaborador en la organización, el ambiente laboral, la cultura organizacional, el desarrollo tecnológico, entre otros. Todo lo anterior busca la construcción de estrategias que cuenten con la participación activa de todos los miembros de la empresa para que la actividad económica desarrollada se ejecute en las mejores condiciones posibles y garantizando los resultados esperados.

En el mismo sentido, las organizaciones requieren de retroalimentaciones constantes en cada una de sus áreas que no solamente pueden ser extractadas de la información emitida por el cliente final, sino que a ello se le suma una escucha continua y en tiempo real de los miembros de la empresa, facilitando el mejoramiento de los

procesos y la reducción de fallas futuras. Se debe considerar igualmente cualquier estrategia en este sentido parte de la alta gerencia, mediante el empleo de estas estrategias faciliten el acceso de los colaboradores a herramientas tecnológicas que le permitan servir de revisores de su propio trabajo de forma permanente, al final se trata de generar un espíritu de colaboración que reduzca la ejecución de acciones jerárquicas y se pueda generar una red de trabajo en equipo que integre a todos los miembros de la empresa buscando la efectividad en los procesos, facilitar la ejecución de proyectos y se alcance el éxito organizacional.

En la actualidad las personas son el elemento principal de toda organización por esto es importante la experiencia como valor a la organización, facilitan, entorpecen o impiden el logro y la concentración de nuevas estrategias de negocio, el desempeño humano y la experiencia es fundamental en la realización de la gestión de la organización.

Cultura Organizativa

La cultura organización es la base fundamental del recurso humano los supuestos y las creencias básicas compartida por los miembros de la organización, que operan de forma inconsciente y definen el punto de vista de la organización sobre sí misma y sobre su entorno, materializándose en resultados y beneficios para sus clientes colaboradores y dueños.

Los elementos claves de la cultura organizativa y que llevan al logro de los objetivos de una organización según Alles M (2013) son los siguientes:

- Las normas que giran en el equipo de trabajo, “como puede ser trabajar por un salario justo conforme a la experiencia obtenida.
- Regularidades observadas del comportamiento en la relación con las personas, como el lenguaje que se utiliza afecta el desarrollo de la calidad de trabajo de

una persona lo que conlleva al mal comportamiento y a las diferencias de criterios.

- Los valores dominantes acatados por la organización.
- La filosofía que guía la política de la organización para con sus colaboradores y clientes.
- Las reglas de juego para mantener en la organización las buenas prácticas de comunicación y aceptación.
- El ambiente o clima en una organización aparte de la experiencia profesional es fundamental en el desarrollo de las estrategias de recursos humano.

Las organizaciones que ajustan la cultura a los cambios de tecnología y experiencia profesional, probablemente obtendrán mayores resultados que aquellas que poseen una cultura rígida que no reaccionan ante los cambios externos ni a la innovación.

Otro aspecto a tener en cuenta es la tecnología, los adelantos tecnológicos se están introduciendo en las entidades a un ritmo cada vez más acelerado e innovador. Existe un área de tecnología que está cambiando rápidamente y revoluciona el Recurso Humano en la organización, tanto la experiencia como las tecnologías de información están disponibles para todo tipo de empresas y se han convertido en un recurso imprescindible para mejorar la eficiencia del área logrando efectos sobre la gestión del recurso humano y de acuerdo a Biasca R.E. (2005) se tienen:

El crecimiento del teletrabajo es parte de las nuevas innovaciones de experiencia y profesionalismo, la tecnología hace que la información sea más fácil de almacenar, recuperar, y analizar, eso provocó el incremento del número de trabajadores de una organización que trabaja desde su casa haciendo más proactivo y al menos tiempo parcial.

La ética de la utilización correcta de los datos: la precisión, el derecho a la privacidad y la ética con fundamental para el fortalecimiento del recurso humano.

Aumento del Igualitarismo: la información ahora está disponible de forma instantánea y generalizada las bases de datos del recurso humano y las buenas prácticas de gestión documental fortalecen la herramienta para la toma de decisiones y haciendo que las estructuras organizativas sean más igualitarias.

Factores vitales que influyen directamente en la gestión del RRHH

Se encuentran focalizados en todas las herramientas e influyen en la gestión.
Hernando, M.P. (2007)

- **Empowerment:** Significa brindar la posibilidad de que los miembros de la organización puedan tomar decisiones.

Se base fundamentalmente en lograr una cultura de aceptación de errores, de confianza en los demás, de controles amplios y adecuados y de asignar recursos y la responsabilidad necesaria para que quieran tomar una decisión. Implica tomar compromiso y aceptación por parte de la organización como de los empleados logrando que todos se involucren en los objetivos y en la manera de implementarlos

- **Participación,** es importante escuchar al equipo de trabajo analizar sus experiencias de trabajo y tomarlas como herramienta en la consecución de ideas, donde permite que aquellos que den sugerencias benefician a la organización, para que todo esto funcione se requiere de una cultura y clima organizacional que genere una atmosfera de participación y no de sanción para todas las

personas se sientan motivadas no solo en tomar decisiones en su puesto de trabajo sino que también aprendan más y se retroalimenten.

- Liderazgo: de poder lograr que el personal adhiera su trabajo y conductas de acuerdo a lo que establezca la organización tratando de lograr un liderazgo transformacional y visionario.
- El trabajo en equipo: es una manera que garantiza el éxito de una organización, para que el equipo de trabajo funcione bien, debe tener los objetivos definidos claros y los roles establecidos de acuerdo a la experticia profesional.
- La comunicación: es fundamental para el desarrollo de toda organización, como para dar órdenes, transmitir políticas y estrategias para la entidad, como para relacionarse con las diferentes áreas.
- La motivación: que impulsa a los colaboradores a actuar de determinada manera o a modificar su conducta. Para poder lograr una gestión eficiente, los responsables del recurso humano deberán encontrar los denominadores comunes que satisfagan las necesidades, tensiones, deseos inconformidades en el menor tiempo posible con el fin de crear mecanismo de choque que no afecten la organización.
- Es responsabilidad del recurso humano lograr una buena comunicación en la organización y para ello es fundamental determinar:
 - Quien debe emitir el mensaje
 - Cuál es la mejor manera de expresar el mensaje según a quien va dirigido
 - Cuál es el canal apropiado para hacer llegar el mensaje

Las prácticas de liderazgo participativo como base fundamental en las organizaciones

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir la satisfacción en la gente, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores cibernéticos, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo digital que lo rodea, de esta manera el liderazgo participativo es fundamental en las competencias en el mundo globalizado.

El recurso humano debe estar compuesto por personas preparadas y participativas para asumir los cambios organizaciones que las economías globales le exigen, porque solo así se pueden mantener más competitivos con base en su experticia y fortalecimiento de ella harán el gran reto importante en la administración del talento humano.

Los cambios organizaciones obligatorios desde el punto de vista estratégico son importantes para permanecer en el mercado, generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión de talento humano no se pueden ver como el simple hecho de administrar a las personas, si no de administrar con la gente y es a ella como se le ve como un agente activo en la organización que desarrolla acciones competitivas de acuerdo a su experticia laboral , y sus habilidades y destrezas marcan la pauta del éxito de la organización , así mismo la creatividad el talento y el desarrollo de las competencias.

Una fuerza laboral implementada como una estrategia puede hacer que los planes organizaciones del negocio sean una realidad. Las interacciones de las personas en el entorno tienden a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar construir y usar sus capacidades, experiencia profesional crear valor y sentido de pertenencia con respecto de las diferentes actividades que lleva a cabo. De acuerdo a las necesidades de la gente, el entorno se trasforma; igual ocurre en las empresas deben transformarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado.

Si el personal satisface sus necesidades, se sienten plenos y encuentran sentido a la que hacen, de manera que se conectan con su trabajo son más proactivos y sus sentimientos emocionales no interfieren en el desarrollo de trabajo de las demás áreas.

Actualmente se viene considerando a los colaboradores como parte decisiva del crecimiento y éxito de una empresa pues una entidad que se encuentra comprometida con el desarrollo del personal que presta servicios a ella, en donde logre que cada uno de sus colaboradores sea uno con la empresa, que forma parte de ella tendrá muchas posibilidades de éxito. Por otro parte una empresa que motiva y permite el desarrollo de los talentos, habilidades y experticia profesional, que se preocupa por un crecimiento en el mercado sin descuidar el aspecto social de sus colaboradores es una empresa socialmente comprometida y si bien es cierto se requiere de capital económico para el desarrollo de actividades no deja de ser menos cierto que el capital humano es quien realmente hace que el capital económico crezca.

Administrar con personal es una tarea ardua para la gestión del talento humano, pues los seres humanos al tener una parte espiritual, tenemos emociones, sentimientos estados de ánimo y estos son variables, por ello, conocer el comportamiento humano contribuye en gran medida la gestión del talento humano pues permite ayudar al colaborar en el crecimiento individual y grupal que repercute sin duda alguna en el crecimiento y la organización de la empresa.

Adecuado Clima organizacional como parte integral del Recurso Humano

El termino de clima organizacional fue introducido por Litwin y Stringer , como el conjunto de propiedades medibles en el ambiente de trabajo, percibido directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que se supone influye en sus motivaciones y comportamiento (Sampieri, Méndez, & Contreras, 2014).

Así mismo el clima organizacional es la base fundamental para el desarrollo de las actividades diarias en un equipo de trabajo, toda vez que se si cuenta con la experticia profesional y no hay un clima organizacional adecuado es impedimento para la realización de los objetivos propuestos.

Un clima organizacional adecuado brinda a la organización el cumplimiento de metas y ventajas competitivas para la empresa. Márquez (2009) menciona que la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional se puede expresar a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a conductas agresivas manifestándose en sabotaje, agresión directa o maledicencia. Finalmente se señala que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes activo – pasivo, destructivo o constructivo de acuerdo con su orientación.

De igual forma la Gerencia del Talento Humano debe crear mecanismo que combata un clima organizacional inadecuado, para esto debe promulgar las relaciones humanas, la motivación, el compromiso institucional, la resolución de quejas y conflictos, y los valores colectivos con el fin de propiciar un buen clima organizacional y ambiente de trabajo adecuado.

El compromiso organizacional permite la evolución de la entidad y consigo la estabilidad laboral para el empleado y en consecuencia el de sus familias y economía. De la misma manera el compromiso organización para la Gerencia de Recursos Humanos es fundamental ya que tiene el impacto directo en actitudes y conductas del trabajador, las cuales se ven reflejadas en la aceptación de metas, disminución del ausentismo laboral, baja rotación de personal, y pertenencia e identidad con la entidad.

La importancia de medir el clima organizacional por parte de la Gerencia del Talento Humano es importante, porque influye en el comportamiento de los miembros de la organización y trasciende al cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

La Gerencia del Talento Humano debe velar porque prevalezca el clima organizacional con el fin de estimular el apego de los empleados hacia el éxito organizacional.

Componentes del clima: Miranda, M. A. A., Rivera, É. S. R. S., & González, T. B. B. (2011).

Relaciones con la autoridad:

Se refiere al grado en que las autoridades permiten al empleado tener injerencia en las decisiones con base en su experticia profesional, así como en sus propias actividades.

Relaciones interpersonales:

Se refiere a la interacción de las personas con sus compañeros y a las características de la relación como la confianza, el respeto la cordialidad, la cooperación, el conflicto la cooperación (Toro, 2001)

Factores de seguridad:

Protección y procuración física (confort físico), social y emocional de los empleados en su lugar de trabajo por parte de la organización, son las herramientas necesarias para que el trabajador realice sus actividades.

Factores motivacionales (retribución):

Se refiere a la compensación o retribución y de las prestaciones adicionales que el trabajador percibe.

De igual forma, estos componentes coadyuvan a la Gerencia del Talento Humano a optimizar el clima organizacional y por ende el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. Desarrollar la experticia de los colaboradores es fundamental ya que

se convierte en una ventaja competitiva de alto valor agregado para la Gerencia del Talento Humano que ya facilita a la organización mitigar el riesgo con las experiencias del entorno perfeccionar habilidades en el desarrollo de las actividades con el fin de alcanzar las metas.

Según Senge (1993) las organizaciones inteligentes son posibles, porque en el fondo, todos somos aprendices también conforma cinco disciplinas que, a su juicio, abarcar el término de organización inteligente del pensamiento sistémico.

- **Dominio Personal:** Es la capacidad de enfrentar las crisis, proyectarse hacia el futuro (carácter visionario) a partir del diseño de escenarios y escoger el camino más lógico. Así mismo la capacidad de concentrar esfuerzos en lo más importante despojados del dominio que se tenga dentro de la organización.
- **Visión compartida:** Relacionada con el estilo de dirección resulta fundamental por la implicación de cada cual o de cada miembro en el compromiso y meta común. Su finalidad es partir de escenarios de contingencia ante posibles reacciones del entorno.
- **Modelos Mentales:** prototipos implícitos en el pensamiento y pensamiento, que es necesario desunir, revelar y validar. Es el raciocinio y la conciencia del ser humano lo que hace posible la existencia de paradigmas el reto inteligente que tiene la Gerencia del Talento Humano es impedir el anclaje de estos. El prematuro envejecimiento humano mental comienza con la experiencia adquirida reflejada a través a través de estos paradigmas.
- **Aprendizaje en equipo:** significa que se aprende lo que la organización exige , no responde a necesidades de aprendizajes particulares , un reto especial es canalizar estos intereses e incrementar la motivación en el personal, se considera el aprendizaje individual como el egoísmo intelectual lo que conlleva afectar a los miembros de la organización.

- Pensamiento Sistémico: Es pensar con la lógica, según Forrester (1961) es un camino para estudiar el comportamiento de los sistemas para mostrar como las políticas decisiones y estructuras se interrelacionan para influir en decisiones acertadas.
- Así mismo el pensamiento sistémico ayuda a comprender el porqué de los eventos y situaciones lo que logra el incremento de la productividad en el desarrollo de las actividades.
- Cuando la Gerencia del Talento Humano desarrolla procesos de gestión orientados a la experticia y conocimiento profesional es importante conocer aquellos elementos claves que componen la cultura organizacional como eje central puesto que tienen un impacto directo en el éxito de los procesos gerenciales.

La Gerencia del Recurso Humano se ocupa de que el equipo colaborador de la organización adquiera un estilo particular y propio a su vez que lo ponga en práctica de acuerdo a su experticia profesional, de crear e innovar ideas que fortalezcan el desarrollo de la organización, es importante fijar líderes de procesos que motiven e induzcan al personal a cumplir con la misión y visión de la organización en busca de adquirir compromisos e interrelación con sus áreas de trabajo.

Promover la innovación, la flexibilidad, la capacitación permanente y la efectiva canalización de la información hacen cambiar el rumbo de la organización y estimula la responsabilidad y compromiso del personal colaborador. Igualmente, la existencia de una cultura organizativa promueve a cada uno de los integrantes productividad en los quehaceres diarios, toda vez que la forma impositiva se convierte en impedimento en la gestión y experticia del conocimiento.

Así mismo el equipo en trabajo la cohesión, el liderazgo compartido, la experiencia, el autoaprendizaje, el desarrollo de actividades innovadoras, la socialización y el

desarrollo de capacidades y aprendizaje fomentar la creación de nuevos conocimientos lo que la hace flexible y adaptable a los cambios fortaleciendo la competitividad presente y futura de la organización.

A medida que la organización desafía el cambio, será determinante que la Gerencia del Recurso Humano desarrolle nuevas tecnologías en función de manejar las destrezas y habilidades individuales del personal colaborador, todo ello apunta al nuevo enfoque de estrategias estructuras las cuales deben ser revisadas constantemente por la gerencia.

La esencia de la gestión del Recurso Humano y quienes toman decisiones al más alto nivel es entender con claridad hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de una organización en pro de la entidad, sin embargo, es importante tener en cuenta que los nuevos retos presentan cambios y con ello riesgos sobre los cuales no se está exento.

Para Schein (1998), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Para este autor la cultura puede ser intervenida por la dirección por mecanismos directos como la acción planeada y consciente de sus reacciones frente a la crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana y en general por todo aquello que sea entendido medido y controlado por los líderes; y por mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseños de espacio, manejo de mitos y leyendas y declaraciones formales de filosofía de la empresa.

Del mismo modo es importante analizar el bienestar laboral, el manejo de conflictos que se puedan presentar en el entorno laboral, la actitud en el manejo de estos y las implicaciones que se puedan llegar a tener en el cumplimiento de objetivos.

Denison 1991 la percepción de justicia en el sistema de recompensas e incentivos impulsa a las personas a contribuir discrecionalmente con su empresa (Kast y

Rosenzweig, 1972); la posibilidad de articular el proyecto de vida personal con los planes y proyectos organizacionales mejoran la interacción persona – organización y potencia al trabajador.

Así mismo los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización facilitan la construcción de confianza y transparencia indispensables para un propicio ambiente laboral. Sin embargo, hay que crear planes de contingencia que contrarresten el riesgo mediante retroalimentaciones al equipo colaborador, orientadas al compromiso organizacional. Sin afectar el rumbo de la organización.

Conclusiones

Es evidente que en todas las organizaciones se requiere como base fundamental la experiencia profesional, ya que esta incursiona de manera positiva en el cumplimiento de metas y objetivos en pro de la organización. Así mismo para la Gerencia de Recurso Humano es vital el concepto de Experiencia ya que favorece la orientación hacia la innovación, fortaleciendo la gestión por competencias y dinamizando la cultura corporativa y organizacional dentro de la misma. Se debe hacer especial consideración en la necesidad de generar sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa, el cual nace específicamente del deseo de crecimiento y desarrollo que busca generar la alta gerencia, pero que solo se alcanza con la experiencia diaria del colaborador en el cumplimiento de sus funciones, el clima organizacional, la cultura corporativa y en general todas aquellas acciones que motivan al colaborador al cumplimiento de los objetivos personales y corporativos.

De la misma manera la Gerencia de Recurso Humano debe enfatizar en la incidencia de employer, con el ánimo de fortalecer su equipo de trabajo polivalente, dados los constantes cambios que se presentan en cada una de las áreas, donde se requiere cada día ser más competitivo y flexible, con el fin de obtener un desarrollo óptimo, pero lo más

importante es la integración holística de todos los elementos, recursos, herramientas de trabajo que faciliten la calidad en la prestación del servicio.

Así mismo las prácticas de liderazgo participativo en la Gerencia del Talento Humano son fundamentales en la consecución de resultados, toda vez que estas orientaciones pueden surtir efectos negativos o positivos para la organización sobre las cuales se debe tener un análisis crítico frente a las situaciones que se presentan.

Finalmente resulta valioso para la Gerencia del Recurso Humano fortalecer el concepto de “employer” en las organizaciones, toda vez que constituye una herramienta fundamental en el desarrollo de la consecución de metas y objetivos, sin desconocer otros aspectos importantes como son la cultura organizacional y los mecanismos de participación efectiva dentro de la organización.

Recomendaciones

Es importante fortalecer el concepto de Employer en la Gerencia del Talento Humano, como fidelización y técnica del fortalecimiento de la gestión del talento humano, y en ese sentido es pertinente diseñar estrategias que acerquen al colaborador a la construcción de políticas de direccionamiento estratégico, con el fin de generar un sentido de responsabilidad en la conducción de la organización hacia el cumplimiento de la visión y la misión. Es claro que el crecimiento del colaborador repercute de forma positiva en la organización y si existe una articulación directa entre la alta gerencia y los colaboradores, se pueden potenciar las acciones de ambas partes para el cumplimiento de objetivos.

Así mismo es importante para la Gerencia del Talento Humano la consecución de perfiles polivalentes con experiencias más diversificadas, con el ánimo de reducir riesgos internos en la organización en la consecución de actividades.

Referencias

- Alles, M. (2013). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Ediciones Granica.
- Alpander, G. (1985). Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma S.A. Colombia.
- Aquino, Jorge A, Vola, Roberto E, Arecco, Marcelo J y Aquino, Gustavo J. (1996). Recursos Humano 2 da edición actualizada Ediciones Macchi. Argentina.
- Biasca, R. E. (2005). Gestión de cambio: organizational improvement and change: el "modelo Biasca" para lograr empresas más competitivas. Outskirts Press, Inc..
- Drucker, Peter F. (1995). La gerencia Tareas responsabilidades y Practicas 6 ediciones el Ateneo.
- Hernando, M. P. (2007). Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata).
- Miranda, M. A. A., Rivera, É. S. R. S., & González, T. B. B. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. Revista Ciencias Estratégicas, 19(25), 109-127
- Sampieri, H., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en Competencia. Contaduría y Administración, 229-257.
- Seguí, E., & García, G. (2004). Los portales de conocimiento como herramienta de innovación y competitividad. El caso de Cegea en el ámbito del Cooperativismo agrario y desarrollo rural. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Servós, C. M. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. REVESCO: Revista de estudios cooperativos(94), 59-79.