

**MODELO DE GESTION DEL RECURSO HUMANO PARA EL AUMENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA “FESTEJOS SANTAELLA”**



AUTOR

KEVIN DAVID BASTIDAS RODELO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Director:

JUAN PABLO SANCHEZ ACEVEDO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, MAYO 2020**

Resumen

El presente ensayo realizado en la Universidad Militar Nueva Granada trata las problemáticas encontradas en la empresa familiar “Festejos Santaella”, la cual ofrece los servicios de eventos sociales en el municipio de Funza Cundinamarca. Por lo tanto, se procura idear un modelo de gestión estratégico del recurso humano basado en las teorías de autores reconocidos en procesos de administración tales como: Harper y Lynch (1992), Idalberto Chiavenato (2005) y Werther, Davis y Guzmán, (2014) con el fin de mejorar la gestión del recurso humano en sus aspectos como la productividad y el clima organizacional.

Fue necesario analizar los diferentes modelos de GRH propuestos para extraer de cada uno de ellos los aspectos más relevantes con el propósito de construir un modelo ideal para la organización “Festejos Santaella” sustentado en la creación de la gerencia de gestión del recurso humano con los procesos de reclutamiento, capacitación, calidad de vida e incentivos. Con ello se busca posesionar a la organización como la principal casa de eventos sociales a nivel municipal.

Palabras claves: Gestión, Recurso humano, Productividad, Clima organizacional

Abstract

The present essay carried out at the Nueva Granada Military University deals with the problems found in the family business "Festejos Santaella", which offers event services in the municipality of Funza Cundinamarca. An attempt is made to devise a human resource management model based on the theories of important authors such as Harper and Lynch (1992), Idalberto Chiavenato (2005) and Werther, Davis and Guzmán, (2014) in order to improve human resource management. In its aspects such as production and the organizational climate. It was necessary to analyze the different HRM models proposed to extract the most relevant aspects from each one in order to build an ideal model for the "Festejos Santaella" organization based on the creation of human resource management with the process's recruitment, training, quality of life and incentives. This seeks to position the organization as the main event house at the municipal level.

Key words: Management, Human resource, Productivity, Organizational climate

Introducción

Resaltando la gran importancia que tiene el capital humano dentro de las diferentes organizaciones, del mismo modo distinguiéndolo como un componente fundamental para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, para lograr una verdadera competitividad entre organizaciones, en consecuencia se pretende en este ensayo presentar un modelo de gestión del recurso humano (GRH) conveniente para la empresa familiar Festejos Santaella, asumiendo las características y diferentes problemáticas como las malas relaciones interpersonales entre otros que han venido enfrentando la gerencia de la organización por no aplicar una apropiada (GRH).

Se logrará construir mencionado modelo mediante el Análisis de los diferentes conceptos y modelos de (GRH) propuestos por autores diversos como Steffy y Maurer, Besseyre Des Horts, seleccionando las mejores ideas y aspectos de las diferentes teorías que más se acomoden a las características organizacionales de la empresa Festejos Santaella.

Con esta propuesta se acomete lograr una adecuada administración del recurso humano por medio de la evaluación del desempeño de los colaboradores de la empresa. Teniendo en cuenta la importancia y ventajas que conlleva la (GRH) garantizando siempre el mejoramiento continuo, el cumplimiento de los objetivos organizaciones, mejoramiento del clima organizacional (CO), mejoramiento de la cultura organizacional, certificando la satisfacción de los colaboradores y disminuyendo la rotación del personal.

De tal manera se implementará un modelo de (GRH) en la empresa Festejos Santaella como parte de una estrategia a largo plazo que pueda garantizar que la organización obtenga mejores empleados, siendo estos más calificados, preparados y buscando siempre el

cumplimiento de los objetivos globales de la organización aumentando la productividad para la empresa.

Características de la organización “Festejos Santaella”

Festejos Santaella es una empresa familiar que realiza eventos sociales como matrimonios, cumpleaños (quince años), bautizos, grados entre otros tipos de eventos sociales en el municipio de Funza Cundinamarca, región donde se concentra su actividad productiva, siendo esta el principal motor para la economía familiar. Integra los procesos de planeación, organización, realización y evaluación de eventos de diferentes condiciones.

Misión

Planear y realizar eventos sociales de manera innovadora, confiables y rentables, cumpliendo con los estándares de calidad, seguridad y ética empresarial, contribuyendo al crecimiento económico familiar.

Visión

Ser el organizador de eventos sociales líder a nivel municipal y un aliado clave para el progreso y desarrollo sostenible de Funza Cundinamarca por medio de la generación de empleo.

Pilares estratégicos

El cliente: Consolidar clientes leales mediante el cumplimiento de sus deseos y necesidades como primer lugar.

Rentabilidad: Optimizar todos nuestros recursos con el fin de ser la empresa organizadora de eventos más competitiva a nivel municipal, asegurando la sostenibilidad, el crecimiento a largo plazo.

Excelencia en el servicio: consiste en conocer, satisfacer y superar las expectativas del cliente.

Creatividad: incentivar a los colaboradores a crear nuevas decoraciones, a despertar su imaginación y recrear un mundo tanto laboral como familiar.

Problemáticas al interior de la empresa

1. Los empleados con cargo de mesero, no cuentan con la capacitación técnica para realizar la atención al personal en los eventos, por lo general la gerencia contrata a este personal realizando acuerdos verbales. Este tipo de empleados no perdura mucho en la organización y la rotación es elevada.
2. El incumplimiento en los horarios laborales es muy común en todos los empleados, hay empleados que aculan más de 10 llegadas tardes y continúan siendo contratados para la prestación de servicios durante los eventos.
3. El personal que labora en la cocina no cuenta con preparación técnica para realizar platos de alto gourmet requeridos para los diferentes eventos, sin embargo, se brinda una buena calidad en las comidas gracias a que la gerencia supervisa de cerca la preparación y presentación de los alimentos.
4. En muchas ocasiones algunos colaboradores resultan embriagados al término del evento produciendo riñas y conflictos entre los de más colaboradores que si tiene un buen comportamiento, todo esto se debe a que no se cuenta con un reglamento interno de trabajo.
5. Don José unos de los empleados más antiguos en la organización se ha convertido parte esencial para la decoración de los eventos ya que tiene gran habilidad y

conocimiento en la horticultura, debido a que trabajó durante muchos años en los cultivos de flores. Este empleado cumple diversas funciones dentro de la organización, entre ellas planeador de evento, decorador, asistente y mesero. Con el tiempo don José se ha tomado atribuciones que no le corresponden en cuanto a la toma de decisiones importantes para la organización creando conflictos internos con la gerencia.

Definiciones de Gestión del Recurso Humano según autores.

La (GRH) es el conjunto de decisiones que generan y toman los directivos de una organización con el fin de influir en los colaboradores de forma positiva consiguiendo con ello un mejoramiento en la productividad y la eficacia de la empresa. Como lo menciona Leidy Herrera (2017) Existen tres elementos fundamentales en la (GRH).

1. Consideración del RH como recurso decisivo en la conectividad de las organizaciones.
2. El enfoque sistémico o integrado de la GRH.
3. Coherencia entre la GRH y la estrategia organizacional.

De acuerdo con (Schuler RS ,1992) la GRH se forma a partir de las diferentes actividades que afectan el comportamiento de los colaboradores en la organización, así mismo de las decisiones que estén relacionadas a la GRH, por ende, los directivos deben analizar y realizar una buena toma de decisiones con el objetivo de no generar repercusiones en el capital humano.

(Bautista, y Suárez, 2003) consideran que la GRH son todas aquellas decisiones que toman los directivos de una organización encaminadas a la obtención de mejores resultados y al logro de los compromisos estratégicos organizacionales para mejorar el servicio o el producto

ofrecido, el cual finalmente es el que garantiza que la organización siga compitiendo dentro del mercado.

Estas definiciones en general resaltan la importancia de la (GRH) dentro de las organizaciones, ya que la organización estas están compuestas por personas que son las encargadas de darle el éxito o el fracaso. Como lo menciona (Finutive 2018) “El objetivo de los Recursos Humanos es que las empresas cumplan con sus objetivos, que son el principal propósito y razón de ser de la organización”. Sin ellos la empresa no crece, porque son los colaboradores quienes con su trabajo y compromiso atraen clientes y realizan las ventas generando productividad; Es por esta razón que el ser humano es el valor agregado y se debe establecer estrategias en (GRH) para que una empresa se desarrolle.

Productividad

Según Gomez-Mejia, Balki y Cardi (2008) “La productividad es la medida del valor que añade el empleado particular a los bienes o servicios que produce la organización”. Es decir que, entre más capacidad de producción individual, más elevada será la productividad en la organización. En la actualidad en una economía global totalmente marcada por la tecnología, el éxito en una organización dependerá de las capacidades que tengan los colaboradores y a su vez el conocimiento. De acuerdo con Cardi (2008) “el rendimiento de los empleados depende de específicamente de tres cualidades la capacidad, la motivación y la calidad de vida laboral.”

Capacidad: El termino capacidad hace referencia a las Competencias en el desempeño de una tarea dentro de las funciones que cumple cualquier colaborador dentro de la organización. Para poder contar con un equipo con buena capacidad, inicialmente la gerencia debe realizar un adecuado proceso de previsión de la demanda y oferta de trabajo, es decir analizar y verificar cuales son los puestos de trabajos necesarios para la organización y cuáles son los perfiles necesitados. Este procedimiento de planificación del mercado en donde se analiza la oferta y la

demanda del puesto de trabajo puede garantizar que la empresa evite producir costo elevados innecesarios y significativos debido a que las empresas que despiden a sus colaboradores tienen que solventar impuestos elevados al sistema de prestaciones por desempleo. Un buen proceso de contratación realizado por la organización en donde se contemplen las variables reclutamiento, selección y socialización con respecto al puesto de trabajo va a garantizar que los colaboradores contratados tengan la capacidad adecuada para el trabajo.

Motivación: Se define como la aspiración de un individuo dentro de la organización que se preocupa por forjar una labor de manera sobresaliente o de realizar un colosal esfuerzo para desarrollar las tareas asignadas. Esta variable es esencial para medir las características que determinan el rendimiento de un colaborador en las diferentes organizaciones. Por tal motivo se determina que al combinar las capacidades de un colaborador con la motivación se puede obtener un excelente rendimiento laboral.

Sin embargo, es muy complicado medir la motivación de los colaboradores ya que este factor puede ser muy cambiante, además es un factor que debe tener la mayor atención por parte de los gerentes. Robbins (1999) define la motivación como "el carácter de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168), La motivación también afecta positivo o negativamente el clima organizacional, generando todo tipo de conflictos personal entre los colaboradores. En la empresa familiar Festejos Santaella Don José uno de los colaboradores más antiguos y experimentados se ha visto afectado por este importante factor debido a que busca una remuneración monetaria más alta, produciendo en reiteradas ocasiones riñas entre los demás colaboradores como forma de protesta por los intereses que no ha podido cumplir a nivel personal. Así mismo en algunas ocasiones presenta cierto tipo de insubordinación a las directrices emitidas por la gerencia de la empresa.

Calidad de la vida Laboral: En efecto se define como la sensación de seguridad y gusto de los colaboradores por el sitio de trabajo, lo cual significa que el ausentismo y la rotación en los puestos de trabajo van de la mano con la calidad de vida laboral. Es así como las inversiones que hagan las organizaciones para mejorar este importante factor impactan directamente de

manera positiva en un mejor servicio al cliente, lo que significa que se debe tener un buen diseño del puesto de trabajo afectando directamente las actitudes y comportamientos de los colaboradores.

Cabe concluir que el resultado de estos tres valores; Capacidad, motivación y calidad de vida producen en las organizaciones mayor productividad por parte de los colaboradores. También es cierto que la productividad en las organizaciones a través de la historia de ha convertido en un factor de suma importancia para las gerencias, de manera que la creación de modelos organizacionales con énfasis en el valor de la productividad son más comunes actualmente dado que contribuye a la generación de un clima organizacional adecuado y como consecuencia al mejoramiento de la calidad de vida del colaborador. Es importante que la empresa cree un vínculo con sus colaboradores, es decir que ese empleado con el pasar de los años pueda crecer tanto personal como laboralmente viendo en la organización la oportunidad de capacitarse y de ascender proyectándose en puestos gerenciales.

Clima organizacional

Inicialmente los antecedentes del término clima organizacional se datan en los años '30, en donde el psicólogo y profesor universitario Kurt Lewin en un comienzo lo definió con el término de "Atmosfera organizacional" haciendo referencia a todos los hechos que determinan la conducta de un individuo dentro de una organización. Posteriormente en los años '60 Litwin y Stringer presentan los términos; desarrollo organizacional y la teoría de sistemas abiertos en organizaciones, por lo tanto, se le da importancia a la necesidad de dar cuenta de fenómenos globales, de manera simple, para permitir el mejoramiento organizacional. Finalmente (Schneider y Hall, 1972) definen el clima organizacional como la percepción global de las personas sobre su ambiente organizacional.

El clima organizacional (CO) actualmente es una variable de gran importancia en los procesos de gestión de personal, muchas empresas pequeñas y de gran escala estudian y le dan

gran categoría a este aspecto. Resaltando la importancia que tiene el (CO) en 1985 Carlos Méndez ideó junto con sus alumnos universitarios, una herramienta de consultoría conocida como el IMOC, utilizada por empresas colombianas para evaluar la percepción del (CO) en los colaboradores. Esta herramienta nace de varios procesos de investigación y con el tiempo la tecnología ha contribuido a mejorarlo, pero siempre manteniendo los mismos principios y fundamentos desde que se desarrolló. El IMOC se presenta como una evolución de 45 preguntas referentes a temas como el liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación y motivación.

Otra herramienta eficaz para evaluar el (CO) es el test de clima organizacional (TECLA), el cual nace en Colombia en 1970 creado por John Sudarsky, un profesor de la universidad de los Andes quien mediante investigación desarrolló dicho proceso que se fundamenta en las teorías de McClelland y Atkinson, teniendo en cuenta aspectos como el poder, el logro y la inclusión. Según Sudarsky (1970) el CO es un concepto que integra todos los procesos de toma de decisiones de una organización y permite reflejarlos mediante el comportamiento de las personas. El test TECLA evalúa el CO analizando las siguientes variables;

- Normas de excelencia
- Claridad organizacional
- Calor y apoyo
- Conformidad
- Recompensa
- Salario
- Responsabilidad
- Seguridad

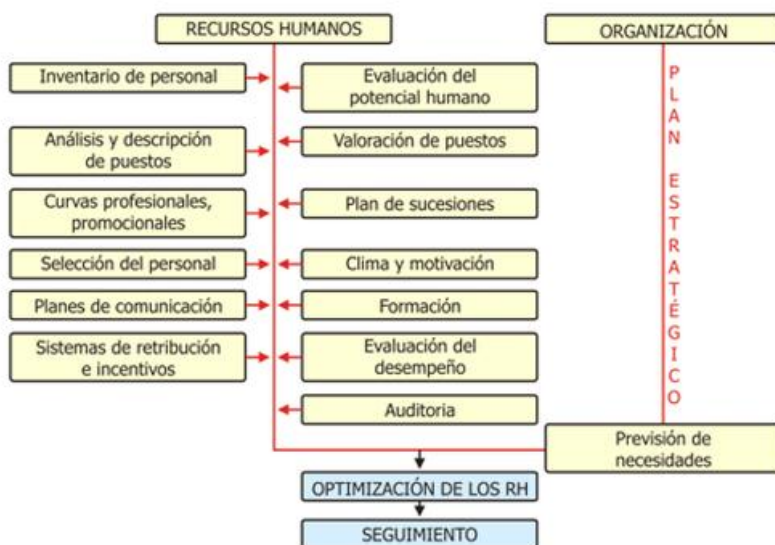
Esta modalidad de evaluación del clima organizacional al igual que el sistema IMOC utiliza un cuestionario de 90 preguntas aproximadamente que incluyen las variables anteriormente mencionadas y temas de control organizacional.

Modelos estratégicos en la GRH

Harper y Lynch (1992) fundamentan su modelo en la cantidad y calidad del recurso humano dentro de la organización, estableciendo que el proceso de GRH realiza diferentes actividades como inventario del personal, análisis descriptivo de los puestos, evolución del potencial humano, valoración del puesto de trabajo, clima y motivación entre otras. Paralelo a estas actividades el modelo establece que la organización realiza un plan estratégico en donde visualiza las necesidades con respecto al talento humano con un fin último que se compone como el propósito del modelo planteado que es la optimización del recurso humano y el seguimiento que se debe le realizar a ese recurso.

Figura 1

Modelo de GRH Harper y Lynch (1992)



Nota: Tomado de <http://mgaplicadosth.blogspot.com/2013/11/harper-y-lynch.html>

Werther, Davis y Guzmán, (2014) proponen en su modelo de GRH la idea basada en que las organizaciones son sistemas que contiene áreas las cuales mantiene una estrecha relación y por intermedio de la realización de ciertas actividades logran el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo establece que la organización tiene cuatro objetivos principales los cuales son; “objetivos sociales, objetivos organizacionales, objetivos funcionales y objetivos personales”, así mismo el cumplimiento de los objetivos establecidos por este modelo de GRH se fundamenta la realización de las siguientes actividades presentadas en la figura número. 2. Vale la pena recalcar que este modelo presenta la auditoria como una ventaja la evaluar y retroalimentar permanentemente la GRH, sin embargo, su principal debilidad es que no permite una proyección estratégica de la organización.

Figura 2

Werther, Davis y Guzmán, (2014)



Nota: Tomado de <http://talentohumanoportafolioerilesjohayess.blogspot.com/2016/04/modelo-de-gestion-de-talento-humano.html>

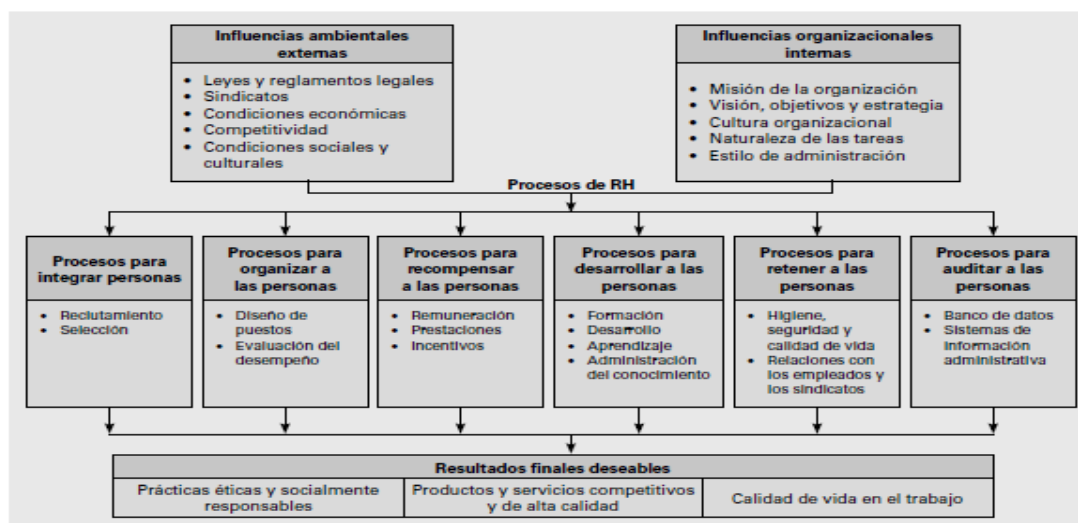
El modelo de Idalberto Chiavenato (2005) introduce la organización moderna de la (ARH) administración del recurso humano, detectando 2 problemas transcendentales en modelos antiguos de la GHR describiéndolos así;

4. Subjetividad: Se presenta cuando las secciones se esfuerzan más por cumplir los objetivos departamentales y no se alinean con los objetivos organizacionales “fuerza centrífuga”.
5. Dificultad en la cooperación interdepartamental: Se caracteriza por la lucha interna y la falta de comunicación entre los departamentos que impiden el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de la visión estratégica.

Para contrarrestar estos problemas en la administración del RH Idalberto Chiavenato introdujo el principio llamado “La ARH como administración en línea y función del staff” que consisten en que cada colaborador tiene un solo gerente quien garantiza la unidad de mando con sus subordinados, pero al mismo tiempo el staff de la organización debe brindar el apoyo, la asesoría y los medios de la organización.

Figura 3

Modelo de Idalberto Chiavenato (2005)



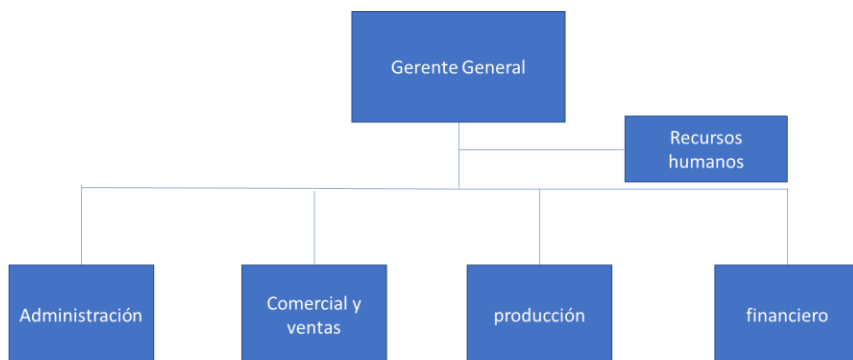
Nota: Tomado de Idalberto *Chiavenato* (2005) *Gestión del Talento Humano*. Bogotá,
Propuesta para un modelo de gestión

Con la organización de un modelo de gestión para empresa familiar “Festejos Santaella”, considerada una PYME, se busca mejorar la productividad, el clima organizacional y la optimización de los recursos de la organización con el fin de garantizar un futuro positivo prominente y estable. Actualmente la empresa cuenta buena reputación en el municipio de Funza donde se ubica su único y principal centro de operaciones, teniendo en cuenta que la gerencia es muy responsable con el cumplimiento de los contratos y la creatividad en la decoración es de calidad y única en estilo en comparación con otras casas de eventos sociales sobre el sector.

El mercado de eventos en Funza Cundinamarca está enmarcado por una alta competitividad gracias a la gran cantidad de negocios que ofrecen el servicio de eventos sociales, sin embargo, muchos dueños no conocen el mercado y ofrecen variedad de servicios dentro de los eventos a muy bajo costo, siendo un aspecto llamativo para la demanda que siempre busca la comodidad y economía en los precios. No obstante, el manejo de precios bajos por partes de algunas casas de eventos no es garantía de calidad y cumplimiento en el servicio. De lo anterior resulta la necesidad de proponer un modelo de gestión del recurso humano para la empresa con miras a posesionarse como la principal casa de eventos en el municipio de Funza.

Figura 4

Organigrama actual “Festejos Santaella”



Nota: fuente Elaboración propia

Para la elaboración del modelo de GRH se toma como base del fundamento los modelos expuestos por los autores Chiavenato (2005), Werther, Davis y Guzmán, (2014) y Harper y Lynch (1992), teniendo en cuenta que estos tres modelos contienen aspectos que pueden ser utilizados para mejorar las diferentes problemáticas que se presentan en la empresa.

En cuanto al modelo de GRH de los autores Harper y Lynch (1992) podemos destacar el siguiente aspecto correspondiente a las actividades en la ARH, la formación; Es un proceso que se puede poner en práctica en la empresa Festejos Santaella por intermedio de organizaciones académicas que brindan cursos de capacitación técnica como el SENA, con el fin de lograr que el personal de meseros afiance sus conocimientos en la atención al cliente específicamente en temas como la disposición de la vajilla en la mesa y los cubiertos, el servicio de bebidas y cocteles de acuerdo al protocolo.

En el modelo Werther, Davis y Guzmán, (2014) destacamos la actividad de relación con el personal. Con el fin preservar las relaciones interpersonales y mantener un favorable (CO) se debe implementar un reglamento interno de trabajo en donde se establecen las normas que establecen la relación entre el empleador y el empleado, así como las diferentes sanciones y forma de aplicación.

Teniendo en cuenta el Modelo de Idalberto Chiavenato (2005) podemos rescatar para la construcción del modelo de GRH tres procesos importantes los cuales son;

Proceso de integrar a las personas

- Reclutamiento
- Selección

Proceso de para retener a las personas

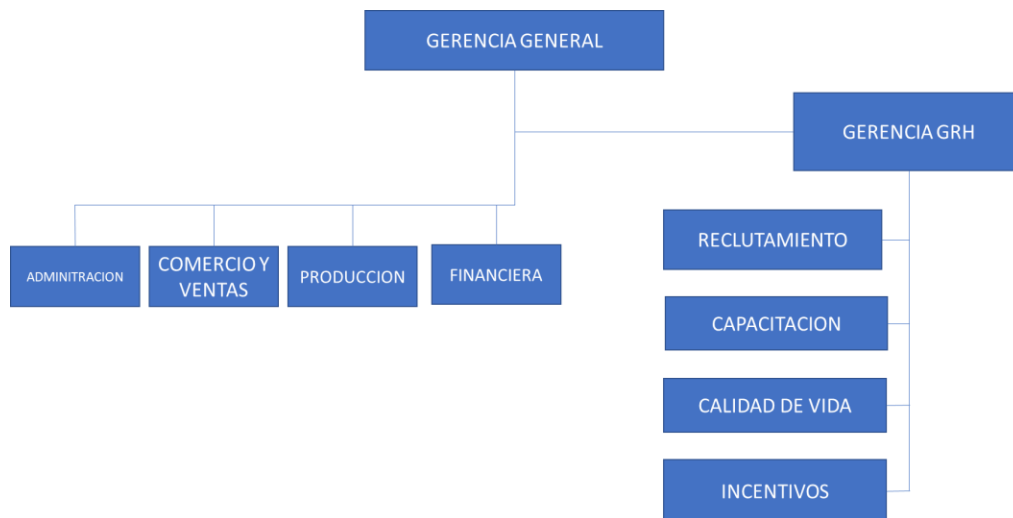
- Higiene seguridad y calidad de vida.
- Relaciones con los empleados

Proceso para desarrollar alas personas

- Formación
- Desarrollo
- Aprendizaje

Figura 5

Propuesta modelo GRH empresa “Festejos Santaella”



Nota: fuente Elaboración propia

Conclusiones

Las personas constituyen la piedra angular de toda organización, siendo el capital humano el encargado de llevar al éxito o al fracaso a las empresas. Con el pasar del tiempo los directivos han entendido que un factor determinante para lograr los objetivos organizacionales y ser exitosos es la buena administración del talento humano con todas sus variables como el clima organizacional, la motivación y la productividad.

Todas las organizaciones son diferentes debido al entorno empresarial al que se enfrenta, por consiguiente, los modelos estratégicos de gestión del recurso humano también varían y se enfocan hacia la necesidad de cada organización. En el caso de la empresa “Festejos Santaella” se priorizo un enfoque basado en las teorías generadas por tres diferentes autores, seleccionando los aspectos que más se relacionaban con los problemas internos de la empresa y creando un modelo capaz de neutralizar las problemáticas en la gestión del recurso humano con el fin generar una cultura de productividad y garantizar un crecimiento continuo a esta empresa familiar que tiene como objetivo posesionarse como la principal casa de eventos a nivel municipal.

Entre los aspectos más importantes dentro de la propuesta del modelo de gestión del recurso humano se destaca el proceso de reclutamiento. Teniendo en cuenta que la selección adecuada del personal de acuerdo al perfil y necesidad del puesto va a permitir elevar la calidad del producto. En segunda instancia la capacitación va a permitir que el personal tecnifique los conocimientos y junto con la experiencia que poseen algunos colaboradores se brindara un servicio único y especializado en el sector, permitiendo que “Festejos Santaella” se diferencie de la demás casa de eventos por su excelente servicio.

Finalmente, mediante la creación de la gerencia de la gestión del recurso humano, junto con sus cuatro procesos propuestos (reclutamiento, capacitación, calidad de vida e incentivos) evitara que la gerencia general entre en conflicto constante con los colaboradores preservando la unidad de mando y mejorando el clima organizacional, produciendo un alto nivel de motivación en los colaboradores quienes trabajaran por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Referencias

- Aduna Mondragón, A.P Epifanio García, M, Rosado Chauvet, M. A. (2018). Gestión Estratégica de Recursos Humanos.
- Idalberto Chiavenato (2005) Gestión del Talento Humano. [Traducido de la tercera edición de la obra Gestao de Pessoas"]. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libro-gestion-de-talento-humano/9789701073407/2578232>.
- Luis Gómez Mejía, Balkin. D. et Robert Cardy (2008) Gestión de Recursos Humanos Quinta Edición. [Traducido al español de M.ª Isabel Delgado Piña]. Madrid, Pearson.
- Manchola Cuellar, L.F.(2017). Liderazgo transformacional, una herramienta motivacional en la policía nacional. (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Sandoval Pozo, Ricardo Roger (2014). La estructura orgánica y funcional y su relación con la gestión integrada por capacidades y competencia de los recursos humanos en el ámbito de la autoridad nacional del agua. (Trabajo de grado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
- Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. (Trabajo de grado) Universidad del Valle. Cali, Colombia.
- Torrecilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. (Documento de Cátedra). Facultad deficiencias Políticas y sociales. Recuperado de UNC En <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/intruduccin-al-clima-organizacional.htm>.