

**INDICADORES DE GESTIÓN UNA HERRAMIENTA ÚTIL PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL TALENTO HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES.**

Línea de investigación

DIEGO ESTEBAN URREA CARO

Código: D5201678

Ensayo de grado como requisito para obtener título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor.

Ms. PATRICIA CARREÑO MORENO

Docente seminario de grado



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

Bogotá

2020

Indicadores de gestión una herramienta útil para el mejoramiento de la calidad del talento humano en las organizaciones.

Resumen

Este documento tiene su un enfoque en determinar la eficacia de la implementación de gestión para mejorar la calidad de los recursos humanos en las organizaciones, basado en el estudio de teorías y tomando como base de ejemplo el modelo Mario Hernández de mejoramiento de los indicadores de gestión para implementarlos en diferentes escenarios con direcciones de recursos humanos. Se puede establecer por medio de este estudio una efectividad de los indicadores como herramientas de mejoría en la gestión desde todas las perspectivas organizacionales, según varios teóricos el análisis de condiciones de optimización permite al talento humano tener una percepción positiva del ambiente laboral, buscando como finalidad que estos se sientan motivados, para ello lo principal que se debe tener en cuenta es hacer un correcto diseño de los indicadores clave a trabajar en el área que se quiere mejorar, para posteriormente con los resultados hacer un comparativo y medir el nivel de eficiencia que se ha alcanzado, esta investigación busca establecer el relacionamiento de las mejorías de calidad que se puede alcanzar en las organizacionales por medio de la utilización de indicadores de gestión, tomando como base diferentes tipos y modelos para su implementación.

PALABRAS CLAVES: Calidad, Talento humano, indicadores de gestión, indicadores de Calidad.

Management indicators a useful tool for improving the quality of human talent in organizations.

Abstract

This document focuses on determining the effectiveness of the management implementation for the improvement of the quality of human resource in organizations, based on the study of theories and taking as an example the Mario Hernández model of improvement of management indicators for implement them in different scenarios with HR departments. Through this study, an effectiveness of the indicators can be established as tools for

improvement in management from all organizational perspectives, according to various theorists, the analysis of optimization conditions allows human talent to have a positive perception of the work environment, seeking as a purpose that they feel motivated, for this the main thing that must be taken into account is to make a correct design of the key indicators to work in the area that is to be improved, to later make a comparison with the results and measure the level of efficiency that has been achieved, this research seeks to establish the relationship of the quality improvements that can be achieved in the organizations through the use of management indicators, based on different types and models for their implementation.

KEY WORDS: Quality, Human talent, management indicators, Quality indicators

Introducción

Para las organizaciones el principal motor que mueve los engranajes de la misma, son sus empleados, lo que establece condiciones que adecuen o permitan dar lineamientos para el correcto desempeño de sus funciones, para esto se busca un enfoque en los modelos de gestión de los recursos humanos de las organizaciones exitosas, que den como resultado la identificación de los mismos, su metodología de implementación, su nivel de éxito y el cumplimiento de objetivos organizacionales, esta investigación se basa en la experiencia de organizaciones como Mario Hernández que se ha tomado como base de ejemplo e influencia en estrategias organizacionales idóneas que permitieron a los empleados tener tanto condiciones, como factores motivantes que demuestran el nivel de interés que tienen por ser parte de esta organización, la incidencia de los indicadores de gestión en la calidad y el mejoramiento de los recursos humanos, serán el tema central de este ensayo.

Según Páez, Tomás & Gómez, Luis & Raydan, Enrique, " Nueva gerencia de recursos humanos. Calidad y productividad" quienes mencionan *“la competitividad y productividad de los países depende fundamentalmente de la calidad y capacitación de los recursos humanos y de la manera de gestionar este activo”* (Páez 2010 p, 12-24), lo que quiere decir que se busca relacionar el desempeño de la productividad y calidad del departamento de talento humano que permite acercar de manera acorde el establecer la

medición, la actitud laboral y la perspectiva organizacional, basado en cómo debe tratarse a los recursos humanos, y como llegar a la estructura de calidad de los recursos humanos. Según Quijano y Arana, en el proyecto de investigación “La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida la investigación determinan *“explora teórica y empíricamente el concepto y la medida del índice de calidad de los procesos y recursos humanos de las organizaciones (ICPRH) como parte de la calidad del sistema humano de las mismas. Este índice integra operativamente los resultados en las personas, y las características de la organización, propios de los conceptos de calidad de vida laboral y del capital humano respectivamente”*. (Quijano 2015, P 48-87). Este proyecto se concluye como la proyección en la calidad en la prospectiva en recursos humanos de la atmosfera laboral en medio de varias empresas que buscan la calidad total en la ejecución de los procesos.

En esa línea investigativa, en la universidad Libre del autor n Najul, El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio, este presenta como Planteamiento *“reflexionar sobre tres aspectos importantes para que las organizaciones alcancen un alto nivel de competitividad en el mercado moderno. El primer aspecto es el análisis del sistema de atención al cliente y su importancia en el logro de los objetivos propios y colectivos de las empresas. El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. En segundo lugar, se ubica la mirada a la calidad del servicio al cliente y su relación con una adecuada captación y capacitación del capital humano, enmarcado en la gestión de recursos humanos en relación con estos dos subsistemas.”* Como resultado de investigación se presenta y se hace un análisis sobre el talento humano como punto clave para captar y mantener a los individuos con una alta motivación” (Najul, 2011 p. 3).

Siguiendo esta línea de investigación, se encuentra en Traba “Teoría (y práctica) de las organizaciones Herramientas para la gestión de la calidad” en ella se relata y se crea como objetivo primario *“compilar una serie de trabajos independientes entre sí, utilizados en la cátedra de Gestión de Empresas”* (Traba 2020, p, 8).

Partiendo de estos fundamentos teóricos, se determina la viabilidad de esta

investigación tomando herramientas como la recopilación de indicadores de gestión de los recursos humanos, teorías administrativas del área y metodologías aplicadas a la evaluación de desempeño, que permitieron identificar cuáles son los puntos clave que toda organización que desea proporcionarle a su capital humano mejores estrategias que permitan dar seguimiento y control sin que genere aptitudes y actitudes negativas de estos hacia el desempeño de la labor.

Dentro de las temáticas abordadas en el eje temático en formación, existe cierta afinidad relacionada con prospectiva y recurso humano, y desde ese enfoque escogido, este ensayo relaciona la perspectiva de los recursos humanos en función del desarrollo de capacidades que den roles en los procesos productivos de la organización, se busca además realizar una investigación sobre como potenciarla gestión en el talento humano en una organización. (*Traba 2020, p, 8*). Este ensayo tendrá un enfoque netamente cualitativo, debido a que el trabajo o el cargo en la empresa en la cual se hace énfasis va más allá de solo mirar los conocimientos teóricos, sino que también involucra otros aspectos a nivel individual, como la experiencia, y habilidades del trabajador, por lo que es necesario hablar de sus capacidades y cualidades. (Woolfolk A, 2010, p.162) define la competencia como “la capacidad de una cultura dominante para determinar comportamientos que se consideran “normales” o apropiados. Ahora bien, haciendo centro en la determinación de este ensayo y relacionando la descripción del problema, se tiene presente que mejorar la calidad del servicio, es indispensable en una adecuada prestación de este, el problema radica en que los problemas relacionados con el talento y la calidad del talento humano se resuelven siempre en la dirección de la organización (Woolfolk A, 2010, p.162).

Dentro de la formación en mención, se asume y se deduce que el principal activo de cualquier organización reside en las personas que la conforman. Por ello la calidad, productividad, rentabilidad, satisfacción del cliente e imagen de la empresa dependen en gran medida de la formación, coordinación y motivación de los empleados. Para que la empresa funcione correctamente, las personas que la integran deben conocer, querer y poder trabajar con normalidad, por ende, la mala gestión del personal puede causar innumerables problemas que pueden dañar el desempeño de la organización. Por lo

anterior se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo implementar indicadores de gestión para el mejoramiento de la calidad del talento humano en las organizaciones?, que fundamenta su objetivo en la identificación de indicadores de gestión exitosos, revisión y selección de los indicadores enfocados al mejoramiento.

Y a partir del contexto se propone a manera de tesis la influencia positiva que tienen los indicadores de gestión de calidad de los recursos humanos en el mejoramiento del talento humano en las organizaciones.

Contextualización de los indicadores de Gestión como una medida cuantificable del comportamiento y desempeño de los procesos

Los indicadores de gestión son expresiones comparadas con ciertos niveles de referencia para indicar posibles perturbaciones en el proceso, que permiten hacer medidas correctivas o preventivas apropiadas. Es evidente que para utilizar los indicadores es necesario establecer un sistema completo desde la correcta comprensión de hechos o características, hasta la correcta toma de decisiones con el fin de mantener, mejorar e innovar los procesos de los que son responsables.

En sus primeros años de implementación, su uso y aplicación en las organizaciones fue más como una herramienta para controlar procesos, como una herramienta gestiona y apoya las decisiones que se toman. Por lo tanto, el establecimiento de un sistema de indicadores involucrar las operaciones y el proceso administrativo, esta debe basarse en acuerdos de desempeño enfocados en tareas y metas estratégicas.

Vale aclarar que un indicador es una medida del estado de un evento o curso temporal determinado, basados en los procesos administrativos establecidos, según estos indicadores pueden proporcionar una descripción general del proceso y el negocio, Los indicadores son métodos clave para proporcionar retroalimentación del proceso, observación del progreso o la ejecución del plan estratégico, y otros aspectos. Son especialmente importantes si su tiempo de respuesta es breve, porque las acciones correctivas se pueden tomar de manera oportuna, según Beltrán (2000, p. 2) en su libro

indicadores, como herramienta para lograr competitividad, establece un relacionamiento del contexto anterior, con la utilización de indicadores que dan como consecuencia la fundamentación de cambios a partir de planes de acción enfocadas, en el impacto de los indicadores y el aprovechamiento de mejoras por realizar.

Aunque no es necesario mantener muchos indicadores bajo control continuo, sino solo los indicadores clave más importantes. Las métricas que cubren fácilmente el rendimiento empresarial general deben ser lo primero. La canasta de indicadores puede ser mayor o menor, según el tipo de negocio, sus necesidades específicas, etc. Estos indicadores pueden utilizarlos de manera oportuna y actualizada, de modo que una situación determinada pueda controlarse adecuadamente. Por esta razón el éxito del concepto de índice de gestión se debe al desarrollo del concepto de calidad total que se fundó en los Estados Unidos y se aplicó con éxito en Japón. (Dolan, 1999 p, 74-85). El ser específico permite tener un mayor nivel de asertividad a la hora de implementar los indicadores, dándoles un enfoque claro y preciso hacia lo que se quiere lograr.

En este sentido, Dolan, Schuler y Valle (1999, p. 12) han planteado unas tendencias y crisis en el desarrollo de la gestión del talento humano en los logros al interior de los ecosistemas empresariales. Estos van desde el aumento de la competencia, Ventajas y costos relacionados con el manejo del talento humano, La crisis de productividad, El aumento del nivel y complejidad de los cambios Educativos, de normativa, cultura, sociedad y demografía. (Dolan, 1999 p, 74-85), Los reflejos de las perturbaciones del desempeño de los lugares de trabajo, Las tendencias las décadas siguientes.

Ahora bien, tomando como contexto el aprovechamiento de estas mejorías, se puede establecer que hubo unas condiciones que pasaron de una estructura tradicional a una de aprovechamiento tecnológico, pero esto no solo es tomar la tecnología e implementarla, es ir más allá y hacer una correcta planeación y posterior ejecución, para ello desde el área de recursos humanos se debió hacer un acompañamiento para la adecuación del ambiente laboral, pero esto se logra con establecer lineamientos que van acompañados de capacitaciones, establecimiento de estándares, gestión de la

infraestructura y manejo de los involucrados.

Caracterización para determinar un indicador de gestión desde la perspectiva organizacional

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión y así conseguir los objetivos plasmados en el plan estratégico organizacional, para ello deben fundamentarse desde la perspectiva del entorno, función y reconocimiento de involucrados. Estas características de diversificación de indicadores pueden establecerse desde la perspectiva organizacional de la siguiente manera: (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Características de los indicadores de gestión.

CARACTERIZACIÓN DE LOS INDICADORES.	
<i>Simplicidad</i>	Se entiende como la capacidad para definir el suceso que se intenta medir, de manera eficiente representada en recursos y tiempo.
<i>Adecuación.</i>	Es la facilidad para describir por completo el efecto o fenómeno. Donde se refleja la magnitud del análisis y mostrar los desvíos reales del nivel esperado.
<i>Validez de tiempo</i>	Se define como la propiedad de ser constante en un tiempo deseado.
<i>Participación de los usuarios</i>	Habilidad de involucrarse en el diseño, y debe proveer los recursos y formación necesarios para su cumplimiento. Es fundamental para motivar al personal en el cumplimiento de los indicadores.
<i>Utilidad</i>	Es la posibilidad del indicador para estar mantenerse orientado en encontrar las causas que llevan a que se logre un valor particular y hacer mejoras.
<i>Oportunidad</i>	Es la capacidad para que los datos sean recopilados a tiempo. Requiere que la información se analice de manera oportuna para

	poder actuar.
--	---------------

Categorización de un indicador *Basado en (Dolan, 1999 p, 74-85). Elaboración propia.*

El tomar la planeación de los indicadores de manera correcta da una mayor efectividad a la hora de implementarlos, ya que estos pueden tomar el enfoque específico para cada área, llevando las pautas claras para el área a la que se quiere hacer mejoría y posterior evaluación de desempeño.

Fundamentación de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones.

Los recursos humanos según Dolan tienen varias perspectivas y una de ellas establece que es un departamento dentro de la empresa que gestiona todo lo relacionado con el personal. Esto incluirá todo, desde reclutamiento, elección, contratación, incorporación o bienvenida, capacitación, impulso, salario, vínculos y relevos. En definitiva, el departamento de RRHH tiene que velar por todas las personas del equipo humano de la empresa. Los recursos humanos son fundamentales para las empresas que quieran tener un crecimiento y vincular al mejor personal para cada puesto que permita a los empleados de la empresa seguir desarrollándose, formando y creciendo. (Dolan, 1999 p, 74-85). Para esto debe ir adaptándose a los cambios, ya sea por medio de normativas establecidas o fundamentos de estructura organizacional enfocadas por modelos administrativos de gestión que permitieron a los procesos una mayor rigurosidad y mejoría en su enfoque.

El término recursos humanos se utilizó por primera vez por el economista John R. Commons (John R. Commons), quien dijo en el libro "Wealth Distribution" publicado en 1984, que el concepto se hizo popular y las organizaciones empezaron a tratar a sus trabajadores como activos de capital dentro de esta. Por lo que se puede determinar como una extensión más de la organización, que puede ser medible y evaluada de forma independiente, buscando su mejoría continua y optimización, pero para ello al igual que las diferentes partes de la organización, necesitan un constante cuidado y control de las necesidades para el desempeño óptimo.

El final de la Primera Guerra Mundial (1918) y la Gran Depresión (1929),

podemos imaginar del auge que tenía el departamento de recursos humanos, tiempo durante el cual surgieron leyes que obligaron a las organizaciones a realizar ciertas funciones sociales y los departamentos comenzaron un desarrollo y empezaron a fusionarse con el estado actual. (Commons, 1984, p.35-39), es decir, comenzaron a buscar una trascendencia de estructura desordenada a una que juega papel principal dentro de un todo.

Desde entonces se estableció que los hombres y las mujeres son elementos esenciales para que una organización logre sus objetivos. En el proceso de alcanzar las metas de la organización, no se debería permitir perder la dignidad de los individuos. Prestando mucha atención a las necesidades que estos tienen para hacer desarrollo y crecimiento de una empresa. La relación entre organización y persona es un factor fundamental. Como enfatiza Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), una organización es un lugar donde las personas pueden descubrir una de las actividades humanas más importantes: el trabajo.

Por lo anterior, se debe tener en cuenta que así, por grande o pequeña que sea, cualquier empresa debe contar con un director o departamento de recursos humanos. Esto es fundamental porque es el único departamento encargado de gestionar a las personas que integran la empresa y velar por la salud de los empleados. (Commons, 1984, p.35-39)

En consecuente deben tener en cuenta los siguientes planteamientos en el mejoramiento de condiciones que tienen que ver con el sentir de los involucrados, algunas de estas son: mejorar habilidades que tienen los trabajadores, hacer mejoría del desempeño del grupo, asegurar los planes de carrera, Contratar nuevos talentos, Asegurar la comunicación interpersonal e interna, Asume las cargas administrativas del grupo y hace una observación de la cultura empresarial.

Importancia de la calidad en el mejoramiento de las empresas

Al hacer un recuento de la historia del hombre, se puede analizar una serie de antecedentes en varios aspectos de la vida. cómo la invención de la máquina de costura o de textilera que aumentó considerablemente la productividad. Los ferrocarriles hicieron posible disminuir el tiempo de traslado de las personas y las mercancías. Por

otro lado, el motor de combustión interna y la invención del auto que buscan no solo acortan la distancia, sino que acortan la concentración de personas incide en aspectos culturales, económicos y sociales. Estos cambios de las revoluciones sucesivas han cambiado fundamentalmente la forma en que almacenamos la información y la transformamos en conocimiento, y hacemos que la información llegue a más personas. (Petrick 1997, p, 146)

Para todas las situaciones anteriores, toda organización debe hacer un esfuerzo por adaptarse al entorno cambiante. Por ende, primero tiene que revisar su entorno y pensar estratégicamente en su misión (razón de ser) para determinar su ruta estratégica (visión y metas estratégicas) para los próximos años y determinar las ventajas competitivas necesarias. Desarrollar, rediseñar la organización y ajustar todos sus esfuerzos para avanzar en la dirección deseada. Todos estos se basan en nuevas habilidades de gestión y empoderan a las personas para hacer mejor su trabajo. No enfrentarse a este nuevo entorno u operar de manera inapropiada puede causar serios problemas y puede llevar a la desaparición de la organización.

Por lo anterior, ya se ha mencionado que la globalización provoca cambios y el mundo exige desafíos a la humanidad de adaptación, como el mejoramiento de las condiciones laborales, la trascendencia de tareas de manejo tradicional hacia las digitales y enfocadas a la utilización tecnológica, el aprovechamiento de la ventaja competitiva tecnológica, entre otras, Por ende, se debe mejorar y cambiar para poder adaptarse con éxito a un mundo de cambios. Por lo tanto, se deja a la organización a un lado y se enfoca en las personas, sus tareas y desafíos. Lo que permitirá hacer énfasis en su importancia. Primero, es importante señalar las cinco cualidades o habilidades ideales a tener en su organización (Petrick 1997, p, 146). Habilidades de comunicación (oral y escrita), fuerte ética de trabajo, habilidades de trabajo en equipo (trabajar bien con otros), iniciativa, habilidades analíticas

En el primer nivel, la calidad en las organizaciones se centra en el hecho de que la misión comienza con la confiabilidad. Personalidad, su personalidad (rol) y comportamiento (habilidad). Cuando confías en el carácter un individuo por encima de sus habilidades, rara vez confiarás en ella. Los resultados contrarios al igual son los

mismo: si confías en las capacidades de las personas para hacer las cosas, pero no en su carácter, esta se volverá poco confiable. La capacidad y el carácter nos impulsa a Observar nuestro yo para que se transforme en la base para construir una relación de armonía con los demás para no causar y culpar a los demás para mostrar la faltas de dicha armonía. (Petrick 1997, p, 146)

Para dar inicio se debe buscar un comportamiento equilibrado, que hace manifestación como la coherencia con lo que se hace y se dice. Rojas (2001) decía: "No hay nada peor que perderse sin visibilidad interna. Por eso, para ser feliz, lo primero que hay que hacer es encontrarse a uno mismo". Detrás del comportamiento está la personalidad, que se ha ido consolidando desde la infancia, y aquí se van acumulando la experiencia, el entorno y los aspectos hereditarios. Por esto, la personalidad se compone de elementos Culturales, físicos, psicológicos y sociales, que son de influencia entre sí; él un conjunto de los comportamientos actuales que son propias del individuo y se relacionan entre la genética y el entorno. (Evans, 2000, p, 67)

Rojas (2001) divide la personalidad en: Temperamento y carácter. El carácter hace referencia a lo adquirido, que se forma debido a influencias psicológicas, sociales y culturales. Y el temperamento, es parte de la herencia, directamente relacionado con los patrones de comportamiento hereditarios y, por tanto, directamente relacionado con las raíces neurobiológicas.

La alta calidad es una condición que todo servicio debe tener para lograr un mayor desempeño en el cumplimiento de sus actividades y durabilidad, y cumplir con la normativa y reglamentaciones para satisfacer las necesidades de los diferentes clientes. (Rojas, 2001, p, 211)

La calidad interna de la empresa es un fundamento importante que promueve la satisfacción de los involucrados en todos los niveles estratégicos organizacionales llame clientes, empleados y accionistas, y brinda ayuda a la gestión necesaria en todos los ámbitos. Actualmente es importante dar cumplimiento a los estándares de calidad que permiten ser más competitivos en los mercados en crecimiento.

Sin embargo, después de todos estos tremendos esfuerzos, la mentalidad de la empresa ha sufrido tremendos cambios, esto es un cambio cultural, es decir, han cambiado las cualidades personales de cada trabajador de la empresa. Por tanto, se puede decir que las cualidades personales son la forma en la que trabajas en tú día a día y la forma de conseguir que el trabajo se realice correctamente la primera vez. Para mejorar las cualidades personales, es necesario comprobar constantemente las actitudes, comportamientos, habilidades, compromisos, valores y métodos de trabajo.

Actualmente, dentro de la organización, el tema de seguir el modelo de calidad se ha vuelto crítico, y es por ello por lo que se han creado departamentos dedicados. Su tarea es supervisar que todas las tareas establecidas por el departamento para elevar los estándares se implementen en su totalidad. El departamento de calidad debe asegurarse de que los demás departamentos cumplan con las políticas, especialmente las políticas de producción. (Evans, 2000, p, 67)

El departamento debe tener un gerente y un consultor de calidad. Cuando las empresas exportan los productos que venden, es normal que realicen auditorías de calidad del producto.

Por ende, para aumentar los índices de calidad personal dentro de las organizaciones, se debe constantemente hacer revisión de nuestras actitudes, conductas, competencias, valores, compromisos y metodologías de trabajo. Por ende, es necesario hacerlas con directrices. (Evans, 2000, p, 67)¹

Ahora bien determinando todo lo anterior podemos fundamentar el mejoramiento de los recursos humanos basados en el proceso de retroalimentación enfocadas hacia los errores que afecta a la organización, esto dando como partida de análisis el control en la gestión de mantener comportamientos favorables y vitales dentro de un nivel de aceptación durante un periodo de tiempo determinado, permitiendo captar recursos y hacerlos más eficientes, dando un nivel de medición enfocado a la autonomía de los empleados.

¹ Evans, J. R., Lindsay, W. M., Fragoso, F. S., & Díaz, G. H. (2000).

Un estudio realizado por Beltrán (2000, p. 44) determinó las ventajas de contar con indicadores de gestión, enfocado a la reducción de incertidumbre organizacional para ser transformada por efectividad organizativa y el bienestar de los trabajadores, que enuncia la motivación alcanzar metas, la promoción de equipos de trabajo, fomentar el desarrollo organizacional, establecer programas de innovación, impulsar la productividad y determinar medidas para la gestión del negocio con el cumplimiento de objetivos.

Experiencia Mario Hernández y su nivel de éxito en el mejoramiento de su capital humano

En cuanto a estas experiencias es pertinente descubrir que la mayor parte de trabajo realizado por la organización en mención fue mejorar el trato con los empleados, buscar una línea y un canal de comunicación constante para mantener un ambiente de asertividad en cuanto al manejo de la comunicación, partiendo de la idea que es fundamental para que todo funcione correctamente dentro de la empresa.

Sin embargo, esto es especialmente cierto en momentos difíciles, en los que las personas son propensas a tener dudas, rumores y suposiciones sobre la estabilidad del trabajo o el salario e incluso la viabilidad de la empresa. Entre otras cosas, debido a que este ambiente interno es más o menos transparente, se puede transmitir a otros compañeros de trabajo mediante cotilleos o chismes, por tal razón es importante esclarecer dudas desde la cabeza principal, tener un adecuado trato con todos y cada uno de los empleados sin importar su jerarquización, en Mario Hernández, más específicamente en su planta de producción, todos los días el dueño, saluda uno a uno a sus colaboradores, entra como cualquier otro funcionario a sus labores, no existen secretos sobre el andamiaje de la empresa, cada persona sabe que existen diferentes opciones para fomentar el talento humano a través del crecimiento personal, no existen grandes secretos, la clave es la comunicación, sentirse parte valiosa de una empresa, por ende el manejo sin ser abusivo debe ser cálido y cordial, con ello se logran mejores herramientas de consolidación de la calidad. (Hernández 2018, p, 2)

Desde la aplicación de este. Es un error pensar que la comunicación interna es un lujo del que disfrutaban las grandes empresas, por el contrario, desde el 205 se incrementó la productividad, relacionada con la falta de absentismos injustificados, mayor número

de serie de materiales, mayores herramientas de trabajo en un 21% cada año, con comportamientos lineales al alza. Esto deduce la importancia de lo mencionado anteriormente. (Hernández 2018, p, 2)

Fundamentado en un estudio realizado por la universidad del rosario sobre empresas saludables, se hace un análisis de esta organización y su punto de centro que determina, *“La política de Recursos Humanos que ha sido establecida en materia de fomento de: la identidad, el sentido de pertenencia, el aprendizaje en el trabajo, los espacios de confianza, la motivación y la comunicación efectiva dentro de un entorno amigable y familiar”* (Caicedo y Londoño 2011, p, 51)

Esto se traduce en resultados eficientes, acercamiento con la filosofía organizacional y un gran sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, que derivan en el cumplimiento de las normativas para el buen resultado, con esto también se busca no solo adoptar medidas de calidad, sino también medidas correctivas en los procesos haciendo recopilación de información vital, con la finalidad de contrastar éxitos con fracasos y la no repetición a futuro.

El constante monitoreo de los indicadores de sus políticas de recursos humanos, les permite establecer un mayor acierto en el nivel de contratación, garantizando mano de obra y productos con calidad, todo esto ligado a una dinámica social de los empleados, donde al igual del cumplimiento, se les da un grado de autonomía y empoderamiento, encaminado a llevar estrategias de trabajo en equipo y ambientes sociales, esto para ser valorados por su nivel de compromiso y el fortalecimiento de su participación en ejercicios de evaluación y análisis organizacional.

Su fundamento se centra en cuatro aspectos importantes para el diseño de su gestión humana en sus indicadores.

Hacer Reclutamiento, entrenamiento, capacitación y hacer una ubicación del talento humano necesario para el cumplimiento de los objetivos empresariales establecidos.

Tener retribuciones, compensar, motivar, retener y desarrollar al talento humano disponible en la organización.

Diseñar e implementar funciones y estructuras, así como sistemas y políticas organizacionales que permitan coordinarlos, para que los objetivos se alcancen de la forma más eficaz.

Diseñar fundamentos de valores corporativos, buenas prácticas y conductas sobre las cuales dependerá la cultura organizacional, con la cual se diseñará el clima organizacional. (Caicedo y Londoño 2011, p, 71)²

² Caicedo, A. & Londoño, S. (2011)

Conclusiones

Es indispensable que toda organización establezca un departamento de recursos humanos, que encamine el pie de fuerza en el diseño de estrategias de fortalecimiento y potencialización al recurso humano, por medio de normativas que determinen debilidades y su mejoramiento.

La gestión de la calidad en el área de recursos humanos se debe tomar como la medida principal para el cumplimiento de las estrategias organizacionales, ya que, a través del impacto positivo relevante en la realización de los objetivos de la organización, su desempeño reflejara una adecuada realización de su propuesta comercial.

La capacidad para la implementación de indicadores de gestión para el mejoramiento en los recursos humanos dependerá de factores personales que tiene cada individuo a tratar desde sus conocimientos, experiencias, actitudes, valores y habilidades para realizar una actividad o función específica en un ambiente determinado, lo cual permitirá el establecimiento de mecanismos asociados al cumplimiento de rendición de cuentas y el comportamiento dentro del área laboral implementado, que promuevan el desempeño de favorabilidad en las funciones de la organización.

Cualquier indicador de gestión de calidad en recursos humanos debe basarse en un comportamiento del capital humano medible ya sea a través de la observación directa e indirecta, por lo tanto, las empresas actuales deben considerar enfrentar cambios organizacionales que pueden producir fuentes significativas desarrollo y manejo de las necesidades de sus trabajadores, que permita dar al mercado el incremento constante de procesos de calidad, posicionamiento y ventaja competitiva.

La fundamentación administrativa para la utilización de indicadores los establece como herramienta fundamental de mejoramiento, en este caso la gestión del talento humanos, determinó que en su correcta planeación y ejecución propicia un nivel de favorabilidad a la hora de evaluar desempeño y medición posterior.

El planteamiento principal de aceptación y efectividad de los indicadores está reflejado en el adecuado manejo que se les da, no como herramienta de para el control sistemático de comportamientos, sino como herramienta para la estructuración de soluciones para las falencias presentadas a nivel organizacional y además no debe ser usado como modelo de sanción, sino de retroalimentación del desempeño.

La implementación de indicadores evidencia una mejoría en las condiciones actuales de las organizaciones, ya que están fundamentados en el aprovechamiento de herramientas de ayuda que les permiten medir no solo cifras cuantificables, sino además perspectivas subjetivas del comportamiento del talento humano, lo que amplía la forma de medir y evaluar el desempeño.

Los indicadores de gestión buscan alcanzar por medio de las funciones administrativas, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las diferentes áreas organizacionales, buscando como fin el aprovechamiento de mejoras que propicie ventajas competitivas a la organización.

El implementar indicadores de gestión en el área de recursos humanos, permite que desde inicio del ciclo laboral del trabajador este tenga un acercamiento a los objetivos organizacionales y permitiendo un control motivador de mejoría para su área y cultura organizacional, viéndolo como oportunidad de hacer correcciones y no como propiciador de castigos o sanciones.

Referencias

- Broncano, S. G., Andrés, M. R., Abadía, J. M. M., Pajares, J. C. H., Gardey, G. S., Jorge, M. L., & Cardoso, S. M. J. (2009). Relación entre gestión de la calidad total y Dirección de Recursos Humanos en la Pyme. La necesidad de un cambio de cultura. *Revista Internacional de la pequeña y mediana empresa*, 1(2), 1-22.
- Caicedo, A. Londoño, S. (2011). "Vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad": Empresas saludables, caso de estudio: Mario Hernández (marroquinería S.A)
- De Arana, S. D. D. Q., Álvarez, J. M. C., Baldó, M. Y., & Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 7-36.
- Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 167-183.
- Evans, J. R., Lindsay, W. M., Fragoso, F. S., & Díaz, G. H. (2000). *Administración y control de la calidad* (No. 658.562 E8Y 1999). México: Thomson.
- Godoy, J. N. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio laboral revista venezolana*, 4(8), 23-35.
- Morato Duque, J. C. (2017). *Prospectiva de talento humano fundamentado en el desarrollo por competencias*.
- Páez, T., Gómez, L., & Raydan, E. (1991). *Nueva gerencia de recursos humanos. Calidad y productividad*. Books.
- Petrick, J. A., & Furr, D. S. (1997). *Calidad total en la dirección de recursos humanos*. Aedipe.

Traba, L. A. (2020). Teoría, y práctica, de las organizaciones: herramientas para una gestión de calidad.

Beltrán, J. (Ed. 2) (2000). Indicadores de gestión, Herramientas para lograr la competitividad. Editorial 3R editores.