



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283  
Vol. 2 No.2  
2015

## IMPACTO EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR DE ACOPI, YUMBO, VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA

PAG 63

*"Si cree que la educación es cara, pruebe con la ignorancia"*

*Derek Bok*

### RESUMEN

En el contexto laboral es imprescindible cuantificar el impacto del capital humano en los objetivos de la empresa, implicando su crecimiento económico y productividad. Para lograrlo, se realizan programas para fortalecer las competencias del personal. Este artículo busca identificar el modelo de desarrollo más efectivo y que se pueda medir su eficacia en el tiempo a partir del análisis de varios modelos que están contenidos en referencias bibliográficas, bases de datos, artículos de investigación científicas que aporten al conocimiento útil de los procesos del capital humano. Posteriormente se realizó un análisis de las principales tendencias actuales en programas de desarrollo, permitiendo proponer estrategias para incorporar estos avances y tendencias en las diferentes empresas que busquen la mejora continua de sus procesos. Finalmente, se establecen los indicadores que miden el resultado y las posibilidades para ser de utilidad en las

empresas que tengan en sus objetivos el desarrollo de las competencias del factor humano.

**Palabras claves: Desarrollo de personal, Capital humano, Desempeño individual, competencias, indicadores**

### ABSTRACT

In the employment context is essential to quantify the impact of human capital on business objectives, involving economic growth and productivity. To achieve this, programs are implemented to strengthen staff skills. This article seeks to identify the most effective development model and which can measure their effectiveness over time based on the analysis of several models that are contained in references, databases, articles from scientific research that contribute to useful knowledge of the processes human capital. Then an analysis of the main trends in development programs was conducted, allowing the strategies to incorporate these developments and trends in the various companies seeking continuous improvement of its processes. Finally, indicators that measure the results and the potential to be useful in companies

#### **Isabel Cristina Quintero**

Magister en Administración de Empresas; Directora Unidad de Posgrados; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia. Correo electrónico: isabel.quintero@upb.edu.co

#### **Adriana María Panesso Villada**

Psicóloga. Master en psicología con énfasis investigativo de la Universidad de San Buenaventura Cali. Especialista en Gerencia integral de la Universidad Bolivariana, Palmira - Colombia. Correo electrónico: adripane@gmail.com.

#### **Iván Portela Guauque**

Ingeniero. Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de Calidad de la Universidad Santo Tomás de Bogotá. Especialista en Salud Ocupacional de la Universidad Libre de Cali. Gerente de la empresa Tus Competencias Ltda. Cali, Colombia. Correo electrónico: gerencia@tuscompetencias.com



SECCIONAL PALMIRA



with their objectives the development of the skills of the human factor are established.

**Key Words: Personnel, development, human capital, individual performance, competitions, indicators.**

## INTRODUCCIÓN

La realidad del mundo actual se encuentra en un entorno altamente competitivo, en el cual la alta dirección de las organizaciones debe ser capaz de diseñar y proponer nuevos factores que permitan diferenciar la empresa y lograr las ventajas competitivas que determinen sus inversionistas, se exige la capacidad de subsistir a partir de los nuevos desarrollo que la diferencie del mercado.

Las ventajas competitivas siguen siendo las mismas desde los tiempos de Fayol, mejores procesos y mejores productos con base en los constantes cambios del consumidor. Ahora, los análisis prospectivos y el enfoque hacia la innovación han generado un cambio contundente en el enfoque del personal que administra y opera una organización. Los procesos del desarrollo del personal han avanzado y se ha establecido como pilar fundamental el desarrollo del capital humano.

Las personas que desarrollan actividades en o en nombre de las organizaciones se enfrenta con mayor frecuencia a cambios de tecnología, amplitud del conocimiento mundial y retos del mercado, lo que conlleva a que las organizaciones al buscar la

simplificación de los procesos y de la cadena de suministro, el aumento de la productividad, mejorar la calidad de la información, el aseguramiento de los procesos y el aumento de eficiencias, hacen que el individuo deba tener conciencia de la forma en que las actividades realizadas impactan los objetivos en las diferentes perspectivas (ambientales, de seguridad, de salud, financieras, del cliente, de la ley entre otros).

De esta manera el principal reto del área de recursos humanos en las organizaciones es el de ofrecer alternativas estratégicas de manejo y gestión del capital humano que les permita a las empresas mantenerse y desarrollarse en el contexto globalizado; determinar cómo impactan los programas de desarrollo del capital humano en los objetivos organizacionales van tomando cada día más fuerza en razón a que diversos autores establecen que las organizaciones futuras serán las que mejor capital humano tendrán en función de los procesos de innovación.

Bohlander G. (2001) ponen de manifiesto que uno de los desafíos competitivos y administrativos de recursos humanos es el "desarrollo del capital humano", debido a que expresan de forma precisa, "La idea de que las organizaciones compiten a través de las persona pone de relieve el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano".

De este modo, Fitz-enz J. (2000) establece que el aspecto clave para sustentar una empresa rentable o una economía sana es la productividad de su



fuerza laboral, es decir, su capital humano. Así mismo establece que hay tres niveles en los que se puede medir la influencia de la inversión en capital humano.

Por lo tanto, se hace necesario determinar las diferentes técnicas de medición del aporte que los programas de desarrollo del capital humano generan en los objetivos y establecer el grado de avance de la organización objeto del estudio, en el desarrollo de estos métodos de medición.

Para la organización este estudio permitirá analizar los métodos actuales para el desarrollo de las personas, buscando que este análisis aporte de manera conveniente y eficaz continuamente en el logro de los objetivos y en atender los cambios continuos. Así mismo el presente tema de estudio reviste de un alto interés en la medida que las pequeñas y medianas empresas, tendrán bases para iniciar sus procesos de mejoramiento de las áreas de capital humano.

### **Desarrollo del capital humano**

Las organizaciones actuales se ven en la necesidad de implementar programas enfocados en el desarrollo del personal con el objetivo de que tenga las capacidades para suplir las necesidades futuras del entorno global. Con base en lo anterior la empresa cuenta con un departamento dedicado específicamente a los procesos de formación y desarrollo del capital humano el cual tiene como objetivo garantizar que el personal desarrolle sus

conocimientos, habilidades y comportamientos al desempeño aplicables a los cargos funciones y directrices de la organización.

Chiavenato, I. (2011) establece para este proceso el término "Subsistema de desarrollo de recursos humanos". Este subsistema conforme a lo establecido por el autor, está conformado por tres estratos Entrenamiento, Desarrollo de Personal y Desarrollo Organizacional.

Castillo, R. (2012) se refiere a la definición de formación y desarrollo como "El término original se debe al economista Gary Becker quien lo utiliza como una de sus diversas propuestas para estudiar el comportamiento de los individuos de manera racional.

En el ámbito organizacional originalmente fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para incrementar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de acrecentar la productividad".

Castillo, R. (2012) acota la definición de capital humano "como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos".



Para el cumplimiento de este objetivo la empresa, ha implementado programas enfocados en suplir necesidades organizacionales, de áreas o de puestos de trabajo orientados al cumplimiento de las directrices enmarcadas en la estrategia de la empresa.

Parte de estos programas resultan de necesidades detectadas en las evaluaciones del personal, encuestas de clima laboral, proyectos futuros, cambios tecnológicos, cambios actitudinales de los líderes frente a los retos del mercado, logrando como objetivo final la creación de un nuevo perfil profesional competitivo que responda asertivamente a las necesidades actuales y futuras de la organización y del entorno.

La empresa tiene como principio que el plan de desarrollo del capital humano debe ser congruente con su plan estratégico, con lo cual se constituye como el punto de partida para la planeación efectiva de los programas de formación y desarrollo en la organización y tiene como objetivos específicos asegurar la identificación del talento en función de su potencial y desempeño, asegurar que se cuenta con el personal y talento requerido para que en el mediano plazo enfrente los retos de movilidad y crecimiento, gestionar el talento a través de programas de coaching y mentoring para la mejora de las habilidades gerenciales y competencias 360°.

El desarrollo del capital humano es definido por Urdaneta (2004) como: *"aquel proceso que conduce al hombre trabajador mediante el conocimiento de sí mismo, a la plena actualización y optimización de*

*sus potencialidades latentes, de sus competencias para realizar su trabajo"*.

El impacto del desarrollo organizacional en el desempeño individual de los trabajadores para la consecución de los objetivos ha sido uno de los elementos a mejorar que ha determinado la alta dirección.

Como lo expresa González (2014), Vicepresidenta de Recursos Humanos de la organización objeto del estudio; *"Todo el esfuerzo que realice la empresa en el desarrollo de las personas que la conforman, deberá aportar en el logro de los objetivos organizacionales y a su vez tendremos que estar en la capacidad de medirlo. Los procesos de desarrollo humano en la organización son parte de la nueva generación ya que estamos en constantes cambios por ser una empresa multinacional y se generan en los colaboradores expectativas de realización personal"*.

*"Para el personal de la organización, se establecen directrices que propenden por el logro de objetivos individuales y colectivos, las promociones internas, la formación especializada, y poder ascender a los grupos de dirección; El entorno nos lleva a generar cambios estructurales y culturales que se encaminan a la satisfacción de las diferentes partes interesadas que para recursos humanos una parte fundamental son los trabajadores y la otra parte interesada son los socios que propenden por retener y mantener al mejor talento humano"*.



También hace referencia en que "La empresa cada vez requiere ser más productivas para crecer en el mercado global, para cumplir esta meta debemos contar con personal que cuente con las competencias que nos genere los resultados óptimos, por esto vemos la necesidad de medir el impacto que generan los programas de desarrollo humano en los objetivos organizacionales".

Según lo anterior, se debe contemplar la necesidad de los directivos de Recursos humanos para dar respuesta a las necesidades del entorno, lo cual consiste en desarrollar las competencias del factor humano, tener personal con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para enfrentar los nuevos retos del mercado, de la competencia y que estén motivados a través de la satisfacción de su trabajo con la consecuente lealtad a la organización.

El ciclo completo establecido por la organización objeto del estudio en el área de recursos humanos comprende los siguientes procesos:



**Figura 1: Ciclo General del Macro-proceso de Recursos Humanos**

En el ciclo del proceso, se tiene considerado la definición de las competencias del personal, la cual la organización ha venido actualizando conforme a las necesidades y a los planes estratégicos. Esta planificación se ha estandarizado en un diccionario de competencias, manuales de funciones, descripciones psicofísicas para los riesgos establecidos en la





organización. López, J.F. (2005) enfatiza en el incremento del valor de las organizaciones de esta forma: "el modelo de desarrollo profesional desempeña un rol esencial para lograr maximizar el valor de las organizaciones mediante el desarrollo de su capital humano. Se fundamenta en el directorio de competencias de cada empresa y en los perfiles de competencias correspondientes a su catálogo de puestos". Se hace necesario generar un programa que permita desarrollar a los mandos de dirección en la organización.

El ciclo general comprende los estados naturales de una persona en un puesto de trabajo desde su contratación hasta la desvinculación. Las políticas que establece el corporativo propenden porque se establezca un programa planificado para el desarrollo de los cuadros de re-emplazo. Basado entonces en las necesidades estratégicas del desarrollo de la organización, y la necesidad de mantener la continuidad en los procesos de la compañía.

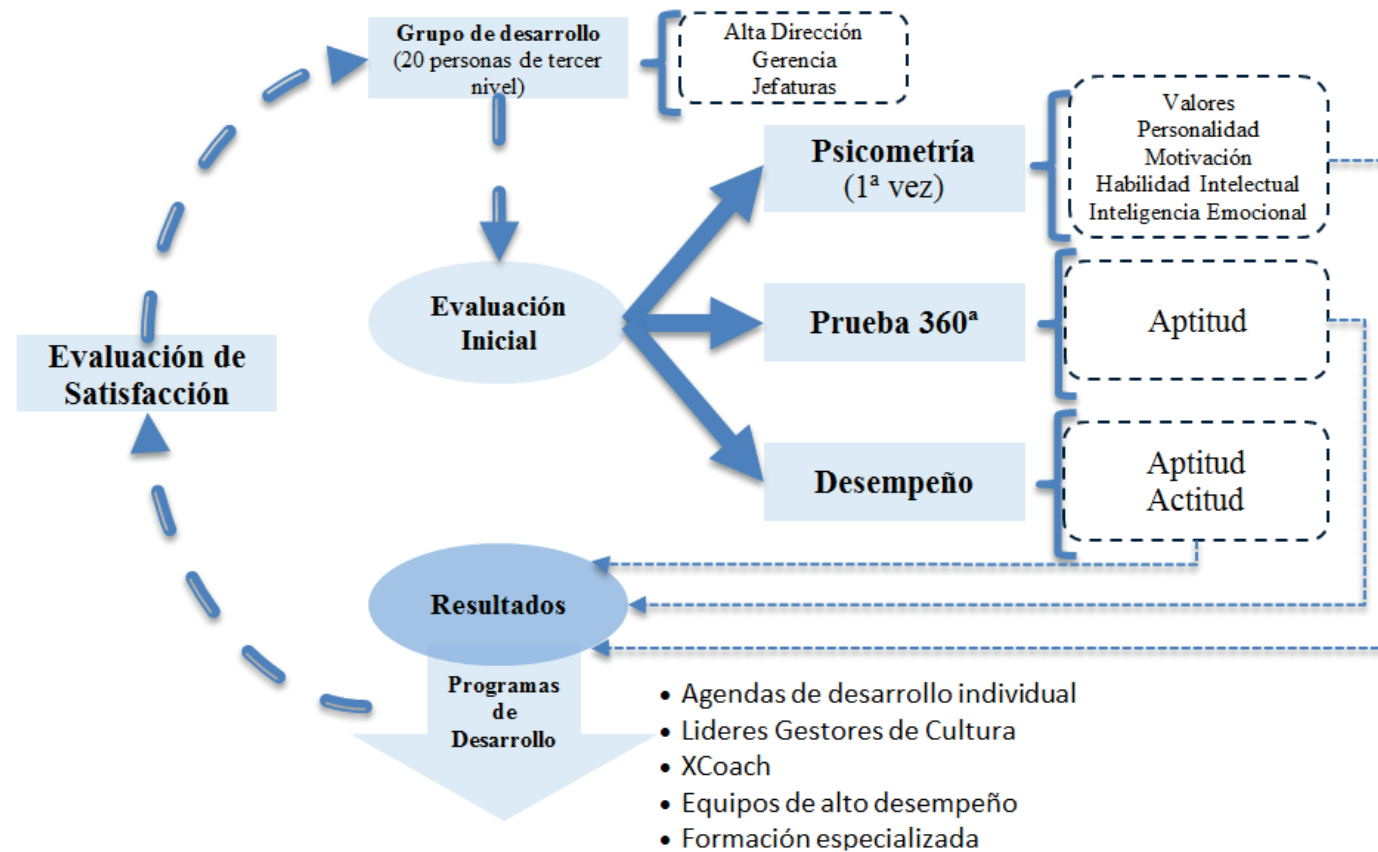
Tal como menciona Alles (2005): "es necesario prever como remplazar a cada una de las personas clave de la organización ante su eventual desvinculación de la compañía o por cualquier otro motivo; por lo tanto, cada posición clave, gerencial o de supervisión, o de aquel empleado que sin ser de nivel jerárquico es vital en su puesto, debe tener su cuadro de remplazo. La alta dirección de la compañía y el responsable de Recursos Humanos deberán actuar en este sentido, ayudando a armar planes de carrera para todo el personal".

Para la estructura de Gestión de Recursos Humanos se tiene implementado un modelo de desarrollo del personal de dirección en los campos en los cuales la organización desea orientarlos (véase figura 2). Para esto han dispuesto de tres programas para el desarrollo del personal:

- Capacitación
- XCoach
- Programas de liderazgo

También se tienen establecidos tres métodos para medir la eficacia de los programas implementados, evaluaciones de desempeño, evaluación de competencias y encuestas de satisfacción de personal, estas metodologías están basadas en las directrices que apuntan a la estrategia organizacional.

El modelo de desarrollo de personas establecido por la organización objeto del estudio en el área de recursos humanos comprende los siguientes ciclos:



**Figura 2: Modelo de Desarrollo de Personas establecido por la Empresa Objeto del Estudio.**

Los modelos de desarrollo humanos en las organizaciones se van transformando dependiendo de las necesidades de la misma, estos modelos están ligados a la estrategia de la empresa y se aterrizan a través de la misión, la visión, las políticas, objetivos anuales, etc.; debido a este

planteamiento que se ha logrado evidenciar en las revisiones bibliográficas y según las experiencias compartidas de algunas empresas, se puede llegar a la conclusión que no existe un único modelo de desarrollo humano y las variables con las cuales se soportan las empresas para su implementación se basan en el contexto macro y micro del entorno económico, social, cultural, político, legal.



Con base en el planteamiento anterior, se establece la contextualización del modelo de desarrollo que tiene implementada la empresa objeto de estudio, el cual tiene como objetivo principal responder a una necesidad interna como es la preparación de personal competente para suplir las necesidades de dirección futura de la empresa. Para el logro de este objetivo se esmera por otorgarle la importancia significativa a los procesos humanos que tienen relación con el personal con potencial, tomando inicialmente el proceso de psicometría en la cual se evalúa personalidad, valores, habilidades intelectuales, estilo de liderazgo, inteligencia emocional, tipo de motivadores, experiencia, conocimientos técnicos y proyecciones futuras individualmente. Se realiza un comparativo entre el perfil deseado versus el perfil real de la persona y dependiendo del ajuste se realiza el proceso de desarrollo individual. Para complementar este proceso se lleva a cabo la evaluación 360 de competencias la cual se caracteriza por tener un alto grado de confiabilidad y objetividad ya que los resultados finales son las observaciones de varias personas evaluando los comportamientos y aportando comentarios enfocados en darle a conocer al personal que esta en este proceso las conductas claves que pueden ser conscientes o inconscientes.

Con base en todas estas técnicas aplicadas se continua con las agendas de desarrollo individual, en la cual se le hace entrega formal al personal de sus resultados y se establecen las fortalezas y oportunidades de mejora, se le entrega herramientas para su desarrollo como son textos, videos, artículos,

libros o proyectos de aplicación que pueda realizar desde el área correspondiente, durante el proceso de desarrollo se hacen seguimientos a las agendas para verificar los avances y también se forma al personal según su necesidad en habilidades directivas, especializaciones o maestrías.

López (2005) define el plan de desarrollo individual como: "plan de formación que pretende dotar a un empleado bien del nivel de competencias exigido por su puesto bien del nivel que le exigiría un puesto al que podría ser asignado por razones coyunturales de la organización o por razones de su propia trayectoria profesional". Por otro lado define el plan de desarrollo anual así: "plan de formación de cada empresa en el que se recogen sus necesidades de aprendizaje sobre las diferentes competencias que integran el directorio mediante los planes de desarrollo por puesto y los planes de desarrollo individuales".

Los escenarios críticos en los cuales el empleado interactúa para conseguir los objetivos son: como es la persona (competencias, como se comporta (ítem de conducta), retos a los que se enfrenta (objetivos), lo que hay que lograr y lo que realmente logra (resultados).

López, J.F. (2005) describe y define el concepto así: "el entorno actual impone a las empresas el desarrollo de las siguientes actuaciones:

1. Ubicar a las personas en el centro de todas las operaciones, puesto que son las personas responsables del éxito, de la supervivencia. Y esto





supone compromiso, confianza, ganar-ganar.

2. Capturar, almacenar, modelar y difundir el conocimiento organizativo y personal existente. Se debe perseverar el saber y el saber hacer de los empleados, para garantizar el mantenimiento a corto y largo plazo de la ventaja competitiva. Y su puesta en valor a diario.

3. Proporcionar a los departamentos autonomía en sus procesos de gestión de personas, convirtiendo cada responsable en un director de recursos humanos. No hay más verdad que esta: quien tiene empleados a su cargo es un director de personas.

4. Establecer una dinámica de desarrollo profesional continuo de los trabajadores, para aumentar el valor del capital intelectual existente. El saber estancado nada vale, todo lo puede el saber actualizado cada día, afinado a las necesidades cambiantes de clientes y mercados”.

El modelo de desarrollo de los cuadros de mando, se planifica desde la Vicepresidencia de recursos humanos y las vicepresidencias de las otras áreas de la organización, logrando verificar que la definición de cuales cargos, la determinación de las funciones de responsabilidad, delegación de autoridad y las competencias, que deben existir en la compañía, correspondan a las necesidades estratégicas y operacionales.

Según López (2005) los objetivos que busca el modelo de desarrollo son “incrementar el capital intelectual, tanto en su componente de capital humano (definido como la combinación

de conocimientos, habilidades y capacidad de los empleados), como en su dimensión de capital estructural (procesos, métodos desarrollados por la organización).

El modelo establecido por la empresa objeto del estudio se basa en determinar un grupo de desarrollo el cual se ha establecido para tres niveles, al cual se le ha realizado una detección de necesidades de desarrollo individual o de grupo a través de una serie de evaluaciones. Con los resultados se generaran las acciones de desarrollo a implementar con cada persona o grupo de personas.

Tal como asegura Alles (2005) en términos del desarrollo: *“Desarrollar a las personas para que puedan ocupar puestos de mayor nivel cuando sea necesario es absolutamente prioritario para una organización. Desde esta perspectiva, el desarrollo de las personas tiene directa relación con la supervivencia de la empresa, con su capital intelectual. Al mismo tiempo, es bueno para sus integrantes”.*

El ciclo se cierra con los resultados esperados en la organización los cuales se miden a través de pruebas de satisfacción (Clima organizacional), los cuales realimentan la evaluación mediante las pruebas de 360º y la prueba de desempeño en el seguimiento, ajustando finalmente los programas de desarrollo.

Según Alles (2005) *“La función del desarrollo del capital humano se relaciona con el incremento de las capacidades de los empleados para asegurar*



*el crecimiento y avance en la carrera, mejorar las capacidades intelectuales y emocionales de estos, focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes, los comportamientos y los valores; tomar en cuenta datos como: preferencias de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales”.*

La función de las pruebas periódicas es evidenciar que se ha logrado disminuir las brechas existentes en el grupo de dirección con relación a las competencias que requieren los cargos en la medida en que se disponen estrategias en la organización, esto conlleva a mantener una constante de aumento en sus capacidades.

López (2005) hace referencia a cuatro tipos de necesidades organizacionales de donde surge los planes de desarrollo anuales: actualización de conocimientos con respecto a las exigencias del entorno, formación al personal nuevo que se incorpora a una empresa, cobertura de un puesto por cambio de ocupación y por creación de un nuevo puesto.

*“La meta final de la verdadera educación es no sólo hacer que la gente haga lo que es correcto, sino que disfrute haciéndolo; no sólo formar personas trabajadoras, sino personas que amen el trabajo; no sólo individuos con conocimientos, sino con amor al conocimiento; no sólo seres puros, sino con amor a la pureza; no sólo personas justas, sino con hambre y sed de justicia”.*

*John Ruskin*

Como parte de las herramientas que utiliza el modelo de la empresa objeto de estudio son las siguientes:

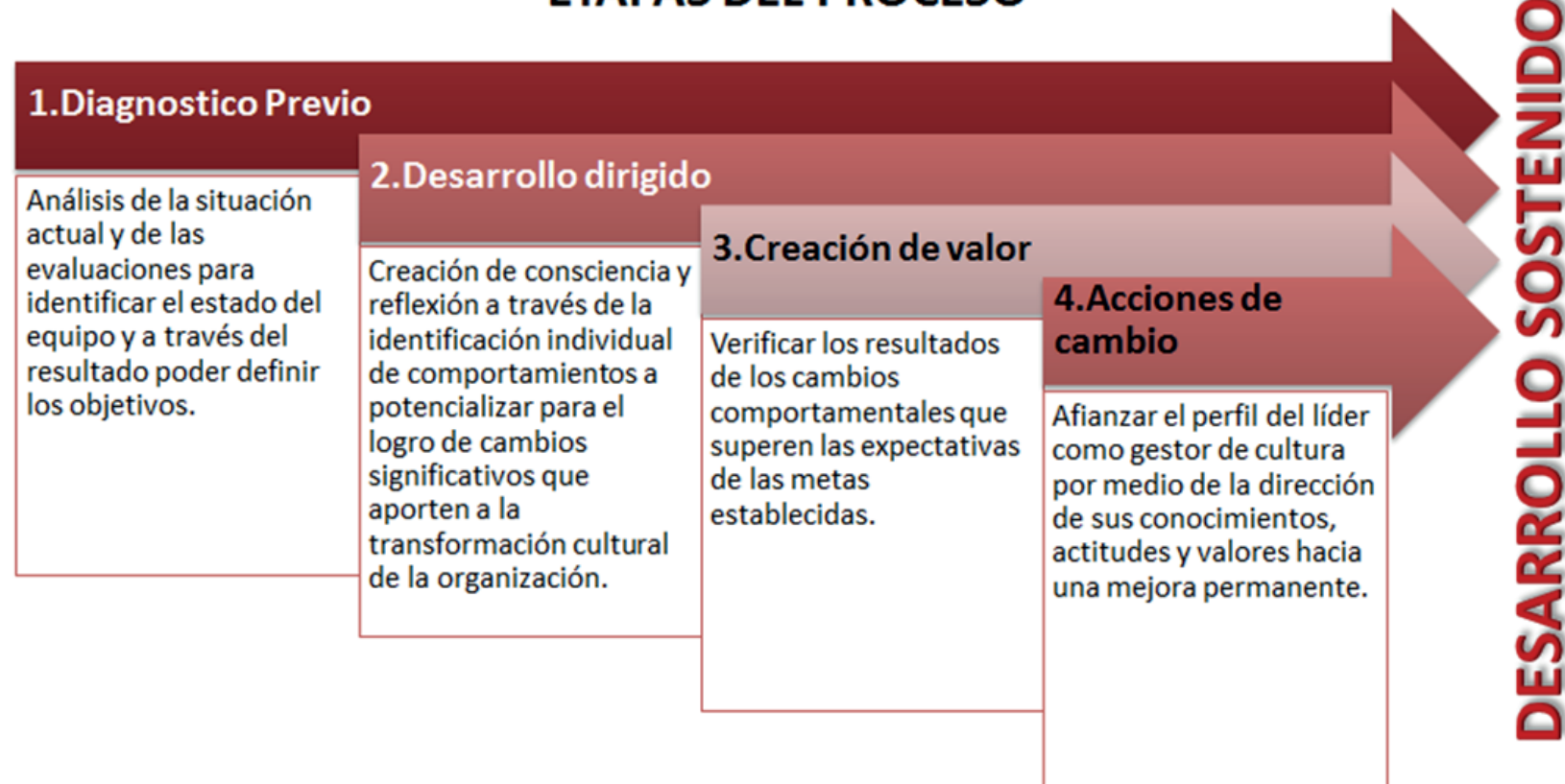
- Agendas de desarrollo individual:

Este proceso está encaminado a la transformación cultural de la empresa a través de las rutas de desarrollo y el cierre de las brechas de competencias que sustenten el crecimiento organizacional a través de procesos individuales.

- Líderes Gestores de Cultura:

Identificar los talentos y competencias de los líderes tácticos de las diferentes áreas de la empresa, a través del análisis y clasificación de los potenciales de liderazgo y de los rasgos de personalidad de cada uno. Realizar la identificación de brechas para los líderes con el fin de descubrir rutas de mejoramiento, y pronósticos de desarrollo, así como acercarse a la definición de su capacidad real para implementar estrategias que agreguen valor en el proceso estratégico de la empresa. El perfil del líder establecido es una persona autoconsciente, liderazgo integral, trayectoria de evolución, cambio a corto plazo, agregar valor, ser un referente para otros, tener iniciativa, innovación y creatividad.

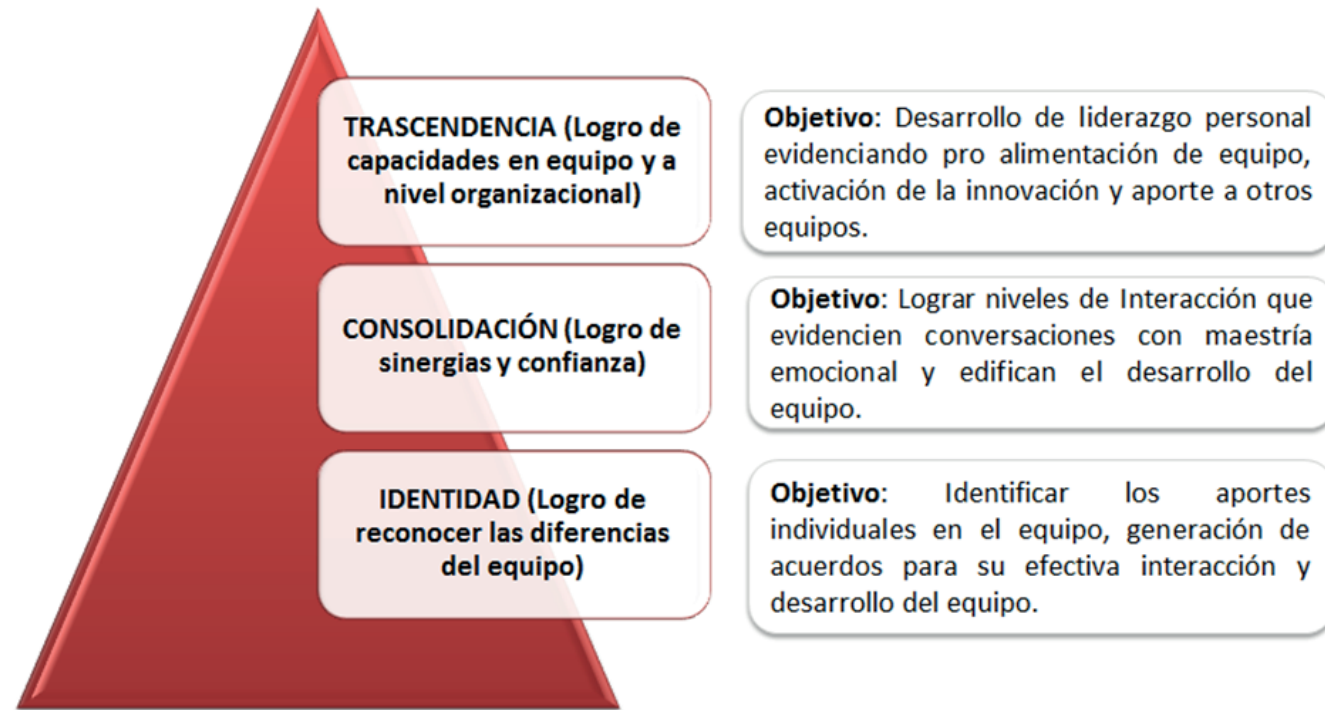
## ETAPAS DEL PROCESO



**Figura 3. Etapas del proceso del Desarrollo – Empresa objeto de estudio.**

- XCoach: tiene como objetivo entrenar al personal en herramientas de liderazgo y administración del personal para el desarrollo del potencial individual.

- Equipos de alto desempeño: Garantizar la sostenibilidad del negocio a través de la transformación organizacional en equipos con desempeño destacable, conformados con personas competentes, comprometidas y alineadas con la estrategia organizacional.



**Figura 4. Objetivos de los elementos constituyentes del programa.**

- Formación especializada: tiene como objetivo formar al personal por medio de instituciones externas en temas específicos según su necesidad de desarrollo para que aporte a la estrategia de la empresa.

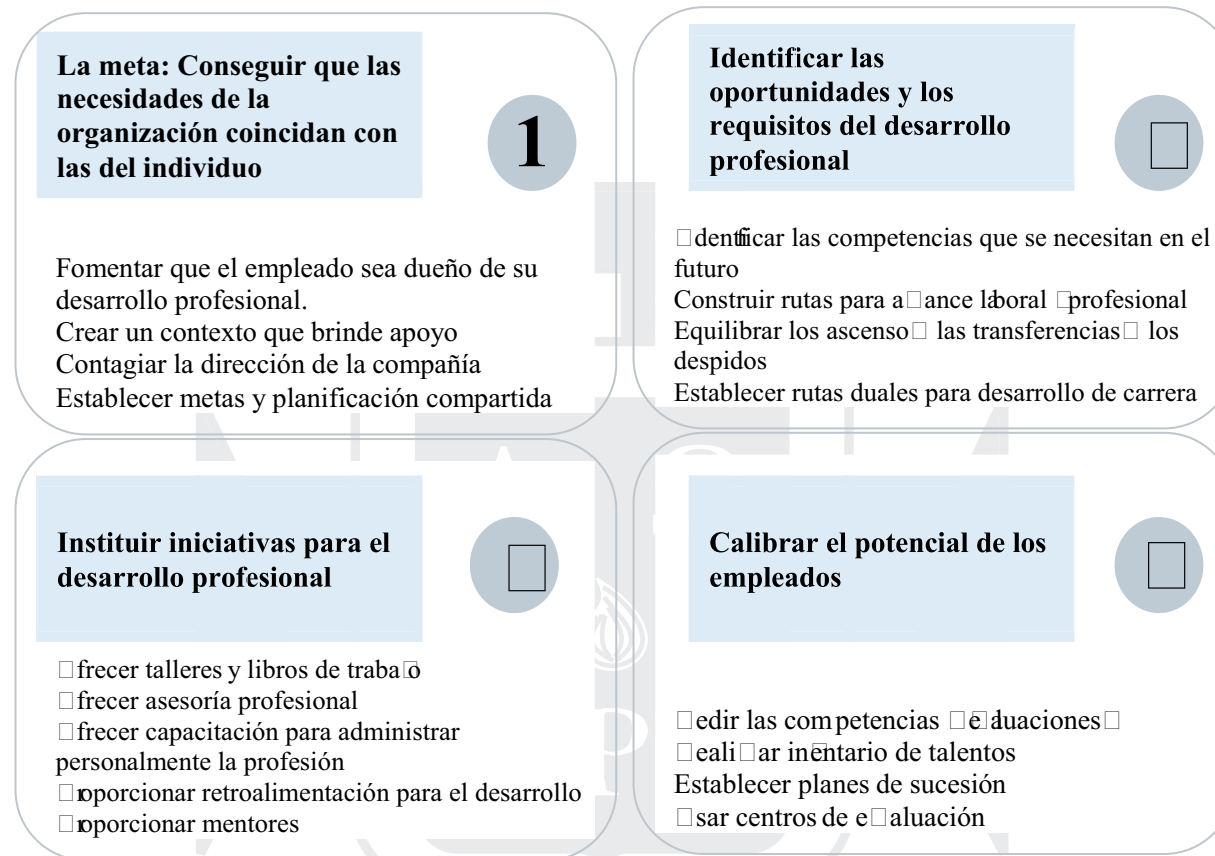
de evaluaciones generales, una de los programas de capacitación basado en determinar si dichos programas produjeron las modificaciones deseadas en la conducta de la persona y verificar si los resultados tienen relación con la consecución de las metas de la empresa Pág. 335. La otra está relacionada con las evaluaciones del desempeño.

Bohlander (2001) asegura que la integración del desarrollo profesional a otros programas de recursos humanos crea sinergias que refuerzan todos los aspectos de la administración

Medición del desarrollo del personal

Chiavenato I. (2011) establece dos tipos

Los autores establecen los siguientes elementos:



**Figura 5. Función de la ARH en el desarrollo profesional.**

C.V. Capítulo 7 "Desarrollo Profesional", Figura 7.1 "Funciones de la ARH en el desarrollo profesional", p. 269

Fuente: G. Bohlander, S. Snell, A. Sherman, Administración de Recursos Humanos, Duodécima edición. International Thomson Editores S.A de

A la luz de los diferentes estudios tomados como base para el presente, se tienen en cuenta cinco criterios para medir el desempeño de los altos directivos, sin embargo no establecen en sí, los





métodos para medir y hacer seguimiento, los cuales son:

- a. Aumento de la productividad
- b. Menor queja de los empleados
- c. Reducción de los costos
- d. Reducción del desperdicio
- e. Aumento de la rentabilidad

Según Donald J. Ford (1993), establece un indicador enfocado en las utilidades anuales por empleado, el cual se mide según el resultado de la capacitación financiera y se calculan las utilidades brutas totales en el año dividido por el número total de empleados.

Bohlander (2001) establece los elementos del programa de desarrollo profesional, en cual plantea que un método eficaz es el de integrarlo a las funciones y estructura de recursos humanos. La integración del desarrollo profesional a otros programas de recursos humanos crea sinergias que refuerzan todos los aspectos de la administración.

Castillo, R. (2012) hace referencia a la determinación de necesidades: "Para hacer explícitas las condiciones de gestión del capital humano, es necesario determinar también las necesidades de la empresa hoy y en el futuro, lo que espera de sus trabajadores y a la vez, lo que está dispuesta a ofrecerles. La determinación de estas necesidades organizacionales y los beneficios hacia el personal se puede hacer de varias formas, sin embargo, una de las más importantes, es la relativa a investigar

sobre los esfuerzos en materia del desarrollo del personal. De hecho, la gestión del capital humano en la organización empieza desde la contratación de los trabajadores, su integración al sistema y al ambiente laboral, su capacitación y su promoción e incentivación hacia mejores niveles en la organización".

Dado que una gran responsabilidad de los posibles ascensos de los trabajadores recaen en la propia organización, es importante que ésta diseñe programas e implemente acciones que le permitan apoyar a sus empleados a lograr las metas hacia el futuro, entre éstas se encuentran:

- Realizar programas de capacitación y desarrollo de personal a través de distintas estrategias.
- Designar mentores para los nuevos empleados o aquellos que lo requieran, de esta forma aprenderán sus nuevas funciones de forma más acelerada, y tendrán su desarrollo profesional conducido por personas con más experiencia.
- Establecer políticas y procedimientos que permitan proporcionar recursos adecuados a las demandas de la propia organización en materia de superación profesional (becas, aulas, equipo, etc.).
- Crear una cultura de desarrollo, el día a día de la empresa debe reflejar un deseo incesante de aprendizaje.
- Reconocer el crecimiento de los empleados: este reconocimiento puede ser desde un pequeño



texto en el periódico de la empresa hasta un aumento de sueldo. Este depende de la realidad de la organización, pero el reconocimiento reforzará la cultura de desarrollo profesional que se quiera crear.

### Determinación de indicadores

Cuando no se da formación se producen costos de tipo económico, tales como baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, se desperdicia materia prima o se infrutiliza el equipo o las máquinas. También se producen averías en las instalaciones y equipos. Pero una avería causada por falta de pericia del que la maneja, causará unos gastos que el contable anotará en la cuenta de reparaciones y conservación.

Peor todavía son los costos sociales que la falta de formación acarrea: ausentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas e incluso la muerte ocasionada por altos índices de estrés laboral o falta de una cultura orientada a programas para el cuidado de la salud.

Los indicadores deben considerarse en un programa de evaluación del impacto de la capacitación, con el propósito de establecer la medición de la mejor manera posible y demostrar así a los niveles jerárquicos en la organización, los beneficios de los programas de desarrollo.

Veamos indicadores apropiados para la medición del Impacto en el desarrollo del talento humano para la

consecución de los objetivos organizacionales:

Utilizando un concepto de Benchmarking en la capacitación de recursos humanos los autores muestran una serie de indicadores cuya fuente citada corresponde a Donald J. Ford, (1993), donde establecen los siguientes indicadores:

- % de la nómina invertida capacitación
- \$ de la capacitación invertido en cada empleado
- Horas promedio de capacitación por empleado
- % de empleados que reciben capacitación al año
- Personal de desarrollo de recursos humanos por cada 1 000 empleados
- Ahorro en costos en relación con los gastos de capacitación
- Costo de capacitación por hora hombre

Benavidez y Quintana (2007), establecen una lista de mediciones referenciadas al modelo Skandia. (Página 54):

- Índice de liderazgo (%)
- Índice de Motivación (%)
- Rotación de Empleados (%)
- Gastos de formación / empleado (\$)



Otros Indicadores propuestos en diferentes estudios y autores son:

- Índice competencias/coste personal (variación anual en %).
- % de personas con un nivel significativamente inferior al deseado en determinadas competencias.
- Disposición de cargos estratégicos (brecha de competencias de familias de cargos estratégicos)
- Brecha de liderazgo (% de atributos claves del modelo de competencias de liderazgo que se encuentran por encima del umbral requerido)
- Índice de Conciencia estratégica (% de empleados capaces de identificar las prioridades estratégicas de la organización)
- Índice de Alineación estratégica (% de empleados cuyos objetivos e incentivos están vinculados al Mapa Estratégico y cuadro de mando de la organización)
- Retención de personal clave (% de empleados de alto desempeño en cargos claves que permanecen en la compañía respecto a los que había a inicio de año)
- Cobertura de trabajo en equipo (% de empleados que trabajan en equipos multifuncionales o interdisciplinarios)
- Índice de empoderamiento (% de decisiones de trabajo que se pueden tomar autónomamente)
- Satisfacción de empleados (encuesta sobre

cumplimiento de la propuesta de valor a los empleados)

- ROI del capital humano (HCROI)
- Índice de Productividad económica de los empleados (IPEE)
- Valor añadido del capital humano (HCVA)
- Valor económico agregado humano (HEVA)
- Nuevas contrataciones y retiros
- Coste de los accidentes, incidentes, no conformes, reclamos y garantías causadas por fallas en la competencia del personal.
- Disminución de los costes de selección
- Disminución de los costes de formación
- Reducción de los tempos de supervisión

*"Después de haber adquirido y conservado una fuerza de trabajo viable, el próximo paso es desarrollarla para que llegue a su potencial máximo. El capital humano es único en el sentido de que es el único activo que puede perfeccionarse", (Fitzenz, J. 2003, Página 127)*

## CONCLUSIONES

*"Una Corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y otra parte que es oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por recoger*



*las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo te preocupas de los resultados financieros e ignoramos los valores escondidos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo”.*

*Leif Edvinsson. Director de Capital Intelectual de Skandia*

La determinación de una metodología para medir el impacto que genera el desarrollo del capital humano en los objetivos estratégicos de la compañía se han venido enunciando estudiando por diferentes autores, de los cuales hemos determinado que en la mayoría de los escritos, solo conlleva al enunciado de la importancia de dicha medición. Los grupos de trabajo y autores que han estudiado la manera de medir este impacto son pocos, algunos requieren de un esfuerzo académico en la definición financiera que se está estableciendo, denotando que los textos no permiten llegar a los índices precisos y a determinar cuales deberían ser las fuentes de datos que alimentarían dichos indicadores.

La organización y su grupo de dirección desde la casa matriz en el extranjero, han implementado mediciones que están asociadas con el desempeño humano en general como son los relacionados con el ausentismo y la accidentalidad, así como las mediciones del coste de la formación. En la actualidad, el impacto que generan los programas de desarrollo del personal en los resultados de los objetivos organizacionales no se han estructurados. La estructura de este tipo de mediciones tendrían

que ser expresadas directamente por el corporativo e implementadas en la Organización objeto de estudio debido a que estas mismas técnicas de medición serían medidas en todas las empresas. Conforme el área de RR.HH adopta y se transforma en una nueva estructura, es necesario planificar como será la interrelación del cuadro de mando de RR.HH con el cuadro de mando de la organización y establecer índices de medición que permita establecer el ROI del capital humano basado en los diferentes programas de desarrollo.

Con el fin de que la organización inicie un camino hacia la medición del impacto de los programas de desarrollo humano, en los objetivos estratégicos habrá que establecer a través del “Design Thinking” un plan estratégico de RR.HH. encaminado a medir el ROI del Capital humano. Los pasos a seguir estarían centrados en los siguientes:

- Establecer un sistema de medición por correlación de variables que tenga relación con los índices de gestión general de la compañía
- Definir un esquema de análisis de costos de los datos de estudio
- Crear el Cuadro de Mando de RR.HH
- Establecer los programas relacionados para el logro de los objetivos.

Actualmente con la re-ingeniería que se está llevando a cabo en el área de RR.HH., se cuenta con el paso propicio para asegurar que los proceso



correspondientes puedan planificarse con base en las mediciones. Es de considerar que debido a la magnitud de métodos de medición y al no haber una definición precisa de cual debería ser el modelo a seguir, es adecuado que el paso para obtener un esquema de medición se ejecute por fases iniciando con índices de fácil recolección de datos hasta llegar a las mediciones del ROI. Al tener certeza que los programas de desarrollo generan efectos en ambos sentidos en la cadena lógica del ciclo de vida de una persona en un cargo desde la selección hasta la desvinculación, se puede considerar la adopción de los siguientes índices:

**1. Asociados a las actividades de Selección:**

| Índice R                                   | Relación   |
|--|--|
| Coste de Nuevas contrataciones por retiros | Está relacionado con la eficacia en el desarrollo del personal pretendiendo que los programas de desarrollo propendan por el mantenimiento del personal dentro de la compañía. La eficacia del programa de desarrollo conlleva a la disminución de los costes de las actividades de selección. |
| Disminución de los costes de selección     |  |





Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283  
Vol. 2 No.2  
2015



SECCIONAL PALMIRA

## 2. Asociados al Desarrollo

| Índice   | Tipo        | Relación   |
|--|-------------|--|
| Gastos de formación / empleado (\$)  | Operacional | Los índices operacionales permiten el seguimiento al desarrollo de los programas y son la fuente para estimar los índices de eficacia. |
| % de la nómina invertida capacitación  |             |  |
| \$ de la capacitación invertido en cada empleado   |             |  |
| Horas promedio de capacitación por empleado  |             |  |
| % de empleados que reciben capacitación al año   |             |  |
| Disposición de cargos estratégicos (brecha de competencias de familias de cargos estratégicos)   |             |  |
| Brecha de liderazgo (% de atributos claves del modelo de competencias de liderazgo que se encuentran por encima del umbral requerido)  |             |  |
| Índice de Conciencia estratégica (% de empleados capaces de identificar las prioridades estratégicas de la organización)   |             |  |
| Índice de Alineación estratégica (% de empleados cuyos objetivos e incentivos están vinculados al Mapa Estratégico y cuadro de mando de la organización)                                     | Operacional | Estos índices miden el impacto de los programas de desarrollo en alguno de los objetivos de la organización                            |
| Satisfacción de empleados (encuesta sobre cumplimiento de la propuesta de valor a los empleados)   |             |  |
| ROI del capital humano (HCROI)   |             |  |
| Índice de Productividad económica de los empleados (IPEE)  |             |  |
| Valor añadido del capital humano (HCVA)  |             |  |
| Valor económico agregado humano (HEVA)   |             |  |
| Disminución de los costes de formación   |             |  |
| Reducción de los costes de supervisión   |             |  |
| Ahorro en costos de fallas (accidentes, incidentes, no conformes, Quejas, pérdidas de cliente y garantías) debidas a la competencia del personal con relación con los gastos de capacitación | Eficacia    |  |
| Índice de Motivación (%)   |             |  |



### 3. Asociados a la desvinculación

| Índice R   | elación   |
|--|---|
| Rotación de Empleados (%)  | La disminución de la rotación de empleados conlleva a efectos en la productividad si éstos están asociados o correlacionados con los índices de clima organizacional y de satisfacción por el trabajo, así como con los indicadores de desempeño y de seguridad. Estos índices se consideran de eficacia y eficiencia para el esquema de medición del impacto de los programas de desarrollo. |
| Retención de personal clave (% de empleados de alto desempeño en cargos claves que permanecen en la compañía respecto a los que había a inicio de año) |   |
| Disminución del coste de la rotación de los empleados.   |   |

#### Referencias bibliográficas

Alles, M-, (2009). Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, México DF, México Ediciones Granica.

Alles, M., (2009). Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional, México DF, México, Ediciones Granica.

Alles, M., (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica.

Alles, M. (2005). 5 pasos para transformar una oficina de personal en una área de recursos humanos. (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica.

Álvarez, B. (2003) "Diseño y Aplicación de un Plan Estratégico de Recursos Humanos. La Experiencia práctica de DHL Internacional España". Revista

capital humano. N. 162.

Becker B., Huselid M., y Ulrich D., (2007), El cuadro de mando de RRHH Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa, Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000

Benavidez C., y Quintana C., (2007) Gestión del Conocimiento y Calidad Total, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos S.A.

Bohlander, G; Snell, S; Sherman, A. (2001). Administración de Recursos Humanos, , México DF, México, Thomson Learning.

Castillo, R. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones, México DF, México, Red tercer milenio S.C.

Chiavenato. A., (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México DF, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.



Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México DF, México, Pearson Educación.

Diez, J. y Abreu, J. (2009) Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2) : 97-144

Ford, D.J., (1993). "Benchmarking HDR", Training and development, American Society for training and development., 47(6): 36-41

Fitz-enz, J. (2003). El ROI (rendimiento de la inversión) del capital humano, como medir el valor económico del rendimiento del personal. Barcelona, España, Editorial Deusto.

Gómez, J. (2006). Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana. Colombia. Revista EIA, 6 p 9-20

NTC-ISO 9004 (2010), Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad., Bogotá, Colombia, Ediciones Icontec.

López, J. (2005). Gestión por competencias "un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos". Madrid, España, Pearson Educación.

Mondy, R., Wayne, N., y Robert M., (2005). Administración de Recursos humanos. México DF, México, Pearson Educación.

Mertens, L. (1999). La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional. Una

propuesta metodológica. México DF. México, [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/medicion\\_capacitacion.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/medicion_capacitacion.pdf)

Ordoñez, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto, de la gestión del capital humano en los resultados del negocio. Barranquilla, Colombia, Pensamiento & Gestión 18. pp.151-176,

Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortua, J. (2014). Score de competencias: modelo para el desarrollo humano y organizacional. Bogotá D.C, Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A.

Portela, I., (2014), (Estructura del Sistema de Gestión Integrado), Conferencia, profundización en gestión y gerencia de la salud ocupacional., llevado a cabo en la maestría de Salud Ocupacional, Universidad Libre de Cali, Colombia.

Urdaneta, O. (2004). El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización "Modelo U". Bogotá D.C, Colombia, Panamericana.

"La medida del valor del talento humano" la encontrará en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin\\_5\\_medida\\_de\\_valor\\_del\\_talento\\_humano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_5_medida_de_valor_del_talento_humano.html)