

Cornisa: AREA DE GESTIÓN HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Área de Gestión Humana para TSQ S.A.-Glauser

Julio Cesar Martínez Pineda

Magda Rocío Ochoa Muñoz

Alejandro Rojas Santos

Adriana Toloza Páez

Nota de los autores

Julio Cesar Martínez Pineda; Magda Rocío Ochoa Muñoz; Alejandro Rojas Santos y Adriana Toloza Páez, Especialización Gerencia del Talento Humano Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Los comentarios de este trabajo enviarlos al correo: alejandro.rojass@utadeo.edu.co

Profesora: Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá, D.C. abril de 2015

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

.....A nuestras familias, maestros y amigos por su apoyo incondicional durante la consecución de este nuevo logro académico y profesional.

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Contenido

Contenido	3
Resumen	5
Abstract	5
Introducción	7
Planteamiento del problema	8
Justificación.....	9
Objetivos	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos.....	9
Estructura de Recursos Humanos para una Organización Mediana	10
Teorías Clásicas de la administración	10
Teorías del Desarrollo y Estructura Organizacional	13
Estructuras organizacionales.....	14
Funcionalidades.....	17
Procesos del área de talento humano.....	20
Marco organizacional	23
Método	24
Aportes Teóricos por Autor.....	25
Procesos del Area de Recursos Humanos	26
Diseño Área de Recursos Humanos para TSQ SA – GLAUSER.....	28
Organigrama General	28

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Propósitos generales de cargos Área de Gestión del Talento Humano.....	29
Organigrama con Cargos.....	30
Modelo Formato para Descripción de Cargos.....	31
Apéndice.....	35
Referencias	39

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Resumen

TSQ S.A. Glauser compañía especializada en la venta de relojes y joyas de lujo con 100 años en el mercado, no tiene una estructura administrativa definida por lo tanto los procesos de Gestión Humana no son ejecutados rigurosamente, haciendo que estos no se orienten adecuadamente.

El objetivo general de este trabajo de grado es diseñar una estructura de Gestión humana para TSQ - Glauser, que contribuya a la mejora y definición de los procesos actuales, vinculando, reteniendo y desarrollando personal calificado, a través de planes propios del área.

Esta investigación aporta a la compañía un modelo de gestión humana generador de cambio y mejora en todos los procesos, para ser competitiva a través del talento humano.

Palabras claves: Gestión Humana, estructura organizacional, teoría organizacional.

Abstract

TSQ SA Glauser is a Colombian company specialized in selling luxury watches and jewelry with 100 years of market presence. At present this organization has no a talent management area, which facilitates having qualified staff and promote corporate cultural.

The aim of this paper is to design the area of Human Management for TSQ SA to evaluate and modify the organizational structure, so that it can count qualified staff to achieve the goal in an organizational culture that promotes the development and welfare of employees.

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

This research its important for the company, because brings a model of human management as a generator of change and improvement in the processes to be more competitive through human talent.

Keywords: Humana management, organizational structure , organizational theory

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Introducción

El área de Gestión Humana en las organizaciones se convierte en uno de los ejes principales en la búsqueda de la interiorización del direccionamiento estratégico y el cumplimiento de los objetivos, a través de actividades propias del área, como: selección, capacitación, desarrollo y bienestar con un personal especializado; contexto que permite suplir la necesidad de TSQ S.A. Glauser.

El objetivo de este trabajo de grado es diseñar el área de talento humano para TSQ SA Glauser; compañía especializada en la venta de relojes y joyas de lujo con 100 años en el mercado.

El fundamento metodológico es el estado del arte de teorías administrativas, que facilitan crear un modelo de Gestión Humana como propuesta de implementación. Se inicia con el estudio de teorías clásicas de la administración, las cuales muestran la importancia en la especialización de procesos, llegando a teorías modernas sobre estructuras organizacionales.

Este documento está estructurado en capítulos que incluyen planteamiento del problema, justificación, objetivos, teorías de la Administración, estructura del área de recursos humanos, marco organizacional, método, resultado y referencias.

Planteamiento del problema

Las estructuras de Recursos Humanos aportan de manera significativa a las organizaciones porque definen los procesos clave para la consecución, desarrollo y retención de las personas. El producto de su labor es la adecuada gestión del talento y esa gestión es la que finalmente será fundamental en la obtención de los resultados esperados.

Desde que TSQ S.A. Glauser, inició actividades en el año 1914, ha experimentado un crecimiento significativo en su operación, a través de la apertura de nuevas tiendas y la incorporación de marcas de relojería y joyería de alto lujo. Sin embargo en la actualidad la organización no cuenta con una estructura administrativa ni de Talento Humano claramente definida, lo que genera procesos de selección no estructurados, carentes de descripciones de cargos y de una política de bienestar y de recursos humanos; por lo tanto los procesos y actividades inherentes a esta área no se ejecutan eficientemente.

De este planteamiento surge la necesidad reorganizar el área de Gestión Humana implementando los procesos básicos que permitan obtener resultados acordes con la evolución de la empresa.

Hipótesis

Diseñar el área de Talento humano le permitirá a la empresa TSQS.A. – Glauser seleccionar y desarrollar el personal más idóneo para el cumplimiento de los objetivos.

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Justificación

Este trabajo le aporta a TSQ S.A. Glauser elementos y fundamentos, que definen procesos y establecen pautas para una compañía que está en crecimiento, por lo cual el diseño de una área de Gestión Humana que permita seleccionar personal idóneo que desarrolle las funciones en cada una de las áreas, contribuirá a alcanzar los objetivos estratégicos, aumentando su competitividad en un mercado cada vez más competido.

El diseño de esta investigación es un componente importante para transmitir los intereses de la Dirección a los diferentes niveles de la compañía generando el compromiso hacia ellos.

A nivel académico se aporta una estructura para gestión humana en una empresa en expansión, aplicando las teorías y diseños organizacionales de algunos autores de la administración clásica y moderna.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el área de Gestión Humana para TSQ S.A. Glauser.

Objetivos específicos

- Realizar una investigación documental del desarrollo organizacional
- Identificar los procesos que debe desarrollar el área de Recursos Humanos.
- Diseñar la estructura del área de Recursos Humanos que garantice a la empresa el desarrollo y ejecución de los procesos definidos.

Estructura de Recursos Humanos para una Organización Mediana

Teorías Clásicas de la administración

El enfoque clásico de la administración científica, presenta dos teorías principales, la Teoría de la Administración científica (Taylor, 1911) y la Teoría Clásica de la organización. (Fayol, 1908)

Taylor, enfocó su estudio en el incremento de la productividad mediante la eficiencia, el desarrollo de las tareas específicas del cargo y como aportan a la eficiencia en los procesos. Para ello dedico sus estudios en perfeccionar los tiempos para cada labor y estandarizo procesos; además postulo el entrenamiento de la persona para que se especializara en la tarea delegada.

Esta Teoría se fundamentó en cuatro principios:

- Principio de planteamiento: Sustituir la labor empírica por métodos basados en procedimientos científicos.
- Principio de preparación / planeación: Preparar a los trabajadores para subir la productividad de acuerdo con el método planteado a la realización de la tarea.
- Principio de Control del trabajo: Certifica que las actividades se desarrollan de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto.
- Principio de Ejecución: “Distribuir las atribuciones y las responsabilidades de tal manera que la ejecución del trabajo sea disciplinado”. (López, 2003, pp.80-81)

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Taylor complemento sus principios y teoría con aspectos relevantes como es separar la planeación de la ejecución, y especializar al personal en estas dos funciones y en el control de las tareas, estableció el sistema de incentivos para remunerar a los operarios de acuerdo con su eficiencia, clasifico y estandarizo materiales, equipos, maquinaria, métodos y procesos con la intención de utilizarlos eficazmente. (López, 2003, p.81)

Fayol (1908), presenta una visión de Gerencia hacia personal de base (operativo) que se puede interpretar que va de la planeación a la ejecución. Dio vital importancia a la estructura siendo su principal característica en la estructura organizacional.

Enuncio cinco elementos fundamentales que conforman la función administrativa: la previsión, planificación, organización, coordinación y control; considerando que la gestión no es una labor o responsabilidad exclusiva de la alta dirección, para él la administración está inmersa en las siguientes funciones de gestión: La técnica, comercial, financiera, contable y administrativa, en donde esta ultima integra de manera organizada las demás funciones de la empresa. (López, 2003, p.84)

Los 14 principios de Fayol que deben aplicarse en las áreas funcionales son: División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular frente al interés colectivo, remuneración al personal, centralización, jerarquías, estabilidad en el personal, iniciativa, orden, equidad, unidad de personal, lo cual permitirá que cada departamento y en conjunto la empresa alcance la mayor eficiencia si todas las áreas las aplican en su gestión. (López, 2003, p.85)

Tanto Taylor como Fayol dan las bases teóricas para argumentar la creación del área de Gestión Humana y la importancia que ésta tiene de proveer el personal calificado a toda la empresa en búsqueda de la eficiencia por departamentos, discernir las responsabilidades de cada

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

área, especificar los niveles jerárquicos y de autoridad de los cargos en la estructura organizacional y evidenciar en donde recae las funciones de prever, planear, controlar, organizar y coordinar tanto en las actividades del área como en las funciones del personal.

En las teorías recientes de la Administración de Recursos Humanos ARH, los encargados del área en las empresas de deben fomentar la participación de todos los individuos en el logro de los objetivos propuestos.

“Los administradores de todos los niveles deben interesarse en la AHR. Básicamente todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los Recursos Humanos”.(Mondy,W. 2010 p. 4)

Una eficaz ARH implica poder contratar el personal idóneo para cada una de las áreas de la empresa, mediante un proceso estructurado de selección que garantice la vinculación de colaboradores con las competencias y habilidades requeridas para desempeñar correctamente las labores en las diferentes áreas de la organización. (Mondy, 2010, p. 5)

“La teoría de Administración de Recursos Humanos plantea cinco pilares básicos como funciones : dotación de personal, desarrollo de recursos humanos, relaciones laborales y con los empleados, seguridad y salud y remuneración”. (Mondy, 2010, p. 5)

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

“La dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas, en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.” (Mondy, 2010 p.5)

El suministro de personal para los diferentes cargos debe obedecer a un análisis sistemático de los puestos de trabajo, identificando los conocimientos y destrezas requeridas para el desempeño de los mismos.

“La dotación de personal implica análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección”, (Mondy. 2010 p. 6)

Todas las áreas funcionales de la ARH están estrechamente relacionadas y debe reconocer que cualquier decisión de una área afectará a la otra. Por ejemplo una empresa que hace énfasis en el reclutamiento pero descuida la remuneración está desperdiciando esfuerzo, tiempo y dinero. (Mondy, 2010 p.8)

Teorías del Desarrollo y Estructura Organizacional

Las teorías organizacionales se crean y desarrollan, a partir de la necesidad de comprender como puede llegar una pequeña organización a ser grande y exitosa sin llegar a fracasar.

“La teoría organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva”. (Daft, 2012, p.6).

Para la teoría organizacional son igualmente importantes las personas que forman parte de la organización y su interacción en la realización de funciones, que contribuyen al logro de las

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

metas de la organización. Por lo tanto Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magnificas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes. (Daft, 2012, p.11).

Tabla 1

Descripciones estructurales y contextuales de las dimensiones organizacionales

DIMENSIONES ORGANIZACIONALES	
ESTRUCTURALES	CONTEXTUALES
Aspectos y características internas de la organización. <ul style="list-style-type: none"> • Formalización: Documentación de la organizaciones como la descripción de cargos, políticas, manuales. • Especialización: Grado de subdivisión de tareas. • Jerarquía: Línea de control. • Centralización: Grado de independencia en la toma de decisiones. • Profesionalismo: Nivel de educación. 	Aspectos relacionados con el entorno de la organización. <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño: Grande, mediana o pequeña empresa • Tecnología Organizacional • Entorno: Industria, Gobierno, cliente externo, proveedores, comunidad financiera. • Metas y estrategia • Cultura organizacional.

Elaboración propia. Fuente (Daft, 2012)

Las dimensiones se tienen cuenta al momento de la definición de la estrategia y la estructura organizacional, ya que son elementos que afectan a la organización y el rumbo de la misma.

Estructuras organizacionales.

Tabla 2

Tipos de estructuras organizacionales.

TIPO DE ESTRUCTURA	CARACTERÍSTICAS
Emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia se convierte en la clave, coordina y administra la organización, convirtiéndose en el eje principal de la misma.
Aparato Burocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un alto grado de formalización y especialización de la tarea. • No se adapta con facilidad a entornos cambiantes.
Burocracia Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales altamente calificados, donde éstos tienen cierto grado de autonomía como los hospitales y universidades.

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Diversificada	<ul style="list-style-type: none"> • Subdivididas en grupos de productos o por mercados.
Adhocracia	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación constante y adaptabilidad al mercado.
Funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades se agrupan por función común desde los niveles inferiores a los superiores. • Favorece el fortalecimiento de los conocimientos en las actividades desarrolladas. • Empresas pequeñas, donde no existe un alto flujo de productos.
Divisionales	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades estratégicas de negocios: Se agrupan por producto o servicio. • Medianas y grandes empresas, donde presentan alto flujo de productos.
Geográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos principales: los usuarios, clientes y las zonas geográficas donde se encuentran. • Adaptabilidad de los servicios de acuerdo al lugar de residencia del cliente. • Unidades locales y regionales las cuales tienen cierta autonomía en toma de decisiones.
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación entre funciones y productos o zonas geográficas y productos. • Empresas que deben dar respuesta a la exigencia de conocimientos y creación de nuevos productos. • Autoridad dual: Gerente de producto y Gerente de área.
Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • Se eliminan límites en departamentos. • Trabajo en equipo, desarrollo de tareas de manera compartida. • Alto grado de comunicación entre colaboradores. • Ampliación de conocimiento a través de la rotación entre diferentes puestos de trabajo. • Toma de decisiones descentralizada.
Verticales	<ul style="list-style-type: none"> • Alta jerarquización, control y supervisión. • Toma de decisiones centralizadas. • Especialización de la tarea.
Outsourcing o Redes virtuales	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratación de ciertas tareas y procesos como manufactura, dotación de talento humano. • Puede que no se comparta un mismo techo, se maneja la comunicación electrónica con una oficina principal.
Híbridas	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones combinan algunos de los tipos estructurales mencionados, para lograr un mayor grado de competitividad en entornos en constante cambio.

Elaboración propia. Fuente (Daft, 2012)

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

“El diseño general de la estructura organizacional indica tres cosas: actividades de trabajo requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental.” (Daft, 2012, p. 101)

Al momento de definir el diseño estructural de la organización es importante tener presente tres aspectos:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. (Daft, 2012)

Estos tres elementos en conjunto buscan que se tenga coordinación dentro de la organización y así mismo comunicación y manejo de la información de manera horizontal entre los colaboradores.

La comunicación y el manejo de la información son factores de vital importancia dentro del funcionamiento óptimo de la estructura de la organización y no se deben perder de vista al momento del diseño estructural.

La finalidad es encontrar un punto intermedio y complementario entre las anteriores estrategias y la alineación entre las necesidades de la organización y la estructura organizacional.

Definida la estructura organizacional es importante realizar constante seguimiento a la misma, con la finalidad de verificar que la misma se adecue a las necesidades de la organizaciones y a las exigencias del mercado.

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

En todas las empresas existen relaciones interpersonales, y personas que trabajan en conjunto para lograr objetivos en común, a través de la comunicación y del intercambio de ideas que facilitan el logro de los objetivos y logros que la empresa quiere conseguir.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquellas. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común. (Chiavenato, 2000, p. 6)

Para realizar la estructuración de un área de talento humano al interior de una organización, se debe tener claro que dicho departamento es fundamental en la integración de las demás áreas de la empresa, para así conseguir los objetivos organizacionales y que sus empleados logren ser productivos al interior de sus cargos, ya que como lo afirma “los objetivos de la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal .“(Chiavenato, 2000, p.149)

Funcionalidades

Las funciones de la administración de gestión humana son la de dirigir a las demás áreas que cuenten con capacidades de administrar los objetivos más claros y bien determinados, por lo tanto tienen que estar más que preparados para poder programar una aprendizaje continuo y reconocer un perfil apropiado en cada puesto que se requiera. “Administración de Recursos Humanos: Nuestro objetivo en la organización es crear y desarrollar un conjunto de personal con

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización”(Chiavenato, 2000, p.167)

La administración contribuye una actividad importante en una sociedad pluralista, basada en el esfuerzo cooperativo del hombre por medio de las organizaciones “para que su empresa alcance la excelencia, el administrador debe tener espíritu emprendedor, aceptar desafíos, asumir riesgos y poseer un sentido de inconformismo sistemático, solo así el administrador puede conducir la empresa a una situación” (Chiavenato, 2004, p.19)

El objetivo de la administración es la actividad organizacional. En un principio, el objetivo de la administración era simplemente la actividad fabril; después se extendió a las empresas industriales y, más adelante a todo tipo de organización humana hasta llegar paulatinamente al intercambio de las organizaciones y sus ambientes. (Chiavenato, 2004, p.20)

El área de Recursos Humanos tiene efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar personal, reclutarlo, orientarlo, integrarlo, desarrollarlo, recompensarlo, evaluarlo; la calidad al gestionar el personal en la organización es crucial en la competitividad organizacional. (Chiavenato, 2011, p.101).

Identificando los procesos que se deben realizar en el área de Gestión Humana, para lograr el éxito en cada uno de ellos, es importante definir políticas que enmarquen los procesos; así será más fácil su administración, control en la ejecución e incluso definir indicadores para conocer su eficiencia y contar con la habilidad de implementar técnicas que impacten positivamente a alcanzar los objetivos del área y los delegados por la alta dirección.

Los objetivos básicos que el área de Gestión Humana debe alcanzar son:

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, 2011).

Cuando hacemos referencia la ARH es importante tomar como base las teorías administrativas, (Mondy 2010) nos orienta sobre principales funciones del área de Recursos Humanos, siendo la dotación del personal una de las actividades de mayor relevancia ya que nuestra responsabilidad es mantener suministrar a la compañía el personal idóneo en los cargos para el logro de los objetivos, esta tarea debe ser lo suficiente acertada desde GH, para ello es indispensable convertirse en un socio estratégico de la alta gerencia haciendo convergencia del diseño organizacional con la operatividad de la compañía, garantizando que el elemento humano sea canalizador y ejecutor de las estrategias de área; por cuanto GH deberá alinear fuerzas de trabajo, estrategias y metas que apoyen el cumplimiento de las metas de la organización.

La dotación de personal está relacionada con un esquema salarial definido por cargo, área y organización, valorando y reconociendo a través de este mecanismo, sus competencias, experiencia, antigüedad y nivel de competitividad frente al mercado laboral. Esto generará estabilidad y permanencia del personal; otra actividad de la ARH es el desarrollo del personal, más allá de tener el personal requerido y bien remunerado, es importante propiciar actividades para el desarrollo del mismo, para lo cual se puede diseñar un plan de carrera especial para aquellos colaboradores con potencial y

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

proyección a ocupar cargos de alto nivel, proceso que aportará crecimiento profesional y mejora en los perfiles, generando valor al cargo y al área; adicionalmente disminuye el índice de rotación, creando conciencia sobre la importancia de retener y dar reconocimiento al personal.

Procesos del área de talento humano

El desarrollo de un análisis de cargos en una organización es fuente fundamental para un reclutamiento y proceso de selección acertado, porque permite convocar a los candidatos que se ajustan más a los requerimientos de las vacantes. Este análisis también permite diseñar el plan de capacitación requerido para el desarrollo de los colaboradores que no cumplen los estándares de los perfiles. Así mismo, permite definir las responsabilidades, jerarquías, niveles de formación, exigencia y habilidades para su desempeño. Además da las pautas para establecer las posiciones de subordinación, la semejanza con cargos pares y el manejo de información o recursos; Por otro lado permite compara los resultados del personal en las evaluaciones y garantizar una remuneración acorde con sus competencias, así como las condiciones laborales y ambientales adecuadas.(Alles, 2010)

Tabla 3

Procesos de la Gerencia de Recursos Humanos

PROCESO	SUBPROCESO	APORTE
Selección y contratación	Reclutamiento, pruebas y selección	Selección de los mejores candidatos posibles, así mismo la aplicación de pruebas correctas dependiendo el perfil buscado, para que la selección sea más precisa.
	Competencias	Definición de competencias a partir de los requerimientos del cargo, es una estrategia que fortalece la intencionalidad del área de talento humano, ya que permite definir los puestos de trabajo a partir de habilidades específicas.
	Salarios	Incorporación de escalas salariales a partir de las competencias propias del cargo, implementando escalas de remuneración que motiven al empleado y genere rentabilidad para la organización,

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

		conociendo el mercado y aplicando remuneraciones que pueden estar por encima de las tendencias actuales.
Nómina y compensación	Formación y plan de capacitación	Uso de las mejores formas de cuidar y formar al capital intelectual de la empresa, por medio de planes de carrera, capacitaciones efectivas y planeación de entrenamientos que incentiven al empleado a surgir.
Bienestar y mejora continua	Evaluación del desempeño	Retroalimentación de las áreas de oportunidad, a fin de mejorar los procesos actuales de gestión humana; evaluación del desempeño de acuerdo al escalafón y remuneración, a fin de forjar el mejor capital intelectual posible para la organización.

Elaboración propia. Fuente: (Alles, 2000)

El contexto de la ARH la conforman las personas y las organizaciones.

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones las cuales dependen de ellas para alcanzar para empresas, las cuales necesitan de ellas para alcanzar sus metas y objetivos en el tiempo .

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos en interactivos

Tabla 4

Los seis procesos básicos del ARH

Proceso para integrar personas:	Para proveer o abastecer personas. Incluye la selección y el reclutamiento.
Procesos para organizar personas	Para diseñar las actividades que desarrollaran las personas. Acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional, análisis y descripción de puestos y evaluación de desempeño.
Proceso para recompensar personas	Para incentivar personas y satisfacer sus necesidades individuales. Incluye de puestos, incluir nuevas personas a la empresa.
Proceso para desarrollar personas	Para capacitar y incrementar el desarrollo profesional. Formación y desarrollo, administración del conocimiento y competencias, desarrollo de carreras y programas de comunicación.
Proceso para retener a las personas:	Para crear condiciones ambientales y psicológicas apropiadas. Cultura y clima organizacional, seguridad y salud.
Procesos para auditar personas	Procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas.

Elaboración propia. Fuente (Chiavenato, 2009)

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Tabla 5

Procesos del Área de Recursos Humanos

ESTRATEGIA CORPORATIVA ÁREA	DOTACIÓN DE PERSONAL Reclutamiento y selección
<p>El área de Gestión Humana es un aliado estratégico de la gerencia para lograr los objetivos corporativos; a través de sus procesos genera una cultura organizacional e identidad con la compañía, ambiente propio para afianzar la motivación e interés del personal con estructuras organizacionales definidas y transformando las necesidades de la compañía y del personal en oportunidades para el diseño de estrategias de desarrollo y crecimiento conjunto.</p>	<p>Es vital para la organización que el área de Gestión Humana implemente una acertada dotación de personal. Esta inicia con el análisis y descripción del cargo en donde se identifican las competencias y habilidades requeridas para el cargo, así como las actividades orientadas a la labor. Esta información es insumo para el proceso de reclutamiento y selección, ya que es necesario identificar las fuentes claves como universidades, grupos sociales, convenios, base de datos que permitan ubicar los candidatos con estas características el proceso de selección sea más ágil y preciso.</p>
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO Capacitación y Bienestar	REMUNERACIÓN Remuneración y Compensación
<p>El análisis de cargos y las evaluaciones de desempeño al personal nos brindan información respecto a las competencias y habilidades requeridas para el cargo; sin embargo es necesario capacitar y desarrollar a al personal nuevo y al antiguo en temas propios para su buen desempeño. Las necesidades de los diferentes stakeholders son cambiantes lo que implica una dinámica de actualización permanente del personal para poder ser competitivos en las áreas y procesos; y de esta forma lograr que la organización se mantenga a la vanguardia del entorno. Así como oportunidad para definir y desarrollo de planes de carrera o sucesión en los cargos claves de la compañía. Los planes de bienestar atenderán necesidades de reconocimiento, seguridad y ambientes de trabajo, entorno y responsabilidad social que propician el enfoque humano en la organización.</p>	<p>El sistema de remuneración en las compañías tiene un alto impacto, ya que es la retribución al personal por la prestación de su labor, reconoce además las habilidades y competencias, los niveles de autoridad y status del cargo, las condiciones livianas o extremas en el desempeño y aportes a la organización. Esta remuneración debe guardar equidad interna y frente al mercado laboral. Este proceso define los diferentes modelos de remuneración legales y extralegales, salario emocional que resulten atractivos al personal.</p>

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Marco organizacional

Glauser fue fundada en 1914 y ya lleva 4 generaciones de la familia Glauser, desde cuando a finales del siglo XIX, **Gustave Glauser Rubin**, ciudadano suizo y relojero de profesión, se radica en Colombia y da comienzo a una tradición en el arte de la relojería en Colombia; es así como en el 2014 la marca Glauser cumplió 100 años en Colombia.

TSQ SA su razón social actual, es una empresa dedicada a la importación y comercialización de relojes y joyas, a través de su propia red de joyerías, ubicadas en Bogotá, Cali y Barranquilla.

Desde su fundación, Glauser posee dos marcas comerciales de tiendas de relojería y joyería, una de ellas y la más importante porque lleva el apellido de la familia es GLAUSER JOYERIA Y RELOJERIA dirigida al segmento del lujo, Glauser comercializa RELOJES Y JOYAS de alta gama de las casas más reconocidas, dedicadas al arte relojero mundial, pertenecientes a los grupos de lujo más prestigiosos.

Desde su fundación, la operación de la empresa se realizó bajo la figura de una empresa familiar; con una estructura organizacional básica y plana.

Esto hacia que los procesos de selección de vendedores se realizarán sin la utilización de un sistema estructurado y organizado.

En los últimos 15 años, TSQ SA ha triplicado su red de tiendas, pasando de 4 en el año 2.000 ha 14 en la actualidad, logrando un crecimiento importante en número de empleados.

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Misión : Entregar a los clientes experiencias de servicio únicas, mediante el ofrecimiento de productos de las mejores marcas de relojería y joyería, garantizando altos estándares de calidad y servicio.

Visión : Para el año 2.020, convertir nuestra cadena de tiendas de joyerías y relojería dirigida del segmento alto en la primera opción para los clientes en el segmento del lujo, convirtiéndonos en la más reconocida del país, mediante la apertura de tiendas en los centros comerciales más prestigiosos de las principales ciudades del país.

Método

Esta investigación es un estado del arte en el cual, el análisis documental es la técnica de recolección de información,(Hoyos, 2000) donde el principal insumo son las teóricas administrativas y organizacionales y el análisis de los procesos de gestión del talento humano.

En el análisis documental se abordaron algunas teorías y perspectivas propuestas por diferentes autores en cuanto a la gestión humana.

Cada una de las unidades de análisis de tomaron de los libros usados como soporte teórico.

En el apéndice se presentan los elementos que se tuvieron en cuenta de cada uno de los autores.

Tabla 6

Referencias bibliográficas

FACTORES	INDICADORES	
	Autor	
	Título	
	Editorial	
	ISBN	

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

	Año	
	Paginas	
Núcleos temáticos	Tema	
	Subtema	
Enfoque		
Conclusión		

Adaptado: Hoyos, 2000

Aportes Teóricos por Autor

Tabla 7

Descripción aportes por autor

AUTOR	ESTRUCTURA	PROCESOS	DESCRIPCION DE CARGOS	ENFOQUE ESTRATÉGICO
Richard Daft, 2012	El autor realiza su aporte teórico abordando los factores a tener en cuenta al momento de diseñar la estructura de una organización, como realizar este diseño, los tipos de estructura y los factores influyentes en la transformación de la misma.			
	El autor hace aportes teóricos relacionados con las nuevas tendencias de la ARH. Definición de las Áreas de mayor impacto en el diseño de las estructuras de	El autor plantea la incorporación de procesos fundamentales que toda organización debe adelantar en la ARH.		

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

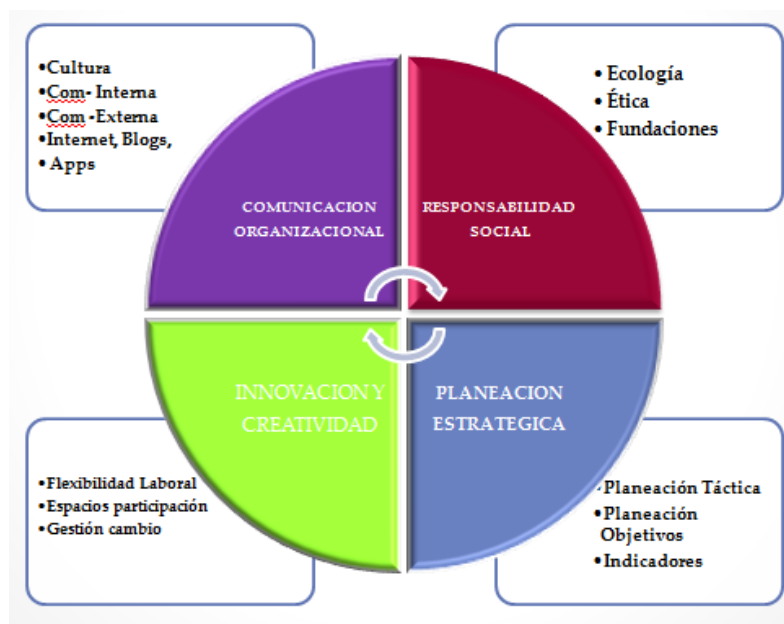
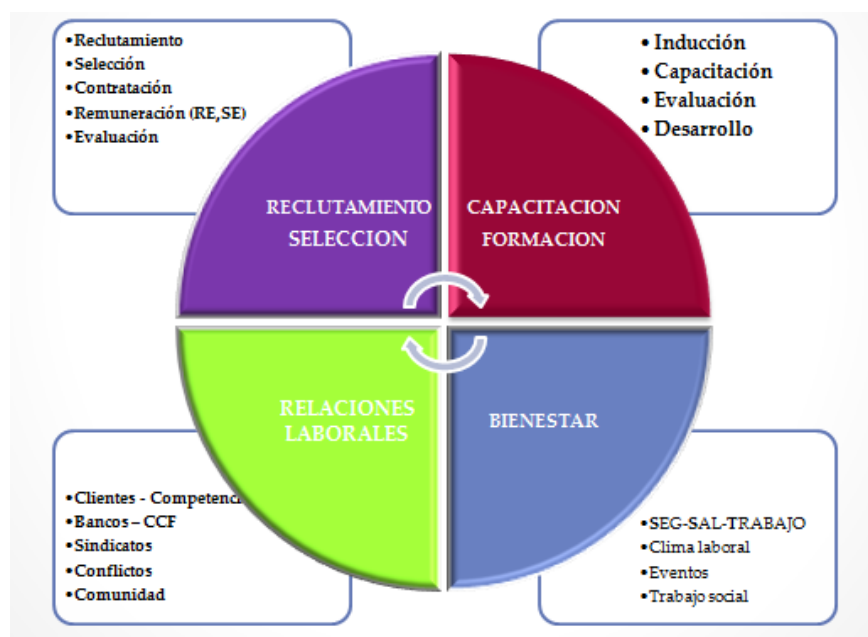
Idalberto Chiavenato, 2009	RRHH en las organizaciones. Igualmente aporta los conceptos básicos sobre la estructura que debe tener el departamento de ARH.			
Martha Alles, 2000		La autora genera conceptos sobre la dirección estratégica de recursos humanos abordando procesos como: Selección y reclutamiento, gestión del talento humano por competencias y método de atracción de los mejores candidatos, entre otros.	Aporte metodológico en el proceso para una descripción de cargos, factores a tener en cuenta y elementos principales que conforman dicho proceso.	
R.Wayne Mondy				El autor define las funciones estratégicas desarrolladas por el área de talento humano para garantizar que a través de la alineación de la fuerza de trabajo estrategias la compañía cumpla sus objetivos.

Elaboración propia.

Procesos del Area de Recursos Humanos

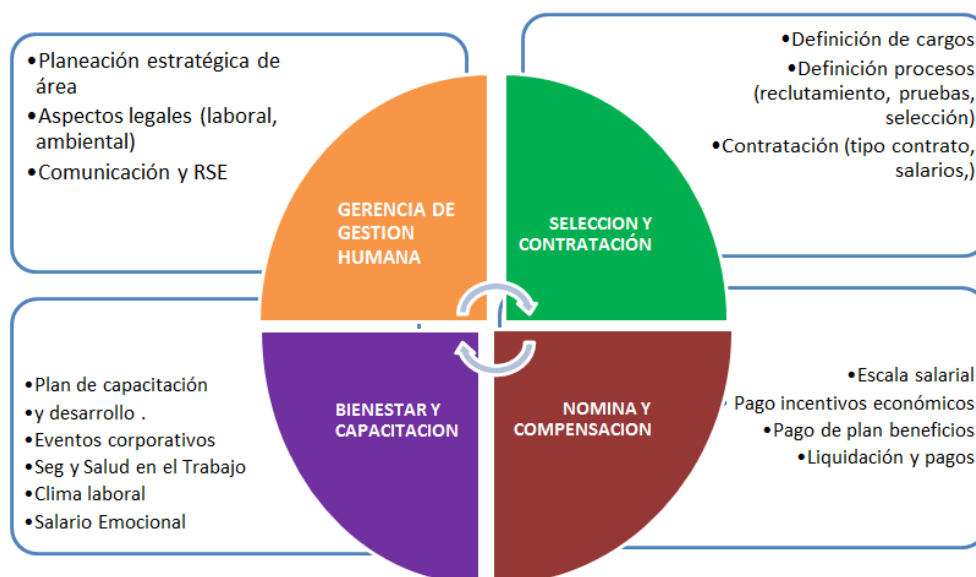
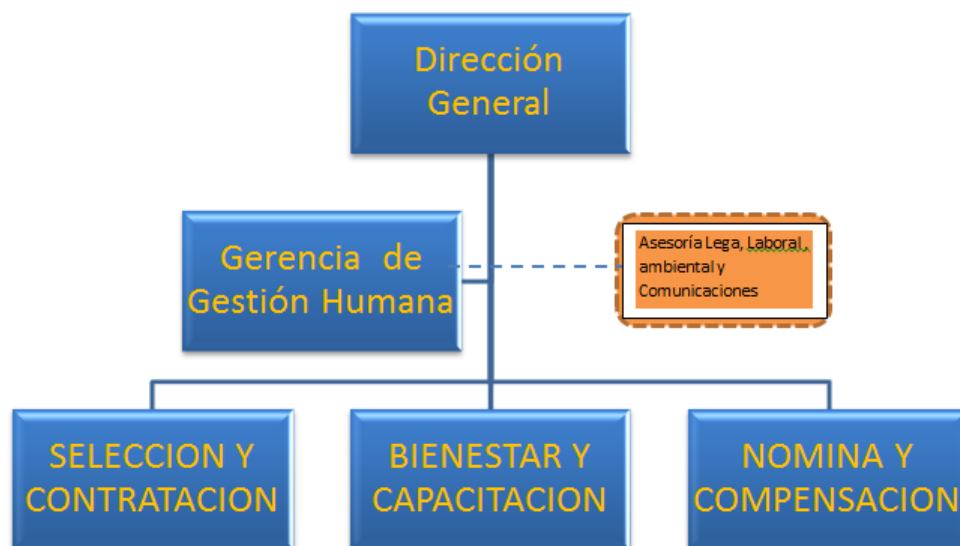
A continuación se describe las áreas y los procesos “ideales” que debería tener una estructura de Recursos Humanos.

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER



Diseño Área de Recursos Humanos para TSQ SA – GLAUSER

Organigrama General



AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Propósitos generales de cargos Área de Gestión del Talento Humano

Gerencia de Recursos Humanos

Apoyar a la Dirección General en logro de los objetivos estratégicos alineando la planeación Estratégica del Área con la consecución de estos.

Apoyar a la Dirección General en la definición de las políticas de contratación y remuneración.

Staff Asesoría Jurídica

Asesorar legalmente a la Gerencia de Recursos Humanos en temas Laborales y a la Dirección General en temas comerciales.

Staff Asesoría en Comunicaciones.

Asesorar a la Dirección General y a la Gerencia de Recursos Humanos en el diseño de estrategias de comunicación interna, manejo de información y divulgación de la cultura corporativa.

Coordinación de Selección y Contratación.

Definir las fuentes de Reclutamiento para proveer el talento humano requerido por la organización en las diferentes área,

Definición y documentación de los perfiles de cargos.

Cumplir con las políticas de contratación y remuneración definidas por la Gerencia de Recursos Humanos.

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Coordinación de Bienestar y Capacitación.

Garantizar el cumplimiento de la normatividad relacionada con el Sistema General de Seguridad y salud en el trabajo.

Proponer e implementar sistemas de beneficios extralegales para el personal.

Fomentar el esparcimiento y el buen clima organizacional.

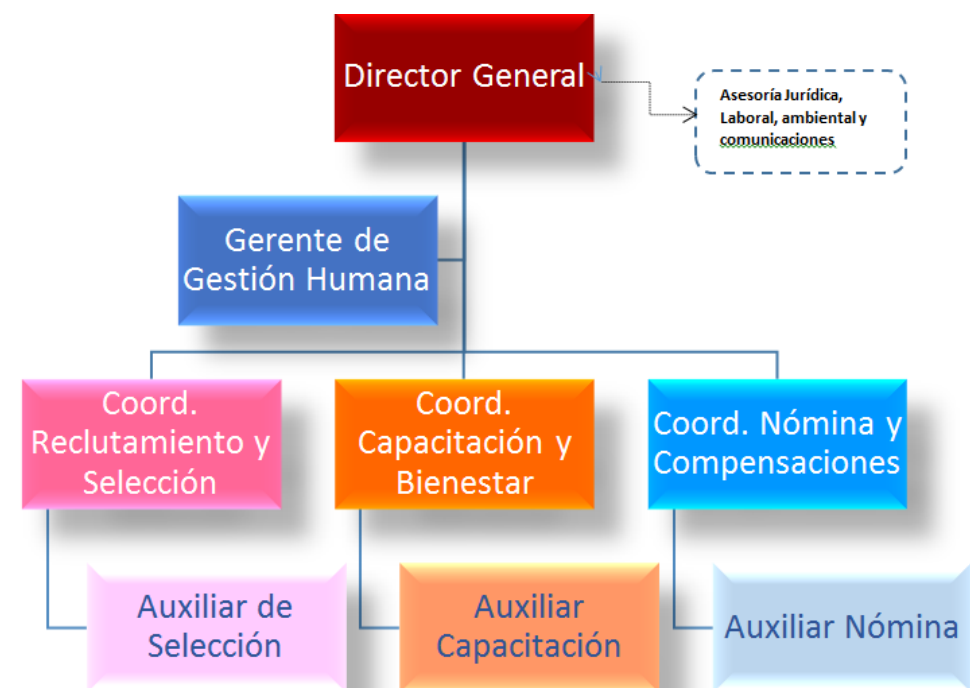
Proponer planes de capacitación orientados a fomentar el desarrollo integral de los colaboradores dentro de la organización.

Coordinación de Nomina y Compensación

Apoyar en la definición de la escala salarial.

Garantizar el pago de obligaciones salariales y beneficios acordados.

Organigrama con Cargos



AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Modelo Formato para Descripción de Cargos

IDENTIFICACION			
CARGO	<u>Administrador de punto de venta</u>		
AREA DE TRABAJO	Ventas y marketing		
DESCRIPCION	Responsable del cumplimiento de las metas de venta, así como del manejo operativo y administrativo del PDV.		
PERFIL	Formación académica: Profesional en ciencias económicas, administrativas o afines		
	Experiencia laboral: Mínimo 1 año de experiencia en cargos afines.		
	Idiomas: ingles 50%.		
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planes de ventas, diseñando acciones de acuerdo a los recursos necesarios para cumplir con las metas de ventas propuestas por la gerencia. • Cumplimiento de la meta comercial mensual del PDV. • Motivar, incentivar y guiar a su fuerza de ventas. • Monitorear las áreas de oportunidad que encuentre el PDV, con el fin de generar acciones de mejora que conlleven al cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa. • Generar estrategias de Cross selling y Up selling con el fin de lograr el equilibrio de las ventas sobre el mix de productos ofrecidos por los asesores de venta. 		
RELACION CON OTRAS AREAS DE LA EMPRESA	Gerencia: tener comunicación frecuente a fin de presentar los resultados comerciales del PDV, alinear las estrategias actuales para lograr el cumplimiento de ventas y asegurar el crecimiento de la empresa por medio de planes que permitan a los asesores comerciales lograr cierres de venta efectivos.		
	Financiera: reportar oportunamente el informe de comisiones de los asesores comerciales, a fin de que estos sean pagados en tiempo y forma. Presentación de informe mensual de cartera.		
COMPETENCIAS GENERICAS	Competencia	Descripción	Nivel de importancia
	Liderazgo	Capacidad para dirigir al equipo de trabajo al logro de los objetivos	alto

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

		con asertividad y compromiso.		
	Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar en armonía con otros colaboradores, optimizando los recursos existentes e identificando las áreas de oportunidad para detectar y prevenir crisis y anteponer los intereses del equipo sobre los particulares.	Alto	
	Tolerancia a la frustración.	Capacidad para superar situaciones en las que los objetivos de ventas no sean alcanzados en el corto plazo. Mantener una actitud positiva frente a las amenazas y adversidades, con adaptación al cambio.	Alto	
	Orientación al cliente externo e interno	Actitud receptiva para entender las necesidades y demandas de los clientes capitalizando esta información para obtener el resultado esperado.	Alto	
	Motivación	Capacidad para motivar a su equipo comercial y así mismo, estimulando una comunicación asertiva a fin de lograr las metas del PDV.	Alto	
COMPETENCIAS	Tipo de conocimiento	Nivel solicitado		
TECNICAS	Paquete de Microsoft Office	Medio		
HABILIDADES ESPECIFICAS DEL CARGO	Habilidad	Nivel		
		Bajo	Medio	Alto
	Trabajo bajo presión			X
	Habilidades comerciales			X
	Manejo de equipos			X
	Diseño de planes de mejora			X

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

IDENTIFICACION			
CARGO	<u>Asesor comercial</u>		
AREA DE TRABAJO	Ventas y marketing		
DESCRIPCION	Responsable de asesorar a los clientes potenciales y reales en la selección y compra de joyería, aportando con sus conocimientos técnicos a lograr el cierre de venta y el cumplimiento de las metas comerciales.		
PERFIL	Formación académica: Estudiante de carrera profesional o técnica.		
	Experiencia laboral: Mínimo 6 meses de experiencia en cargos afines.		
	Idiomas: No aplica		
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir a los clientes en el punto de venta ofreciendo variedad de joyería de acuerdo a las necesidades y deseos del interesado, y lograr así el cierre de la venta. • Cumplimiento de la meta comercial mensual. • Realizar prospecciones para determinar el tipo de producto que será ofrecido a los clientes. • Rendir informes semanales al jefe directo (Administrador de PDV) donde se evidencie el progreso en el cumplimiento de la meta mensual de ventas. 		
RELACION CON OTRAS AREAS DE LA EMPRESA	Compras: Reportar necesidades de existencia de producto cuando el stock de una categoría existente de producto llegue a 5.		
	Gerencia: reportar a la gerencia la cantidad de ventas logradas semanalmente, con el fin de establecer planes de acción que faciliten el cumplimiento de las metas comerciales.		
COMPETENCIAS GENERICAS	Competencia	Descripción	Nivel de importancia
	Iniciativa	Capacidad para adelantarse a las situaciones, y proponer planes de acción y soluciones para alcanzar los objetivos propuestos.	Alto
	Orientación al logro	Capacidad para cumplir con las metas propuestas con productividad y eficiencia viendo las amenazas como oportunidades.	Alto

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

	Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar en armonía con otros colaboradores, optimizando los recursos existentes e identificando las áreas de oportunidad para detectar y prevenir crisis y anteponer los intereses del equipo sobre los particulares.	Medio	
	Optimismo	Capacidad para mantener una actitud positiva frente a las amenazas y adversidades, teniendo una mentalidad de cambio para lograr un futuro favorable.	Alto	
COMPETENCIAS TECNICAS	Tipo de conocimiento	Nivel solicitado		
	Paquete de Microsoft Office	Básico		
HABILIDADES ESPECIFICAS DEL CARGO	Habilidad	Nivel		
		Bajo	Medio	Alto
	Trabajo bajo presión			X
	Habilidades comerciales			X
	Manejo de equipos	X		
	Diseño de planes de mejora		X	

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Apéndice

Referencias bibliográficas

FACTORES	INDICADORES	
Aspectos formales	Autor	Richard L. Daft
	Título	Teoría y diseño organizacional
	Editorial	CENGAGE Learning
	ISBN	13: 978- 607-481-470-5
	Año	2012
	Paginas	650
Núcleos temáticos	Tema	Las organizaciones y el proceso de diseño de la estructura organizacional.
	Subtema	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Introducción a las organizaciones. Teoría organizacional. ➤ Propósito organizacional y diseño estructural. Estrategia, diseño organizacional y fundamentos de la estructura. ➤ Elementos de diseño de sistema abierto. Entorno externo relaciones interorganizacionales. Organizaciones para el entorno internacional. ➤ Elementos de diseño externo. Tamaño ciclo de vida y declive de la organización. ➤ Administración de procesos dinámicos. Cultura organizacional, innovación y cambio, toma de decisiones, poder y política.
Enfoque	Desarrollo de esquemas para el diseño de estructuras organizacionales de acuerdo al entorno de las empresas.	
Resultados	El autor realiza aportes para el diseño estructural de la organización, sus componentes, factores influyentes y elementos determinantes para su óptimo funcionamiento.	

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

FACTORES	INDICADORES	
	Autor	Idalberto Chiavenato
	Título	Gestión del talento humano
	Editorial	Mc Graw Hill
	ISBN	978-970-10-7340-7
	Año	2009
	Paginas	586
Núcleos temáticos	Tema	Nuevas tendencias en la gestión del talento humano.
	Subtema	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos de reclutamiento y selección de personal. ➤ Orientación de las personas hacia la cultura organizacional, definición y diseño de cargos y evaluaciones de desempeño. ➤ Remuneración, programas de incentivos y aspectos legales del tema. ➤ Investigación, diagnóstico, diseño y desarrollo de programas de capacitación del talento humano. ➤ Retención de los colaboradores y el futuro de la administración del talento humano.
Enfoque	Aporte conceptual a los diferentes procesos desarrollados por el área de gestión del talento humano, aplicados en diferentes empresas	
Conclusión	El autor plantea seis procesos básicos en la administración del talento humano orientado hacia las personas como elemento diferencial en las organizaciones.	

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

FACTORES	INDICADORES	
Aspectos formales	Autor	Martha Alles
	Título	Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias
	Editorial	Ediciones Granica S.A.
	ISBN	978-950-641-477-1
	Año	2000
	Paginas	448
Núcleos temáticos	Tema	Gestión de recursos humanos en las empresas a través del uso de competencias.
	Subtema	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selección y reclutamiento, capacitación, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios, planes de bienestar y diseño del área de recursos humanos. ➤ Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos. ➤ Análisis y descripción de puestos, beneficios y esquemas usados e información necesaria para el análisis de puestos ➤ Relación de la descripción de puestos con otras áreas de la organización. ➤ Cuidado del capital intelectual, las buenas prácticas en materia de desarrollo de personal.
Enfoques	Definición de conceptos principales sobre los procesos relacionados con el óptimo desarrollo del área de recursos humanos.	

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Conclusión	La autora describe la importancia de generar estrategias de gestión humana por medio de competencias para asegurar la mayor eficiencia posible en los procesos de implementación del área de gestión humana, reclutamiento y selección, contratación, capacitación y evaluación de desempeño. La autora enfoca las competencias actitudinales como pilares del éxito de un empleado en un puesto de trabajo.
-------------------	--

Adaptado: Hoyos, 2000

AREA DE GESTION HUMANA PARA TSQ S.A. – GLAUSER

Referencias

Chiavenato, I. (Ed. 5). (2000). Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill interamericana S.A.

Chiavenato, I. (Ed.7). (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A de C. V

Chiavenato, I. (Ed. 3). (2009). Gestión del Talento Humano. México: Editorial: McGraw-Hill/Interamericana editores.

Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill interamericana S.A.

Lopez Vargas, M. (2003). Administración: Principios de Organización y gestión empresarial. Santa Fe de Bogotá D.C., Pretextos Grupo Editorial Ltda.

Chiavenato, I. (Ed.9). (2011) Administración de Recursos Humanos. El capital Humano en las organizaciones. México: Editorial: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A de C. V

Daft, Richard. (Ed. 10). (2011). Teoría y diseño organizacional. México: Editorial: Cengage Learning editores