

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

PROYECTO LÍDER



**¿Cómo generar un entorno más eficiente en Broggini mediante programas liderados por el
área de recursos humanos?**

César Sandoval Giraldo

Tutor: Nadia Sánchez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2018

Tabla de contenido

1	Resumen Ejecutivo.....	5
2	Diagnóstico del área de práctica.....	7
2.1	Descripción del área en la que se desempeña el estudiante.....	7
2.2	Diagnóstico del área	9
3	Planteamiento del problema	11
4	Antecedentes.....	16
4.1	Origen del problema dentro de la organización y área de práctica.	16
4.2	Información adicional sobre Brogginì.....	20
4.3	¿Cómo ha sido abordado según otros estudios u organizaciones?	20
5	Justificación	23
6	Objetivos, Metas e Indicadores.....	25
6.1	Objetivo general	25
6.2	Objetivos específicos.....	25
6.3	Metas	25
6.4	Indicadores.....	26
7	Marco Teórico y Conceptual.....	27
7.1	Marco Teórico	27
7.2	Marco Conceptual.....	30
8	Metodología	33
9	Cronograma de Actividades.....	35
10	Desarrollo de actividades - Resultados.....	36
10.1	Objetivo A. Describir el puesto de trabajo y las herramientas que motivan a los colaboradores	36

10.2	Objetivo B: Determinar puntos críticos en el proceso de selección, motivación, proyección y adaptación al puesto de trabajo.	39
10.3	Objetivo C: Clasificar los puntos críticos con el fin de generar soluciones.	46
10.4	Objetivo D: Definir un programa de gestión humana, donde se plantee el proceso de reclutamiento, el tiempo de empalme de los proyectos y los incentivos	47
10.5	Desarrollo de las actividades	49
11	Conclusiones	50
12	Recomendaciones	51
13	Bibliografía	52
14	Anexos	56
14.1	Anexo 1. Certificación de la empresa	56
14.2	Anexo 2. Diseño de la encuesta de proceso de selección, motivación, proyección y adaptación del puesto.	57
14.3	Anexo 3. Resultados de las encuestas.	58
14.4	Anexo 4. Carta de certificación de corrección de estilo	59

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis de contexto interno y externo	9
Tabla 2. Medios variables para la satisfacción laboral, tamaño de la empresa y la gestión.	10
Tabla 3. Factores higiénicos y motivacionales según la Teoría de Herzberg	29
Tabla 4. parámetros para la observación estructurada	38
Tabla 5. Puntos críticos en el área de recursos humanos	45
Tabla 6. Clasificación de los puntos críticos de la organización	46

Índice de Figuras

Figura 1. Identificación del problema y sus consecuencias para la organización	14
Figura 2. Cronograma de actividades	35
Figura 3. Pregunta 1. ¿Desde cuándo trabajas en Broggini?	40
Figura 4. Pregunta 9. ¿Es posible crecer dentro de la organización?	41
Figura 5. Pregunta 10. Mis funciones laborales corresponden con las descritas durante mi proceso de selección	42
Figura 6. Pregunta 11. Los espacios de trabajo y equipos de tecnología son adecuados para realizar mi trabajo	43
Figura 7. Pregunta 16. ¿Cuáles de las siguientes opciones te generan mayor motivación?	44
Figura 8. Programa de Gestión Humana Broggini.....	48
Figura 9. Desarrollo de las actividades.....	49

1 Resumen Ejecutivo

Broggini es una empresa fundada en 1999 al norte de Italia, exactamente en la región de Milán, donde se encuentra la primera oficina constituida por parte de la firma. La empresa, a medida que han pasado los años, se ha visto en la necesidad de abrir más sucursales en diferentes partes del mundo, tanto así, que se encuentra en el proceso de abrir una nueva oficina en México. Entre las sucursales ya consolidadas de Broggini se encuentran las filiales de Madrid, Sao Paulo, Bogotá y Miami, las cuales buscan generar oportunidades de expansión, principalmente a compañías y asociaciones italianas y brasileñas en mercados con gran afluencia como el norteamericano. Lo anterior, gracias al trabajo en temas de consultoría internacional, análisis de mercados, investigación de mercados, estrategias de apertura de nuevos mercados y *matchmaking*.

Se ha identificado que Broggini, aunque cada vez está abriendo más filiales alrededor del mundo, cuenta con problemas que requieren ser adjudicados a un área encargada de la resolución de estos, de lo contrario, no tendrá el crecimiento proyectado para cada sucursal en lo referente las cantidades de proyectos que pueden manejarse simultáneamente y a la productividad máxima que se pueda tener sin necesidad de hacer gastos adicionales, como lo es la apertura de una nueva sucursal. Es por lo anterior que la investigación considera necesario implementar ciertas mejoras y funciones en el Departamento de Recursos Humanos las cuales permitan identificar, desde el momento de reclutamiento, las verdaderas necesidades que tiene la empresa con sus colaboradores, así como las herramientas para consecución de proyectos.

Para llegar a la solución de este problema, se planteó realizar una observación de las variadas actividades que se llevan a cabo en Broggini por parte de sus colaboradores; incluyendo

incluso factores como la comodidad con la que se cuenta en los puestos de trabajo, como lo son las sillas y los escritorio en donde los empleados cumplen sus funciones. Además, en este proceso de observación se prestó especial atención a las herramientas que se utilizan para llevar a cabo los proyecto, como la calidad del computador entregado por la compañía, las aplicaciones necesarias para lograr la generación de bases de datos, el teléfono y su conexión para llamadas internacionales. Todo esto, junto con la observación de las respuestas de los colaboradores a estos diferentes momentos, permiten determinar su influencia en el nivel de motivación de los empleados.

Para lograr este objetivo se hizo una recolección de los datos observados, los cuales deben ser escogidos en diferentes oportunidades, para que el proceso de observación sea objetivo y se vea adjudicado a variados momentos de la empresa con diferentes situaciones que puedan acontecer, para así saber la verdadera razón que causa los problemas en la organización en conjunto con sus colaboradores, y que no sea necesario hacerlo en un posible momento puntual de crisis.

Finalmente se hizo un análisis de los datos recolectados en la organización, en el cual se identificaron los puntos críticos que generan que la organización y sus colaboradores no lleguen al máximo de su rendimiento, y subyacente a esto, los proyectos a realizar. Para lograr lo anterior, se ha decidido hacer una investigación literaria que demuestra por qué las compañías deberían encarrilar hacia el objetivo de mejorar las condiciones laborales para mejorar la productividad, complementándolo con una serie de métodos cuantitativos y cualitativos que dan el aval para generar una herramienta en forma de recomendaciones a seguir, para así lograr productividad desde el momento cero, es decir, en la entrevista a posibles trabajadores.

2 Diagnóstico del área de práctica

2.1 Descripción del área en la que se desempeña el estudiante

Broggini es una consultora italiana que lleva más de dos años en Colombia. El practicante desempeña en ella una labor de analista, cargo que involucra la inmersión en diferentes campos de la administración, puesto que debe hacer análisis comerciales de *Matchmaking*, de Investigación de Mercados, *Headhunting*, Misiones Comerciales, entre otras labores que surgen dependiendo de las necesidades de la organización. Estas funciones no son fijas, ya que la persona puede iniciar con proyectos de *matchmaking*, pero en medio de su desarrollo es posible que tenga que efectuar actividades de análisis de mercado, razón por la cual no se realiza una debida entrega del cargo, ni una exhaustiva inducción a las nuevas actividades o tareas que debe empezar a ejecutar; esta situación genera brechas en el conocimiento que pueden afectar de manera negativa el desempeño de la gestión de los colaboradores, y en consecuencia, la consecución de los objetivos estratégicos establecidos por la organización.

El practicante se ha desempeñado principalmente en la labor de *matchmaking*, en donde se encarga de la creación de uniones duraderas basadas en la compatibilidad de las industrias para tener relaciones perdurables (Wu, Zhang, & Padmanabhan, 2018). Para ello se generan bases de datos en Excel, haciendo presentaciones detalladas utilizando Office y Google Drive como principales herramientas, donde los jefes pueden hacer un seguimiento desde diferentes regiones del mundo, e ir suministrando mayor información sobre los proyectos que se están realizando. Dentro del denominado *matchmaking*, se ha hecho énfasis en los sectores salud y alimentario, representando empresas que buscan a Broggini para que realicen la gestión de contacto. Este proceso posee un umbral bastante grande, ya que el estudiante debe iniciar con una investigación

intensiva sobre la empresa que representará, los productos o servicios que ofrece y cuáles son las intenciones con el mercado objetivo, ya sea para buscar distribuidores, agentes de ventas, manufactureros o importadores.

Las anteriores labores buscan generar una base de datos en Excel con las posibles empresas que puedan estar interesadas en adquirir los productos en las distintas modalidades anteriormente mencionadas e ir contactándolas una por una para empezar a generar la conciencia de la existencia de empresas con características que las hacen compatibles y los diferentes tipos de portafolio que se ofrecen. Si una empresa demuestra un interés, se procede a enviar una presentación corporativa sobre la empresa, ahondando en sus productos y características. En caso tal que la empresa contactada tenga interés en realizar contacto con la organización, Brogini se encarga de hacer una conferencia telefónica entre las dos empresas para que puedan terminar de finiquitar las dudas y, por ende, las negociaciones; en caso contrario, Brogini realiza un reporte final, expone la base de datos y las diferentes razones por las cuales las barreras de mercado no lograron ser superadas.

2.2 Diagnóstico del área

Tabla 1. Análisis de contexto interno y externo

ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO						
TIPO DE FACTOR	FACTOR	ALCANCE	ELEMENTO DEL FACTOR A ANALIZAR	TIPO DE IMPACTO EN OBJETIVOS	CALIFICACIÓN DOFA	JUSTIFICACIÓN
Interno	Estrategico	Nacional	Rango de edad para contratación	(+)	Fortaleza	La compañía propende por la contratación de colaboradores entre los 20 y 28 años con el fin de que estos propongan, desarrollen e implementen ideas disruptivas en la búsqueda constante de la optimización de procesos y satisfacción oportuna de las necesidades de los stakeholders
Interno	Estrategico	Nacional	Estructura o Jerarquía Organizacional	(+)	Fortaleza	La estructura horizontal facilita la comunicación entre los diversos niveles constitutivos de la organización, lo cual resulta imprescindible en la dinamización de actividades, solución de problemas, mejoramiento de relaciones laborales e intercambio de conocimientos en pro de la consecución de los objetivos establecidos por la organización y el crecimiento integral de los colaboradores
Interno	Estrategico	Internacional	Comunicación	(+)	Fortaleza	La organización tiene oficinas en diversas partes del mundo, en donde se manejan diferentes zonas horarias, pero la comunicación es muy abierta y los tiempos de respuesta entre las sucursales es óptimo y eficiente
Interno	Estrategico	Nacional	Innovación	(+)	Fortaleza	Los jefes del área siempre están abiertos a nuevas ideas que ayuden a gestionar de una manera más efectiva la organización de las bases de datos y los diferentes enfoques que se pueden hacer para los clientes. Permiten explorar cada una de las áreas
Interno	Estrategico	Nacional	Definición y asignación de roles y responsabilidades	(-)	Debilidad	Los colaboradores son contratados para desempeñar una serie de funciones específicas, sin embargo, la ejecución de las tareas diarias demuestran que no hay claridad en los roles y responsabilidades asociadas al cargo correspondiente
Interno	Estrategico	Nacional	Recursos e infraestructura	(-)	Debilidad	La infraestructura, puesto de trabajo, equipos de cómputo, y demás herramientas imprescindibles para la realización de actividades, no son las más óptimas, lo cual trae consigo la ralentización de procesos y disminución de los niveles de productividad de los colaboradores
Interno	Estrategico	Nacional	Motivaciones del cargo	(-)	Debilidad	La ausencia de incentivos económicos y no económicos disminuyen la motivación de los colaboradores, lo cual se encuentra estrechamente ligado a la Teoría de la motivación propuesta por Maslow, en la cual el autor menciona que la motivación depende de la satisfacción paulatina de las diversas necesidades que puedan presentar los individuos, teniendo como fin último la autorrealización.
Externo	Social	Internacional	Estudio de necesidades de los stakeholders	(-)	Amenaza	Que el tipo de empresas que contratan a Broggni, decidan dejar de tercerizar sus servicios para asumir de manera individualizada el estudio de mercados internacionales.
Externo	Público	Internacional	Bareras de entrada	(-)	Amenaza	Que las políticas económicas y desarrollo de los diferentes tratados de libre comercio restrinjan la entrada de inversión extranjera al país, elevando las barreras del mercado
Interno	Legal	Nacional	Manejo de bases de datos	(-)	Amenaza	El inadecuado uso de datos personales y sensibles de las diversas bases de datos pueden derivar en procesos jurídicos a partir del cumplimiento de las leyes que protegen al consumidor financiero y sus respectivos datos
Interno	Tecnologico	Nacional	Estudio de mercado	(-)	Amenaza	Las áreas en donde Broggni se desempeña, tienen la necesidad de actualizaciones constantes, lo que lleva a estar buscando siempre nuevos enfoques que vayan de la mano con los cambios del mercado y en la empresa no se aplica este dinamismo, solo se aplican nuevos enfoques, basados en el empirismo.
Interno	Estrategico	Nacional	Optimización	(-)	Amenaza	Los tiempos que a veces toma lograr que los proyectos lleguen a su término, puede generar que las empresas que buscan a broggni, decidan buscar un competidor en el mercado
Interno	Economico	Internacional	Manejo de recursos economicos	(+)	Oportunidad	El adecuado manejo de las divisas representaría una oportunidad para incrementar los rendimientos del ejercicio, ya que su correcta gestión, puede traer un incremento considerable para la rentabilidad
Interno	Tecnologico	Internacional	Inversión y desarrollo	(+)	Oportunidad	Si Broggni hace una inversión a nivel informático, en donde se mejoren la calidad de los equipos y la capacidad de acceso a las bases de datos, la consecución de los proyectos puede tener mayor eficiencia, generando una mayor rotación de proyectos en el período
Interno	Estrategico	Internacional	Internacionalización	(+)	Oportunidad	En Broggni, actualmente se filtra el proceso de reclutamiento basado en ser una persona bilingüe, manejando idiomas como Inglés, Español, Portugués e Italiano. Pero si se filtrara con la posibilidad de un tercer idioma, el alcance a nuevos mercados internacionales, sería más alto en los procesos productivos de su cadena de valor y definición de estrategias que permitan la compensación de los mismos
Interno	Estrategico	Internacional	Estandarización	(+)	Oportunidad	Las estandarización de la estructura organizacional a nivel mundial, puede generar que broggni crezca a un ritmo acelerado, pues va a haber mayor organización a nivel logístico, generando mayor aprovechamiento del tiempo

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de soportar el análisis DOFA, se toma como referencia el estudio realizado por Tansel & Gazioğlu (2014) en el que se analiza la satisfacción laboral a partir de diferentes variables frente al tamaño de una Firma. En este, los autores llegan a la conclusión de que “las relaciones gerencia-empleado son menos satisfactorias en Firmas grandes. Sin embargo, las Firmas más grandes tienden a compensar a sus empleados en términos de posibilidad de crecimiento, entrenamientos y remuneración” (p. 1263).

Tabla 2. Medios variables para la satisfacción laboral, tamaño de la empresa y la gestión.

Tamaño de la Firma	Satisfacción con la influencia sobre el trabajo (%)		Satisfacción con la remuneración (%)		Satisfacción con el sentimiento de logro (%)		Satisfacción con respeto por parte de los supervisores (%)	
	Satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
10-25 empleados	49,9	14,4	33,1	3,3	51,9	18,1	44,4	19,0
25-99 empleados	47,9	11,8	31,9	3,4	49,9	16,0	44,5	15,5
100-199 empleados	46,1	11,9	31,1	3,7	47,9	14,0	43,6	12,6
200-499 empleados	46,5	11,2	33,4	3,3	47,7	13,7	43,7	12,6
500 o más empleados	47,0	10,4	32,7	3,7	48,3	14,1	43,3	13,3

Fuente: (Tansel, A., & Gazioğlu, Ş., 2014.)

Basado en lo anterior, es posible reconocer que aspectos como la influencia, remuneración, sentimiento de logro y relación empleado-supervisor son determinantes en la satisfacción general de los colaboradores dentro de la organización; factores que se encuentran ligados con las debilidades identificadas en Brogini, descubrimiento que permite describir con exactitud el planteamiento del problema.

3 Planteamiento del problema

Después de haber realizado el análisis DOFA de la empresa, se identificaron ciertos puntos clave que pueden generar que Broggini no tenga una estructura organizacional bien establecida ni un sistema de incentivos consolidado. Lo anterior dificulta la definición de funciones y responsabilidades, así como la motivación, desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Sobre estos indicadores se encuentra que:

La suma de aspectos inherentes en los trabajadores: habilidades, conocimiento, experiencia, hábitos, motivación, e incluso la energía que los colaboradores demuestran en la consecución de las tareas, crean una cultura específica en cada compañía. Bajo estas condiciones, los empleados tienen la posibilidad de aprender, innovar, estimular, y hacer cambios, al igual que pensar creativamente, siendo todos factores vitales para el éxito futuro de la compañía. (Machado & Davim, 2017)

Entre los puntos que se han podido analizar en Broggini, se puede destacar que la empresa todavía se encuentra en un proceso de adaptación y posicionamiento en el país, pues lleva un poco más de dos años, en los cuales la mayoría de actividades propias de la gestión administrativa se han realizado de manera empírica, lo que ha llevado a la organización a basar su toma de decisiones en los problemas y necesidades que vayan surgiendo en el camino sin tener lineamientos fijos. Esto genera un problema, puesto que se deja de lado la debida planeación estratégica que debe concebirse como un factor imprescindible en la compañía, pues es a partir de esta que se puede definir la estructura, procesos, herramientas y demás elementos necesarios para incrementar el desarrollo, desempeño y motivación de los colaboradores, y alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Así:

Reportes relacionan la administración de recursos humanos a la generación de valor empresarial. La literatura en administración estratégica de recursos humanos ha encontrado suficiente evidencia que apoya la idea en donde un gran compromiso por la administración de estos recursos lleva a un mejor rendimiento de la organización. (Machado, Broncano, 2017)

Para de esta manera: “establecer relaciones largas entre la compañía y sus empleados, por ende, promueve compartir los mismos logros estratégicos, al igual que la creación de un alto compromiso de ambas partes y sus respectivos objetivos” (Machado & Davim, 2017).

Como problema principal, se evidencia que los funcionarios que ingresan a la empresa entran en un estado de incógnita y duda en cuanto a sus aspiraciones y desarrollo al interior de la organización. Esto se debe en esencia a que en el proceso de inducción se hace especial énfasis en que los cargos van a tener ciertos parámetros, que van a asegurar un aprendizaje óptimo y un verdadero desarrollo enfocado al puesto y su descripción. Sin embargo, la realidad a la hora de empezar la gestión del cargo es que no se logra tener una culminación de las tareas, ya que si surge una actividad (proyectos) con mayor urgencia se debe cambiar de labor y entregar la gestión a otro empleado, lo cual, puede generar una importante desmotivación en los funcionarios por la no culminación de los proyectos asignados en un principio, a pesar de su esfuerzo y dedicación en los mismos. Al respecto:

La proyección en el trabajo puede ser usada para motivar a los colaboradores, particularmente por compañías en donde la supervisión directa de trabajadores es difícil. Un ascenso debe también ser una recompensa que resulte en crecimiento dentro de la empresa y mayor responsabilidad (Pergamit & Veum, 1999).

Esta situación es un reflejo de la monotonía a la que puede estar expuesto un analista en Brogini, pues no existe ningún tipo de incentivo, ya sea económico o no económico, para

incrementar la motivación y satisfacer las necesidades de los colaboradores. Esta llamada “monotonía” trae consigo muchas consecuencias a nivel productivo y de rendimiento, y al ser una empresa de prestación de servicios, deja muchos vacíos en la respuesta que se le puede dar a los clientes. Una de estas consecuencias es el concepto de *burnout* del colaborador, dado a que la jornada laboral consta de 8 horas, es muy complicado mantener el rendimiento de los colaboradores a lo largo del día, sobre todo considerando que en la empresa hay un mal aprovechamiento de los espacios que pueden crear una mayor motivación, o un cambio de aire que forje una respuesta óptima frente a las actividades a realizar durante la jornada. Para lograr lo anterior, es importante reforzar un área fundamental para las empresas como lo es el Departamento de Recursos Humanos. Así, para Roux (2015):

El área de Recursos Humanos de las empresas fue, durante mucho tiempo, un área de apoyo a la gestión. En las últimas décadas ha cambiado su enfoque para alinearse a la estrategia del negocio [...] En ese escenario, las personas pasaron a ser cada vez más valoradas. (p. 103)

En Brogginini esta área muchas veces se deja de lado para edificar los otros cimientos de la empresa. Para reforzarla es importante definir qué objetivos merecen los diferentes tipos de motivaciones. Adicionalmente, ligado a esto se encuentra una desmotivación en el ambiente laboral, la falta de espacios y programas para hacer una pausa activa, ya que al realizar pausas activas:

hay reducción de costos laborales de salud y la baja productividad que se debe a una aceptable capacidad física del empleado, lo que implica menos costos. Se logra una mejor calidad de vida, la misma que se refleja con un mejor desempeño en el trabajo; por parte de la empresa: se crea cultura organizacional proactiva, para así mejorar productividad, disminuir costos laborales y de salud (López, 2008, p.8, citado en Naranjo del Pozo, 2013)

Por otro lado, el puesto de trabajo no tiene una adaptación correcta para que la persona en él pueda rendir de manera óptima y en contadas ocasiones las condiciones de las herramientas limitan las ganas de hacer un trabajo exhaustivo por parte de los colaboradores. Consecuente a lo anterior, existen dimensiones en las cuales los individuos trabajadores no se sienten del todo satisfechos, como son la rutina y la monotonía que caracteriza este tipo de empleos, los espacios y el reconocimiento social del trabajo, entre otras. En palabras textuales, hay aspectos negativos del trabajo como que es monótono, con mucha presión y un ambiente de estrés (Castro, 2014).

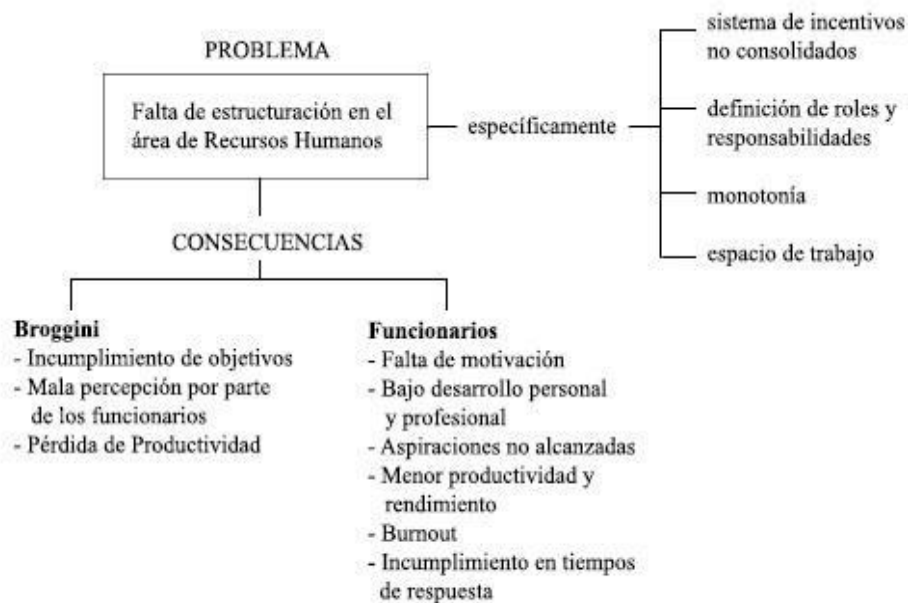


Figura 1. Identificación del problema y sus consecuencias para la organización

Fuente: Elaboración propia

Este problema generó el planteamiento de la siguiente pregunta: ¿Cuál es el programa que debe implementar el Departamento de Recursos Humanos para generar el mejoramiento de las condiciones laborales a nivel de motivación, adaptación del puesto y de desarrollo de las herramientas, y así incrementar la productividad de los colaboradores, y por ende, de la organización en un periodo menor a cinco años?

Teniendo en cuenta que el desarrollo del proyecto permitirá construir el Programa de Recursos Humanos, este podrá ser implementado por la organización a partir de enero de 2019. Así, se espera medir el incremento en la productividad a partir de esta fecha a través de los siguientes indicadores:

1. Cantidad de proyectos terminados a tiempo
2. Proyectos completados (mes 1)
3. Proyectos completados (mes 0) / proyectos completados (mes 0)
4. Satisfacción de los clientes con el servicio prestado por Brogini.

4 Antecedentes

4.1 Origen del problema dentro de la organización y área de práctica.

En la consultora Brogginini se pueden identificar situaciones que demuestran que, a pesar de estar consolidada en ciertos sectores, todavía existe una gran necesidad de desarrollo para la consolidación de sus áreas internas. Como objetivo principal en esta descripción, se va a hablar netamente del Departamento de Recursos Humanos y las implicaciones que tiene no desarrollar un espacio como este. El Departamento de Recursos Humanos “se ve impactado por las situaciones del entorno, variables organizativas, tecnología e indudablemente por la cultura, entre otros. En tal sentido, requiere el desarrollo de competencias, estrategias, procesos, técnicas y recursos vinculados al talento humano de las organizaciones” (Poriet & Sosa, 2015, p. 76).

Con base en el pasaje anterior, en Brogginini se pueden identificar varias razones por las cuales todavía no se ha logrado establecer de manera correcta y estandarizada los valores fundamentales de los recursos humanos. Como primer punto, se va a tratar la consolidación de sus áreas; para ello, se debe hacer una breve introducción. La empresa es fundada en 1999, pero en Colombia tiene un poco más de dos años, generando que su desarrollo a nivel interno tenga una cierta desventaja comparado con las otras filiales de Brogginini a nivel mundial, pues aún se está estructurando la empresa y las posiciones dentro del organigrama, lo que implica que no haya actualmente tareas establecidas para cada posición en la organización.

Lo anterior debe ser un punto de atención importante para los socios fundadores de la empresa, pues se debe recordar que en la administración es muy importante la estandarización de los procesos productivos, ya que esto genera un menor tiempo en proceso y mayor productividad y eficiencia, sobre todo cuando estos están ligados y dependen el uno del otro, y la

sincronización sólo podrá generar una mejor reputación y respuesta por parte del equipo completo. Woll (2018) afirma que hay beneficios en este tipo de procesos, “tenemos estandarización en materiales, en métodos, procesos, estilos y rendimiento. Debemos tener cierta estandarización en tamaños de cosas, y cada vez se encuentran más cosas por estandarizar, ayudando a evitar confusiones y desperdicios”.

Una vez identificado el problema de la estandarización en Broggini, podemos darnos cuenta que todo está fundamentado en que la empresa se ha fijado más en encontrarse rápidamente operando y disponible para el mercado, que en estandarizar sus procesos, y por ende estructurar las bases para ser fuerte desde el funcionario con menos experiencia, como los practicantes, hasta los jefes de oficina, lo cual lleva a desórdenes típicos que pueden parecer insignificantes, pero que afectan mucho el rendimiento de la empresa y más cuando una compañía como broggini se apoya en practicantes recién egresados de la universidad que toman mucho tiempo en lograr estar a tono con las demás personas que lleven un tiempo considerable en la organización.

Esto debería llevar a que Broggini preste especial atención al proceso de introducción o empalme al cargo para los practicantes y profesionales nuevos en la entidad, ya que no hay un programa definido, sino que la adaptación depende del empirismo y la destreza individual para adquirir destreza en las nuevas funciones. Al respecto hayamos que:

Es muy posible que el defecto de algunos fallos se deba a la ausencia de métodos adecuados. Por eso cuando las apreciaciones o juicios de valor se basan en una ordenación pertinente de medios afines, en un método que permita enjuiciar globalmente al individuo, incluyendo su personalidad, la selección será más acertada y eficaz, y los resultados conseguidos, más satisfactorios para la administración y para los propios aspirantes a ingreso en la misma. (Vallejo, 1960)

Después de haber hecho un análisis en el planteamiento del problema, se sabe que los problemas pueden aparecer incluso antes de que un empleado nuevo empiece su labor, es hora de enfocarse en los problemas que surgen por no lograr estipular un programa de incentivos, motivaciones y remuneraciones por lograr objetivos. Como el trabajo en Broggini exige una alta atención a los detalles y se depende del ánimo que tienen los colaboradores en los diferentes días de la semana para la consecución de los proyectos, Broggini debería primero, y antes que nada, analizar la adaptación que se le ha dado a los elementos tecnológicos, ya que es desgastante y desmotivante cuando el trabajador se sienta a desempeñar sus labores y los equipos responden de manera negativa, teniendo fallas de funcionamiento, y generando que la búsqueda de bases de datos sea muy lenta, entorpeciendo la posibilidad de cumplir los tiempos establecidos; además, al solo evaluarse al final del proyecto los resultados obtenidos, y no realizar ninguna evaluación en el proceso, los trabajadores pueden perder mucho el ánimo por la no consecución del trabajo y con la posibilidad de abordar el siguiente con bastantes desmotivaciones. Así:

La conectividad, la accesibilidad, la interactividad, no son por sí mismas un valor si no sirven a procesos de esencia comunicativa. De ahí que se pueda decir que pensar la tecnología al servicio de la educación-aprendizaje supone pensar en la comunicación (Fernández, 2012).

Ligado a los problemas tecnológicos, se puede encontrar conflicto en la adaptación del puesto de trabajo, pues en Broggini a pesar de que se le da a uno un puesto con elementos para escribir y desarrollar la labor, estos son en algunos casos, como la ergonomía de las sillas, generadores de incomodidades y malas posturas que en consecuencia, a medida que va pasando el día, ocasiona que el rendimiento y respuesta por parte del trabajador se vea severamente afectado, lo que impide dar un resultado más eficiente a las tareas asignadas, lo cual desde una perspectiva externa es una gran desmotivación, pues la acumulación de varios días en las mismas

situaciones puede generar molestias también a nivel psicológico que nublan el razonamiento y desempeño.

Para finalizar, las razones de los orígenes de los problemas en Broggini, se debe analizar que no existe ningún programa de motivaciones e incentivos por cumplir los objetivos establecidos a principio de proyecto, además de no haber una claridad sobre la posibilidad de crecer en la empresa. Esto genera que las personas no lleven su esfuerzo a niveles más altos, pues muchas veces los colaboradores pueden pensar que simplemente van al trabajo por cumplir lo establecido por la Universidad, y aprender lo posible sobre el cargo para irse a otra empresa donde sí tengan la posibilidad de una proyección laboral, así como diferentes incentivos por desempeño, esfuerzo en el proceso para la consecución del proyecto y hasta la posibilidad de cursar diferentes diplomados que ayuden a reforzar las bases y mejorar la productividad de la empresa. Se sabe que en Broggini es muy difícil lograr todo de manera inmediata, pero es claro que debe aprovechar la juventud de su equipo de trabajo para empezar a atacar cada uno de estos asuntos con nuevas perspectivas y estudios que avalen los nuevos tipos de incentivos y formas de mejoramiento constante de las empresas.

Asimismo, otro de los problemas a analizar es la adecuación del puesto de trabajo, que, aunque no sea de total relevancia, sí tiene mayores implicaciones de lo que una persona imaginaría. Es claro que una adecuación correcta, en donde el colaborador no tenga que adjudicar las dolencias del día a herramientas del trabajo, lo obligarán a tener una mejor respuesta ante sus superiores, ya que la correcta acomodación en un trabajo que implica estar ocho horas al frente de un computador generará rendimientos excelsos. Para lograr esto, es importante tener una silla en donde la persona pueda acomodarse a las diferentes estaturas de los colaboradores y a las diferentes condiciones de discapacidad que puedan tener, es decir, si logran

adaptarse para ser más inclusivos a todo tipo de personas, la respuesta logrará tener un mayor impacto en la operatividad de la empresa y su rentabilidad.

4.2 Información adicional sobre Brogini

- Situación financiera, rentabilidad, clientes, escala salarial: información confidencial.
- Competencia:

Directa: inquality, quali investigación de mercados.

Indirecta: accenture, KPMG, Millward Brown, McKinsey.

- Situación de la infraestructura: puestos de trabajo asignados, falla del internet, computadores lentos.
- Número de cargos: 15.

4.3 ¿Cómo ha sido abordado según otros estudios u organizaciones?

Es importante mencionar en esta parte que en una consultora siempre el activo más importante será el ser humano, que es quien utiliza las herramientas brindadas para la consecución de proyectos, tal y como se puede ver en el siguiente pasaje,

La importancia de los recursos humanos es fundamental para este tipo de organizaciones, de las que forman parte las empresas consultoras. A diferencia de otros sectores más intensivos en capital, su principal activo es el capital humano, especialmente la pericia (expertise) y competencia de sus consultores. (Martínez-Costa, Mas-Machuca, & Nadal, 2015)

Entre los estudios que se pueden encontrar que avalen la necesidad de un ambiente laboral de motivación, se encuentran aquellos realizados por recién egresados de la Universidad, quienes al encontrarse en un panorama de mucha incertidumbre, tienden a encontrar en su vida personal y

laboral varios factores que generan la necesidad de buscar motivaciones constantes, ya sea por la organización, los compañeros y su clima organizacional. Los trabajadores perciben el compromiso de la institución con su desarrollo personal y profesional, con la finalidad de conocer sus inquietudes y evitar el conflicto que se tiene entre las actividades personales y laborales en un momento determinado, destacando el interés hacia el trabajador, al proporcionarle la ayuda necesaria ante una situación inesperada que pueda surgir durante su estancia laboral. (Madero-Gómez & Olivas-Luján, 2016)

La satisfacción laboral es un proceso que tiene que tenerse en contexto de largo plazo, en el cual los verdaderos resultados son posibles a medida que se vaya estandarizando y organizando las posibilidades de impacto. Como decía Edman, la relación del valor de la satisfacción en el trabajo y su impacto desde la perspectiva de la responsabilidad social, debe primar sobre la productividad de los empleados. Dado lo anterior, es importante mencionar que las compañías listadas en *100 best companies to work for in america* generaron un rendimiento positivo en las acciones que van de un 2.3% a un 3.8% en el periodo comprendido de 1984 hasta 2011. Estos resultados tienen principalmente tres implicaciones.

1) De acuerdo a las teorías de la gestión de recursos humanos, la SL es benéfica para el valor de la empresa, pues es parte importante del capital de la misma.

2) Si la empresa es socialmente responsable puede mejorar la rentabilidad de las acciones, logrando así las metas de impacto hacia el interior y exterior.

3) El mercado de valores no valora completamente los activos intangibles, pues se enfoca principalmente en los rendimientos económicos. (Madero-Gómez & Olivas-Luján, 2016)

Por otro lado, para apoyar la necesidad de actualización tecnológica para una mejor adecuación del puesto de trabajo, se puede tomar como referencia lo que decía Rosemary Batt (1999) en su estudio sobre la tecnología aplicada a las empresas:

la administración ha velado por lograr gran productividad mediante el uso de información tecnológica avanzada que automaticen las funciones y de la misma forma supervisar el desempeño. El sistema de información graba la interacción cliente-empleado y el tiempo que se demoran estos empleados con cada actividad del trabajo. (p. 549)

5 Justificación

Para Brogini es de gran importancia el mejoramiento de sus cimientos desde la perspectiva de Recursos Humanos, ya que hoy en día las empresas se encuentran en un mercado de alta competitividad, en donde la variable más insignificante puede determinar el éxito y en donde un valor agregado, como los diferentes incentivos y motivaciones a los empleados, pueden generar una ventaja competitiva alta ante las empresas del mismo sector, para así “ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”, siendo la necesidad individual “estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (Robbins, 1999).

Basado en lo anterior, podemos ver que es muy importante socializar las ideas y motivaciones individuales para volverlas un interés de toda la empresa, ya que la motivación y liderazgo organizacional pueden fundamentar mucho mejor los objetivos a los que se quiere llegar, generando un clima de constante mejoramiento, pues cuando una persona asume un rol en el cual quiere sobresalir, demuestra una posición de liderazgo, con la posibilidad de que hale a sus compañeros y los motive a lograr los mismos objetivos, y en muchos casos sobresalir en estos, descubriendo nuevos incentivos sobre la organización.

Las motivaciones económicas y no económicas tienen una gran variedad de ventajas a nivel interno y organizacional. Estas pueden generar un mejor filtro sobre las personas que se presentan por un cargo, ya que al hacer público los beneficios e incentivos que se puede tener por responder de manera positiva a las múltiples tareas, hace que las personas más especializadas sean las que se motiven a aplicar por estos puestos. Así:

Al analizar los estudios sobre la relación entre motivación intrínseca y personalidad se encuentra que ha sido objeto de atención la variable necesidad de crecimiento propuesta hace unos años por Hackman y Oldham, quienes la definieron como el interés de los sujetos para el logro personal, aprendizaje, y desarrollar más allá de donde están ahora. (Solf, 2006, p. 112)

Por otro lado, para lograr estas motivaciones, no solo se necesita generar diferentes programas, remuneraciones y capacitaciones, sino que también es importante la adecuación de un puesto de trabajo óptimo, en donde las personas puedan sacar el mayor provecho de las horas trabajadas sin necesidad de adjudicar los diferentes problemas a un puesto de trabajo mal diseñado, con incomodidades que justifiquen el bajo rendimiento del colaborador, proyecto y empresa. Ligado a esto, se encuentran las condiciones de las herramientas para el desarrollo de los proyectos:

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se han convertido en herramientas fundamentales en diversos aspectos de la vida actual. Es difícil concebir el mundo sin computadoras que permitan el acceso a internet, a las redes sociales y a todos los medios de comunicación virtuales que facilitan el contacto y colaboración entre personas de diferentes nacionalidades, culturas, creencias y contextos sociales. (Abarca Amador, 2015, p. 337)

Es fundamental aclarar que para empresas que se encuentran en proceso de formación es completamente normal tener este tipo de falencias, pero se sabe que a medida que se vayan atacando cada uno de estos problemas de manera individualizada y prioritaria, van a salir muchas más soluciones, se va a poder ampliar el portafolio, va a mejorar su reputación y la posibilidad de conocer a los profesionales que son completamente indicados para el trabajo.

6 Objetivos, Metas e Indicadores

6.1 Objetivo general

Plantear un programa de gestión humana para mejorar las condiciones laborales a nivel de motivación, adaptación del puesto y mejoramiento de las herramientas laborales que incrementen la productividad de Broggini y sus colaboradores.

6.2 Objetivos específicos

- a) Describir el puesto de trabajo y las herramientas que motivan a los colaboradores para la consecución de proyectos, generando soluciones para optimizar su labor.
- b) Determinar puntos críticos en el proceso de selección, motivación, proyección y adaptación al puesto de trabajo.
- c) Clasificar los puntos críticos con el fin de generar soluciones para el óptimo reclutamiento de personal y el mejoramiento de los puestos de trabajo, tanto en motivación individual como en el espacio de trabajo.
- d) Definir un programa de gestión humana, donde se plantee el proceso de reclutamiento, el tiempo de empalme de los proyectos y los incentivos.

6.3 Metas

- a) Lograr detallar de manera correcta el puesto de trabajo e identificar cómo las herramientas disponibles afectan o mejoran la productividad.
- b) Identificar puntos críticos que generan la baja en la productividad del colaborador.

- c) Establecer las soluciones, examinando puntos positivos y negativos que estos puedan generarle a la empresa.
- d) Construir el programa de gestión humana estableciendo herramientas que permitan tener un mayor control sobre la productividad de la empresa, estandarización de procesos y planes de mejora de las condiciones laborales, motivación y las herramientas necesarias para que esta mejore la productividad de la empresa.

6.4 Indicadores

- a) Número de factores identificados.
- b) Cantidad de puntos críticos en el proceso, ya sean negativos o positivos.
- c) Soluciones a corto plazo / soluciones totales.
- d) Número de aspectos descritos en el plan y programa de seguimiento.

7 Marco Teórico y Conceptual

7.1 Marco Teórico

Para lograr entender el problema en cuestión, se debe analizar qué es la planeación estratégica y su relevancia en toda organización. Se debe tener en cuenta que toda empresa tiene unos lineamientos para tomar decisiones, esto basado en diversos recursos que posee la organización y velar por usar de manera óptima estos recursos con el fin de cumplir políticas y metas, y así tener continuidad en el futuro, es decir, crear estrategias (Contreras, 2013).

Respecto a la planeación estratégica, se define como “el proceso de utilizar criterios sistemáticos e investigación rigurosa para formular, implementar y controlar la estrategia, y documentar formalmente las expectativas organizativas”, con el fin de determinar los objetivos a largo plazo de la empresa para generar y evaluar estrategias alternativas, y a su vez crear un sistema para monitorear los resultados del plan cuando se ejecuta (Ali, 2018, p.10). Por otro lado, Dincer (2006) sugiere que “la documentación escrita también puede ayudar a las empresas a comunicar sus metas, estrategias y tareas operacionales a los interesados internos y externos”.

Basado en lo anterior, uno de los recursos más importantes de toda empresa, y a quienes se le debe dar una gran relevancia dentro de toda organización para llegar a las metas que la planeación estratégica desea, son los trabajadores. Sin embargo, para saber cómo medir el rendimiento y compromiso ante la empresa de este recurso organizacional se debe usar la gestión por competencias, pues a partir de ella se logrará conocer las competencias de un grupo, fomentarlas de la manera correcta y evaluarlas. El autor Tallard (2001) afirma que estos “mecanismos parten de la objetivación de las competencias para traducirlas en indicadores”, para así reflejar las competencias y desempeño productivo; y una vez establecidos tienden a

transformar la acción de la organización, puesto que esos indicadores pasan a ser los criterios con los cuales se organizan las actividades y se adopta como carácter normativo (Dujarier, 2010).

Pero no solo las empresas observan las competencias para tener metas, según la teoría de las expectativas, los individuos buscan que desean conseguir según la meta que se haya fijado anteriormente y haya sido satisfecha, para de esta manera aspirar a tener resultados de segundo nivel, es decir, reconocimientos, ascensos y promociones. Sin embargo, Chanez & Guerra (2006) plantean que el tema no se limita solo a esto, y que el individuo puede llegar a cambiar su comportamiento según las expectativas que tenga. Conforme a esto el individuo para llegar a ese desempeño productivo primero debe suplir necesidades para incentivar su rendimiento. Estas, según la teoría de Abraham Maslow (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013), están divididas en:

- **Necesidades fisiológicas:** respirar, alimentación, homeostasis, descanso, procrear.
- **Necesidades de seguridad:** seguridad física, de recursos, empleo, familiar, moral, de salud y propiedad privada.
- **Necesidades de afiliación:** amistad, afecto, amor, intimidad sexual.
- **Necesidades de reconocimiento:** éxito, logro, respeto, confianza y auto reconocimiento.
- **Necesidades de autorrealización:** moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos y resolución de problemas.

Esta teoría de Maslow es una pirámide, es decir, van de modo jerárquico de forma que cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores de la pirámide (fisiológicas, de seguridad) comienza gradualmente la necesidad y motivación de satisfacer las siguientes en la pirámide. Hoy en día, en la sociedad moderna en la que vivimos, los empleadores o bien las organizaciones deben intentar suplir las necesidades cada vez más altas en la pirámide, es decir,

un empleado no está satisfecho con los primeros niveles de la pirámide puesto que siente la necesidad de satisfacer los niveles más altos de la pirámide, reconocimiento y autorrealización. En consecuencia, las empresas deben buscar brindar al capital humano de su organización no solo las necesidades básicas.

Otra teoría organizacional que pretende explicar el comportamiento humano y que va de la mano con la teoría de Maslow, ya que se centra en el entorno laboral, es el factor dual de Herzberg (Kotler & Armstrong, 2001), en el que se plantean dos factores, los higiénicos y los motivadores, los cuales son externos a la tarea que se realiza y tienen relación directa con el trabajo en cuestión.

Tabla 3. Factores higiénicos y motivacionales según la Teoría de Herzberg.

Factores Higiénicos	Factores Motivadores
- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.	- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.	- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.	- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.	- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.
- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.	- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.
- Control técnico.	

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2001)

Por otro lado, otra de las teorías que describe cuáles son las necesidades de los individuos que se buscan satisfacer de manera inconsciente en los diferentes ámbitos de su vida es la planteada por McClelland, quien ha definido tres categorías:

(1) Necesidad de afiliación: es el deseo relacionarse con otros, de permanecer a un grupo, está siendo una necesidad intrínseca de nuestra especie puesto que somos seres sociales, buscar aceptación de los demás y aceptar conductas de los demás, buscan sobresalir

(2) Necesidad de logro, impulso de alcanzar metas que le generen un nivel de desafío, esto infundida por lo que el autor denomina “locus de control interno (percepción de autorresponsabilidad sobre los eventos de la vida)” (2017)

(3) Necesidad de poder, es el impulso de querer influenciar a otros y buscar reconocimiento social.

7.2 Marco Conceptual

Clima Organizacional: Cómo el ambiente interno entre los miembros de una organización y las fuerzas externas que pueden influir en el desempeño de sus participantes.

Factores de rendimiento: Las ventajas competitivas se enfocan cada vez más en el aprovechamiento de recursos internos y externos, en un mayor entendimiento del ambiente, y en los vínculos con agentes externos para el fortalecimiento de conocimientos y tecnologías internas que permitan acercar más rápido las innovaciones a los mercados y obtener un mejor rendimiento empresarial.

Burnout: Es definido como un síndrome que consiste de tres aspectos. El cansancio emocional es el elemento principal del síndrome, se refiere al agotamiento o drenaje de los recursos emocionales como resultado de la exposición prolongada a factores difíciles y altamente

demandantes. La reducción de logros personales muestra la tendencia de evaluarse uno mismo de forma negativa cuando a los logros del trabajo se refiere, una negativa actitud hacia los elementos importantes, es considerada como una estrategia de supervivencia para manejar el estrés interpersonal y el desgaste.

Matchmaking: Crea un ambiente en donde el emprendimiento puede prosperar mediante la creación de oportunidades para dueños de empresas pequeñas de conocer entes gubernamentales y corporaciones oficiales, en donde pueden discutir cómo los productos y servicios de estas empresas pueden cumplir las necesidades de los entes. los eventos regionales incluyen seminarios diseñados para proveer a pequeñas empresas con información valiosa y recursos para mantener y hacer crecer los negocios.

Motivación: Es la fuerza que impulsa la realización de una acción

Motivación Extrínseca: Aquel tipo de fuerza que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción, debido, en definitiva, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior.

Motivación intrínseca: Ese tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada (o una tarea concreta) a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción.

Incentivos económicos y no económicos: Los incentivos económicos incluyen dinero y otras formas de regalos físicos, mientras que los no económicos son beneficios intangibles como servicios personalizados. Ofrecer incentivos económicos es un método común para minimizar errores e incrementar el nivel de participación. Algunos ejemplos claros de beneficios no económicos son, comunicación social (aprobación o desaprobación de los compañeros de trabajo) premios (medallas, anillos, diplomas, etc.) y la presión de los compañeros.

Desempeño: Entendido como la manera en que los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, implica de alguna forma la combinación de comportamientos y resultados de cara a mantener estándares en la labor que se lleva a cabo. Para lograr encaminar mejor la definición de la motivación, se dan argumentos basados en otros autores que hablan de la motivación en las organizaciones y de manera individualizada, así como la manera de entenderla dependiendo del puesto o situación de vida que se encuentre el colaborador. Así, encontramos que:

La motivación es aquella que indica que son las fuerzas psicológicas que operan desde adentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de resistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales. (Madero-Gómez & Olivas-Luján, 2016)

Esto nos lleva entonces a cuestionarnos la importancia de la motivación para el clima organizacional, afirmando entonces que:

La motivación es una fuerza que energiza y dirige la conducta humana. En el ámbito laboral, no solamente hace que los empleados tomen acción, sino que además influye en la dirección, en la intensidad y en la duración de un comportamiento, que de alguna manera afecta el clima organizacional. (Madero-Gómez & Olivas-Luján, 2016)

8 Metodología

En esta sección, se establece la forma en que se abordará cada uno de los objetivos específicos planteados anteriormente. La metodología de investigación que se propuso fue de carácter mixto, es decir, cualitativa y cuantitativa, pues se codificará datos en su mayoría cualitativos los cuales corroboran las hipótesis planteadas para mejorar la productividad de la organización. Lo anterior se llevará a cabo de la siguiente manera:

- **Describir el puesto de trabajo y las herramientas que motivan a los colaboradores para la consecución de proyectos generando soluciones para optimizar su labor:** Se debe identificar los atributos que la organización busca en cada uno de los colaboradores que piensan entrar a desempeñar un cargo, basándose en estudios previos sobre el reclutamiento y los diferentes preceptos usados en estos estudios para filtrar las características que necesitan empresas que ofrecen como valor los servicios. Como método de investigación se realizará una observación directa y estructurada a los 14 funcionarios de Brogini. Directa, debido a que se observarán a los funcionarios en sus labores habituales; y estructurada, ya que se identificarán una serie de parámetros necesarios para llevar a cabo la observación.
- **Determinar y clasificar puntos críticos en el proceso de selección, motivación, proyección y adaptación al puesto de trabajo:** En este apartado se realizará un análisis cuantitativo mediante la metodología de encuestas, dirigidas a funcionarios de distintos cargos dentro de la organización, tanto empleados nuevos como empleados con trayectoria dentro de Brogini; las preguntas a realizar serán 16 cerradas (Ver Anexo 1), puesto que se tienen ya los parámetros de qué y cuáles son los procesos internos de la empresa

(información recolectada del objetivo 1), enfocados en temas de motivación y satisfacción laboral; las cuales se recolectarán durante 2 semanas.

- **Definir un programa de gestión humana, donde se plantee el proceso de reclutamiento, el tiempo de empalme de los proyectos y los incentivos:** Esto se hará después de analizar los puntos críticos que bajan el rendimiento de las compañías de servicios. En este punto se deben buscar las soluciones a nivel general y específico que han servido en las empresas para lograr motivar al personal, es por esto que en este apartado se debe hacer un análisis cualitativo, apoyándose en la información recolectada en los objetivos anteriores, con el fin de estandarizar procesos, así como identificar, mediante una evaluación conjunta, los puntos más relevantes que servirán como cimiento para la construcción de la herramienta de medición de incentivos, los requerimientos fundamentales y programas de recursos humanos más adecuados.

9 Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA ACTIVIDADES - PROYECTO LÍDER													
EMPRESA	Broggini S.A.S												
AREA DE PRÁCTICA	Comercial												
OBJETIVO GENERAL	Plantear un programa de gestion humana para mejorar las condiciones laborales a nivel de motivación, adaptacion del puesto y mejoramiento de las herramientas laborales que incrementen la productividad de Broggini y sus colaboradores												
Objetivo Especifico 1	Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Describir el puesto de trabajo y las herramientas que motivan a los colaboradores para la consecución de proyectos generando soluciones para optimizar su labor.	Identificar los atributos que la organización busca en los colaboradores para desempeñar un cargo	P											
		R											
	Revisar estudios previos sobre el reclutamiento en otras organizaciones	P											
		R											
	Elegir los parámetros que se utilizarán para realizar la observación estructurada	P											
	R												
	Realizar la descripción de los puestos utilizando los resultados de la observación	P											
		R											
Objetivo Especifico 2	Actividades												
Determinar puntos críticos en el proceso de selección, motivación, proyección y adaptación al puesto de trabajo.	Recolección de información para la creación de las encuestas (puntos críticos, motivación, etc)	P											
		R											
	Creación de la encuesta online	P											
		R											
	Realización de las encuestas	P											
		R											
	Tabulación, gráficas y análisis de la información recolectada	P											
	R												
	Conclusiones y recomendaciones	P											
		R											
Objetivo Especifico 3	Actividades												
Clasificar los puntos críticos en el proceso de selección, motivación, proyección y adaptación al puesto de trabajo	Priorizar los factores más relevantes que afectan el rendimiento y la motivación de los colaboradores	P											
		R											
	Elegir los factores que serán utilizados para la construcción de la herramienta	P											
	R												
	Realizar una búsqueda de otros modelos que servirán como referencias para la construcción de la herramienta	P											
		R											
Objetivo Especifico 4	Actividades												
Definir un programa de gestión humana, donde se plantee el proceso de reclutamiento, el tiempo de empalme de los proyectos y los incentivos	Análisis de toda la información recolectada a lo largo de la investigación	P											
		R											
	Creación de la propuesta	P											
	R												
	Presentación de la propuesta final a Broggini	P											
		R											

CONVENCIONES		
P	Planeado o programado	
R	Realizado	
Fecha S#	Fecha de la semana según el correspondiente mes	

Figura 2. Cronograma de actividades

Fuente: Elaboración propia.

10 Desarrollo de actividades - Resultados

10.1 Objetivo A. Describir el puesto de trabajo y las herramientas que motivan a los colaboradores

Este consiste en: “Describir el puesto de trabajo y las herramientas que motivan a los colaboradores para la consecución de proyectos generando soluciones para optimizar su labor”. Conforme a la metodología e indicadores planteados, se realizó el siguiente desarrollo:

- **Identificar los atributos que la organización busca en los colaboradores para desempeñar un cargo.**

Para Brogini existen ciertos atributos que son necesarios para poder desarrollar las actividades diarias con normalidad y asegurar que la operatividad de la empresa no se encuentre en juego. Entre los atributos principales que debe tener un colaborador en Brogini, se encuentra la habilidad para hablar en inglés, pero no solo conocimiento, debe ser una persona que pueda entablar una conversación de manera fluida y con la capacidad de procesar la información a su favor para convencer a los posibles clientes. Otras necesidades que tiene la empresa, es que los trabajadores tengan conocimientos básicos con los diferentes programas de Office, los cuales incluyen en su mayoría el uso de Word, Excel, Powerpoint. Todo esto, para el diseño de las bases de datos que se presentarán a los diferentes *stakeholders* de la compañía.

Por otra parte, Brogini tiene una alta necesidad de encontrar personas que tengan acceso a diferentes tipos de bases de datos, es por eso que se opta por conseguir practicantes que salgan de universidades donde puedan tener acceso libre a estas para mejorar la calidad de la búsqueda. Es necesario también, para ser parte de la organización, tener conocimientos de mercadeo

internacional, de relaciones internacionales, tener habilidades comerciales en donde el contacto directo con el cliente no sea un inconveniente, y sobre todo, tener la habilidad comunicativa y expresiva para lograr persuadir al posible cliente.

- **Revisar estudios previos de reclutamiento en otras organizaciones**

A continuación, se presenta una serie de citas que muestran la forma de reclutamiento en otras organizaciones, así como una definición conceptual muy clara. En primera instancia, tenemos el trabajo “La consultoría de gestión humana en empresas medianas”, en el cual encontramos que:

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de fortalecer la consultoría en gestión humana, ya que es una actividad que ha sido poco investigada, pero tiene un alto potencial de impacto en el desarrollo del talento humano y por ende, en el aval económico de la región. Los resultados servirán para que las organizaciones de consultoría en gestión humana ofrezcan servicios cada vez más profesionales y pertinentes, no solo a las tendencias globales, sino a las necesidades y características particulares de las empresas de la región. (López Zapata, 2010)

Desde un enfoque más reciente, se plantea la gestión humana como un proceso estratégico, de tal manera que el director de gestión humana asume los roles de socio estratégico de la gerencia, experto administrador, defensor de los trabajadores y agente del cambio, para así movilizar el capital humano hacia el logro de los objetivos del negocio. En esta dirección se puede definir la gestión humana como la función que se ocupa de cómo dirigir a los empleados para que la organización alcance sus objetivos. (López Zapata, 2010)

Por otra parte, el artículo “Políticas de staffing de las empresas líderes de consultoría. Un estudio de casos”, brinda los siguiente conceptos:

El éxito de las consultoras, al ser empresas intensivas en conocimiento, depende principalmente de lo bien que sepan gestionar sus recursos humanos, esto es de cómo sepan atraer, motivar, desarrollar y retener a los trabajadores del conocimiento. (Martínez-Costa, Mas-Machuca, & Nadal, 2015)

Staffing como proceso de adquisición, despliegue y retención de la suficiente cantidad y calidad de fuerza de trabajo para crear impactos positivos en la efectividad de la organización. En esta misma línea se detalla que en staffing se incluyen principalmente, las prácticas de reclutamiento, contratación, transferencia, redistribución, despido, salidas, jubilación, desarrollo y retención. (Martínez-Costa, Mas-Machuca, & Nadal, 2015)

- **Elegir los parámetros para la observación estructurada**

La observación que va a ser analizada a continuación, tiene como objetivo encontrar las diferentes razones por las cuales el performance de las personas en la empresa no es siempre igual, a diferentes horas del día y la semana. Se expondrán las razones que se consideran como las más importantes o de mayor peso.

Tabla 4. parámetros para la observación estructurada

Herramientas Tecnológicas	Las herramientas tecnológicas que existen dentro de la organización, como lo son el Wi-fi, Los computadores y los teléfonos. Las fechas en las que se llevó a cabo la observación de esta variable, se denotaron ciertos problemas que dan a entender razones por las cuales el performance no es igual, tales como, la caída general del Wi-Fi que obligó a las personas a hacer home office y sin posibilidad de hacer llamadas internacionales. también se logró encontrar que a ciertos colaboradores no les funcionó el teléfono por un par de días, entorpeciendo los seguimientos necesarios para el cierre de negociaciones.
----------------------------------	--

Postura en el trabajo	En este punto se observó cómo los diferentes puestos de trabajo le brindaban cierta comodidad a los trabajadores y sobre todo cómo estos influyen para responder a las tareas cotidianas. Se puede ver que no todos los trabajadores tienen el mismo tipo de sillas, de escritorios y de espacio para desarrollar tareas en sus puestos, lo que lleva a que no todos puedan responder de la misma forma. En el tiempo de observación se ve que hay personas que no pueden estirar sus pies, un trabajador decidió traer una silla de su casa por los problemas de espalda que estaba teniendo, otra persona se vio en la obligación de traer un dispositivo para poder posicionar su computador de otra forma por los problemas de cervicales que le estaba implicando. Todo esto nos lleva a darnos cuenta que todavía se pueden implementar ciertas herramientas que ayuden a generar un espacio cada vez más apto para un performance equitativo durante el día.
Monotonía de las tareas	Se entró a analizar la monotonía de las tareas que se llevaban a cabo en brogini para lograr darse cuenta si los trabajadores estaban entrando en una especie de burnout por la repetición en las tareas diarias. En el momento de la observación, se puede denotar que las tareas que se llevan a cabo si pueden entrar en la monotonía, ya que los proyectos de <i>matchmaking</i> tienen una duración muy alta, son proyectos que pueden durar hasta 6 meses

Fuente: Elaboración propia.

10.2 Objetivo B: Determinar puntos críticos en el proceso de selección, motivación, proyección y adaptación al puesto de trabajo.

- **Recolección de información para la creación de las encuestas.**

A partir de las herramientas que motivan a los colaboradores, análisis de estudios y observación, se determinaron los elementos que debe contener la encuesta. Esta se divide en tres secciones: proceso de selección, motivación, proyección y adaptación al puesto de trabajo.

- **Proceso de selección:** comportamiento del entrevistador, satisfacción con el proceso

- **Proyección y adaptación del puesto de trabajo:** aplicación de conocimientos, desarrollo profesional, aprendizaje, posibilidad de crecimiento, funciones laborales, espacio de trabajo, tiempo de empalme, disponibilidad de información

- **Motivación:** descansos, reconocimiento, actividades en la oficina

- **Creación y realización de la encuesta online.**

Se diseñaron 16 preguntas cerradas con el fin de conocer la posición de los empleados frente a Broggini (Anexo 1), las cuales se realizan posteriormente a los 14 empleados de la empresa. A continuación, se presentan los resultados de forma gráfica y el análisis de los mismos.

- **Tabulación, gráficas y análisis de la información recolectada.**

1. ¿Desde cuándo trabajas en Broggini?	
Menos de 6 meses	9
Entre 6 meses y 1 año	3
Más de 1 año	2
Total	14

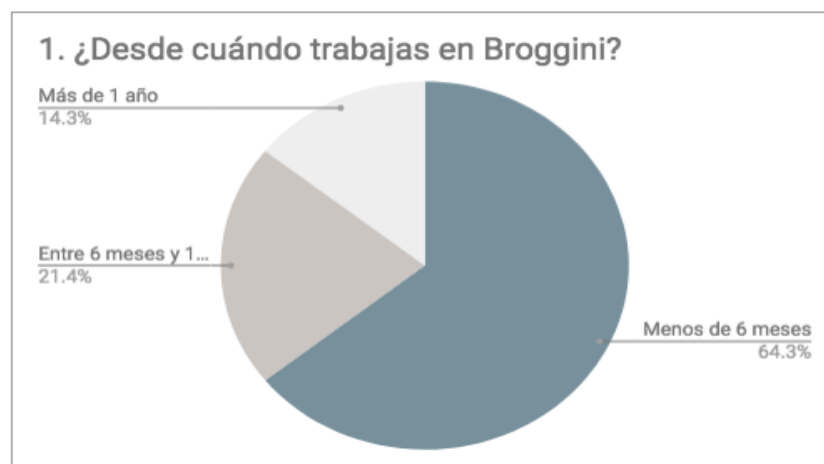


Figura 3. Pregunta 1. ¿Desde cuándo trabajas en Broggini?

Fuente: Elaboración propia.

La primera pregunta de la encuesta muestra el tiempo que lleva cada funcionario trabajando en Brogini. Se identifica que más del 60% de los empleados lleva menos de seis meses en el cargo, y a su vez, estas personas son practicantes universitarios. Lo anterior indica que existe una alta rotación dentro de la empresa, puesto que los contratos de practicantes son de seis meses. Al comparar las respuestas de quienes llevan menos de 6 meses en la compañía y quienes llevan más de 6, se obtuvo que el primer grupo tuvo un comportamiento más negativo (en desacuerdo/totalmente en desacuerdo) en al menos 75% de las veces (ver anexo 2).

A partir de las 16 preguntas realizadas, se seleccionan aquellas en las cuales el resultado negativo (en desacuerdo) sea mayor al 50% del total, es decir, que 8 o más personas dentro de la organización tuvieran una reacción negativa frente a la pregunta.

9. ¿Es posible crecer (ascender) dentro de la organización?		
Totalmente en desacuerdo	2	14%
En desacuerdo	8	57%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	2	14%
Total	14	100%

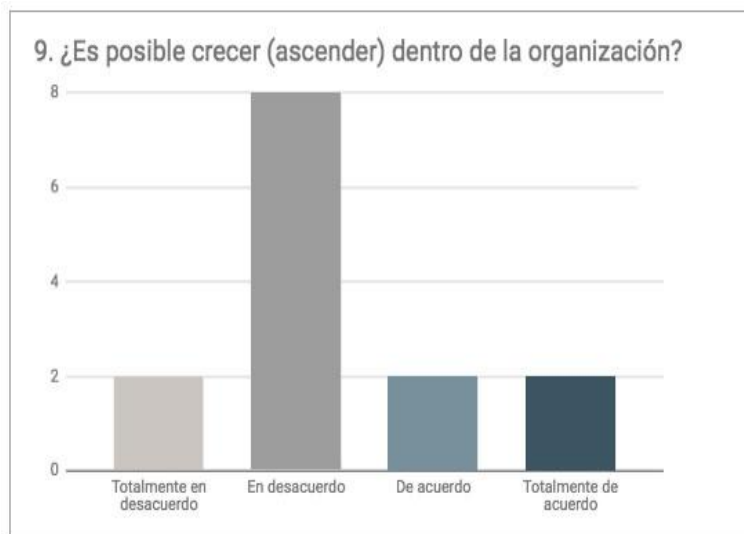


Figura 4. Pregunta 9. ¿Es posible crecer dentro de la organización?

Fuente: Elaboración propia.

La posibilidad de ascender en el trabajo obtuvo una respuesta 71% negativa frente al 28% positiva. Teniendo en cuenta los resultados de la observación y la descripción de puestos, es posible saber que no existen vacantes para que los practicantes (quienes corresponden a más del 50% de los funcionarios) asciendan en el momento de terminar sus prácticas, lo cual se traduce a una opinión desfavorable en temas de proyección y crecimiento laboral.

10. ¿Mis funciones laborales corresponden con las descritas durante mi proceso de selección?		
Totalmente en desacuerdo	3	21%
En desacuerdo	9	64%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	2	14%
Total	14	100%

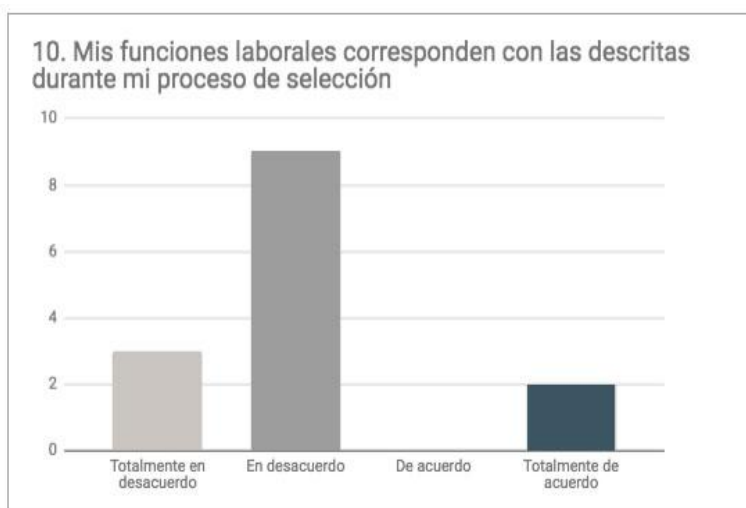


Figura 5. Pregunta 10. Mis funciones laborales corresponden con las descritas durante mi proceso de selección

Fuente: Elaboración propia.

Para el 85% de los trabajadores, las funciones no corresponden a las descritas durante el proceso de selección. Este resultado se presenta en los funcionarios de cargos intermedios y bajos, y ocurren debido a imprevistos en el trabajo o la aparición de nuevos clientes/proyectos que exigen enfocarse en ellos durante un periodo de tiempo específico, lo cual afecta el desarrollo normal de las funciones iniciales.

11. Los espacios de trabajo y equipos de tecnología son adecuados para realizar mi trabajo		
Totalmente en desacuerdo	2	14%
En desacuerdo	8	57%
De acuerdo	3	21%
Totalmente de acuerdo	1	7%
Total	14	100%

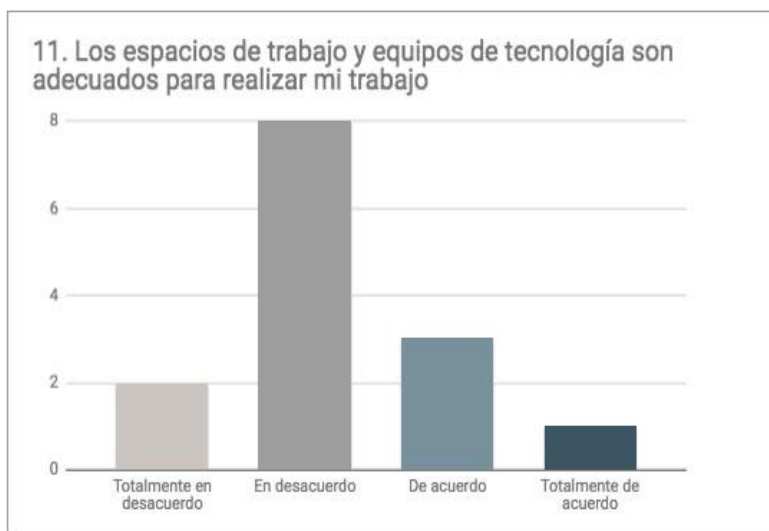


Figura 6. Pregunta 11. Los espacios de trabajo y equipos de tecnología son adecuados para realizar mi trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la información de la observación y los resultados de la encuesta, el 71% de los empleados consideran que las herramientas tecnológicas y los espacios de trabajo afectan de manera negativa la forma en que desempeñan sus labores. Lo anterior puede tener como consecuencia un mayor tiempo en terminar las tareas, y una mayor dispersión en el puesto de trabajo. Al compararlo con la pregunta 13 donde se tiene una concepción positiva del acceso a la información en un 64%, es posible darse cuenta de que los empleados se refieren a problemas específicos en las herramientas tecnológicas.

La última pregunta de la encuesta permitió identificar cuáles son los incentivos que podría utilizar Brogini con el fin de mejorar la motivación y satisfacción laboral. Estos incentivos se

enfocaron en el tema de compensación no económica con el fin de generar soluciones que impliquen poca inversión monetaria.

16. ¿Cuáles de las siguientes opciones te generan mayor motivación? Puedes escoger máximo 3.	Total	% del Total
Más días de descanso o vacaciones	5	13%
Reconocimiento por parte de mis compañeros	2	5%
Actividades fuera de la oficina	4	10%
Posibilidad de ascender	9	23%
Capacitaciones y aprendizaje	1	3%
Trabajo desde casa	5	13%
Regalo de cumpleaños	0	0%
Autonomía en el trabajo	6	15%
Posibilidad de enfocarse en proyectos de preferencia	8	20%
Other:	0	0%

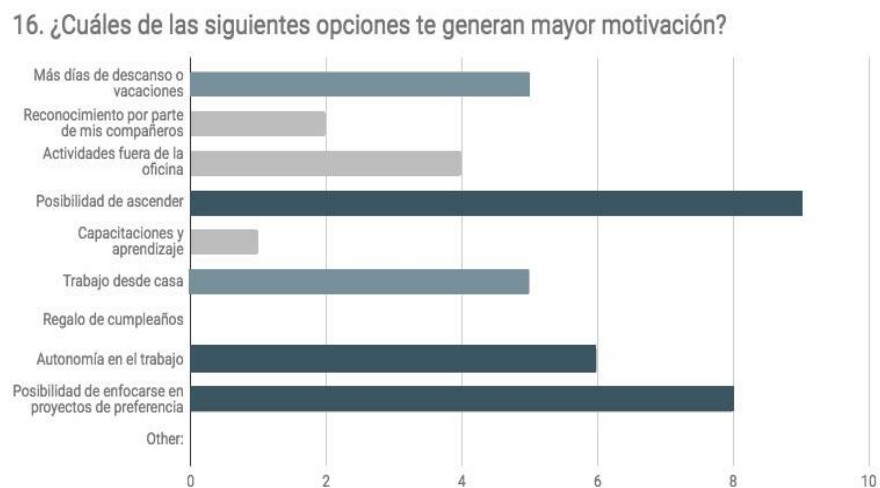


Figura 7. Pregunta 16. ¿Cuáles de las siguientes opciones te generan mayor motivación?

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvo que el mayor factor de motivación dentro de la organización es la posibilidad de ascender, esto debido a que más del 50% de los encuestados ocupan un puesto de practicante y les gustaría desarrollarse profesionalmente en el área donde están trabajando. Seguido de este, se encuentran factores de autonomía en el trabajo y elección de proyectos de preferencia; esto permitiría aumentar la motivación de los colaboradores en cuanto reduciría la monotonía en las tareas y el estrés generado por el cambio inesperado entre proyectos. A nivel intermedio se encuentran factores como más días de descanso y trabajos desde casa.

En el primer caso, resulta difícil aumentar los días de descanso frente a los establecidos en la ley, sin embargo, es necesario revisar en las políticas de la empresa cómo funcionan los días de compensación y el trabajo en horas extra. Por otro lado, el trabajo desde casa demuestra una fuerte oportunidad al problema del espacio limitado en la oficina. Por último, se encuentran las actividades por fuera de la oficina, el reconocimiento por parte de los compañeros y mejoramiento en las capacitaciones. Estos tres factores están ligados a la necesidad de afiliación y logro de McClelland (2017) (descritas en el marco teórico) y demuestran que la empresa puede enfocarse en generar estrategias de integración y aprendizaje dirigidas a los colaboradores.

A partir de los resultados de las encuestas, se identifican los siguientes puntos críticos en el área de recursos humanos de la organización.

Tabla 5. Puntos críticos en el área de recursos humanos

Puntos críticos	Relevancia	Facilidad de implementación	Recursos necesarios (financieros, equipos o máquinas, personas, tiempo)	Inversión
Ser Bilingüe	Alta	Alta	capacitación del personal que va a hacer entrevistas (personas)	ninguna
Funciones específicas y generales del puesto de trabajo	Alta	Alta	personas que definan los parámetros de las funciones específicas y generales de forma detallada (tiempo y personas)	Ninguna
Compensación no económica	Alta	Baja	personas que definan cuáles serán las compensaciones, dependiendo del objetivo alcanzado (personas)	Ninguna
Posibilidad de escoger proyecto de preferencia por afinidad	Alta	Baja	Tiempo y personas que determinen cómo se puede lograr de una forma equitativa, se debe	Ninguna

			tomar una buena cantidad de tiempo (tiempo y personas)	
Herramientas adecuadas para realización de tareas	Alta	Media	constante inversión en equipos, materiales y herramientas y el mantenimiento repetitivo de estos para asegurar su performance (equipos, máquinas)	Alta
Posibilidad de proyección	Media	Media	capacitaciones para que los colaboradores puedan participar de actividades fundamentales y de peso. (tiempo y personas)	Alta

Fuente: Elaboración propia.

10.3 Objetivo C: Clasificar los puntos críticos con el fin de generar soluciones.

Tabla 6. Clasificación de los puntos críticos de la organización

Puntos críticos (plazo)	Aspecto	Solución
Ser Bilingüe (corto)	Positivo	Fijar parámetros que definan si la persona es fluida o no en su segundo idioma
Funciones específicas y generales del puesto de trabajo (largo)	Negativo	Dividir de manera puntual los tipos de tareas a desarrollar, clasificándolas bajo un nivel de importancia y el tiempo de empalme que debe llevar esta para asegurarse de tener un resultado esperado.
Compensación no económica (corto)	Negativo	Generar incentivos y motivaciones que vayan más allá de lo económico, demostrando al trabajador que su esfuerzo y la intención de ir más allá de lo pedido puede ser recompensado con la posibilidad de home office, salidas en horarios flexibles,

		posibilidades de proyección en los cargos, o simplemente la posibilidad de liderar un proyecto desde el momento del recibimiento del mismo
Posibilidad de escoger proyecto de preferencia por afinidad (largo)	Positivo	Entender qué proyectos tienen una mejor afinidad con los colaboradores de la empresa puede generar que tengan un mejor rendimiento, tanto del proyecto como del colaborador, ya que puede llevar a que este último se sienta motivado, preste más atención a los detalles y de una mejor respuesta en la participación de otros proyectos, sabiendo que puede siempre volver a los que van más con su modo de operar.
Herramientas adecuadas para realización de tareas (mediano)	Negativo	Como los proyectos siempre tienen un tiempo límite para su realización, es necesario que las herramientas de trabajo respondan de manera adecuada, razón por la cual es importante obtener elementos con baja posibilidad de falla, ya que es una empresa que depende enteramente del desempeño de sus herramientas tecnológicas y que tienen la necesidad de acceder a programas que requieren de inversión para tener mejor respuesta con sus clientes por parte de sus empleados.

Fuente: Elaboración propia.

10.4 Objetivo D: Definir un programa de gestión humana, donde se plantee el proceso de reclutamiento, el tiempo de empalme de los proyectos y los incentivos

A continuación, se presentan dos organigramas en los cuales se define un programa de gestión humana a partir de la investigación realizada.

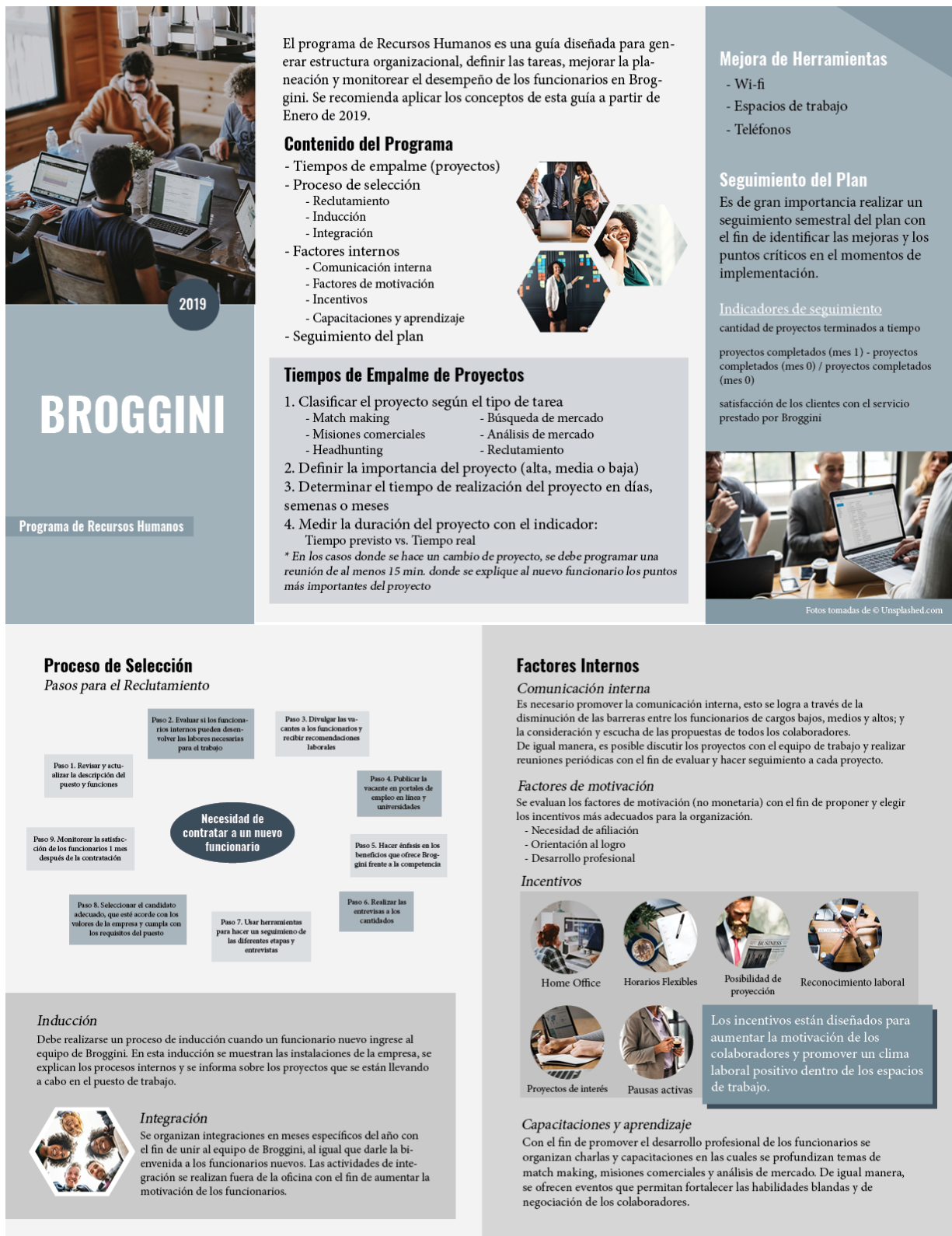


Figura 8. Programa de Gestión Humana Broggini

Fuente: Elaboración propia.

10.5 Desarrollo de las actividades

Finalmente, se presenta un organigrama que da cuenta del desarrollo de las actividades.

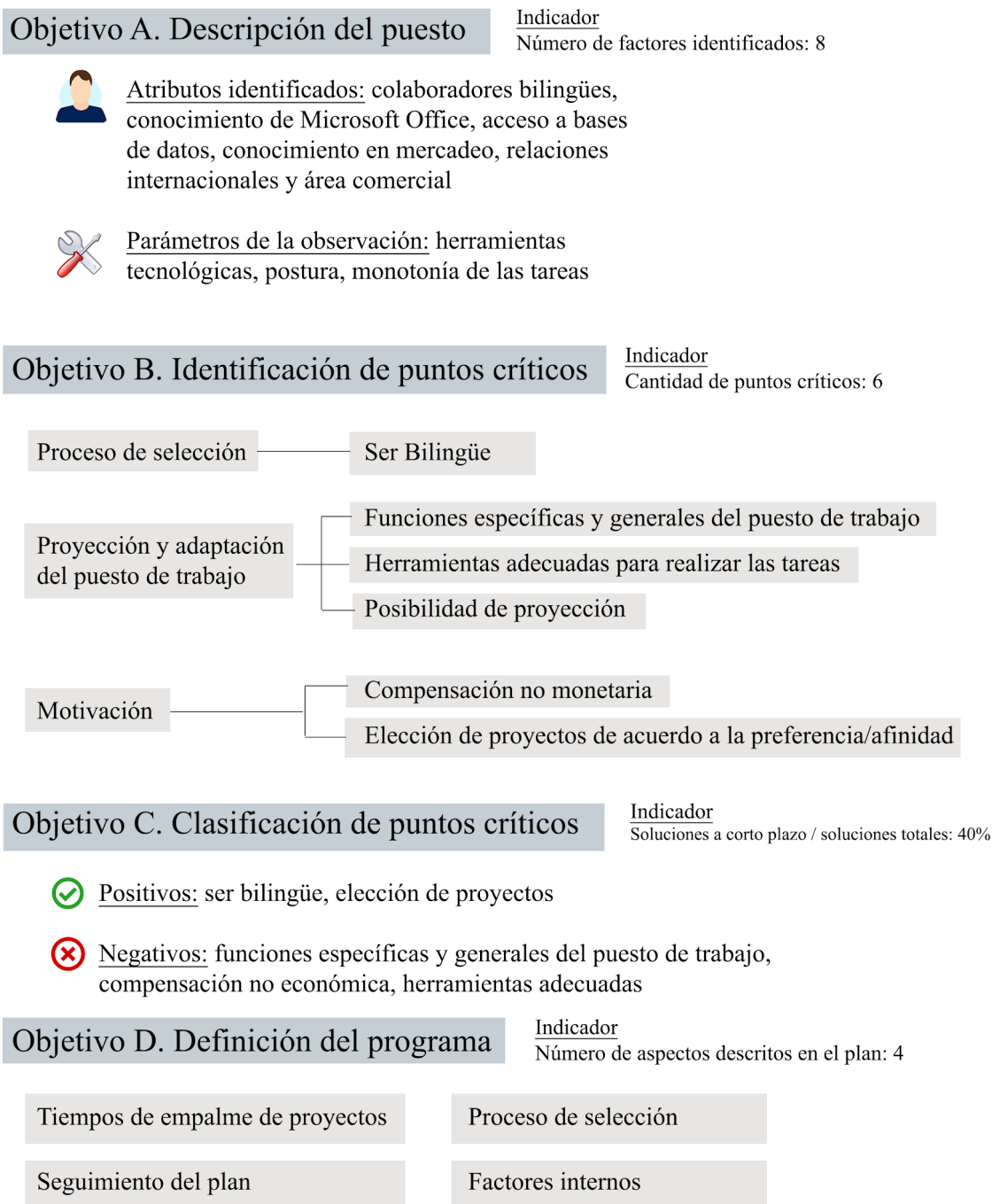


Figura 9. Desarrollo de las actividades

Fuente: Elaboración propia.

11 Conclusiones

- Se observa que los funcionarios están satisfechos con el proceso de selección, sin embargo, existe un cambio de actitud en el momento de desempeñar las funciones. Lo anterior se debe a que en el proceso de selección se entiende a grandes rasgos la forma en que va a desempeñar la labor, lo que lleva a malos entendidos cuando se desarrollan funciones que no esperaban realizar al momento de estar enfrentados a las entrevistas.
- Existe alta rotación en Brogini debido a que la mayor parte de los funcionarios son practicantes y sus contratos se firman a seis meses. Los practicantes en la organización tienen un tiempo que se extiende de 6 meses a un año, en donde solo pueden aspirar a un cargo fijo si una persona que lo ostenta abandona la empresa, situación que genera una gran limitación en cuanto a motivación laboral se refiere, ya que los individuos buscan siempre una proyección en su carrera profesional.
- El cambio en las funciones, tareas y proyectos generan una desmotivación en los empleados. El cambio inesperado entre proyectos y la realización de tareas que no tienen que ver con la productividad de la empresa generan desconcierto en los colaboradores de la empresa, lo que también repercute de manera negativa en la motivación laboral.

12 Recomendaciones

- Crear el organigrama de Brogginini de tal forma que los colaboradores puedan saber a qué se aspira en cuanto a los ascensos dentro de la organización.
- Implementar el plan y programa de Recursos Humanos, para al cabo de seis meses realizar un seguimiento donde se realice nuevamente una evaluación de la motivación de los empleados para determinar si se debe seguir con el programa o bien, modificarlo.
- Revisar periódicamente los parámetros de motivación, factores intrínsecos y extrínsecos para un mejor análisis de la situación actual de la corporación.
- Realizar el cambio en tecnología en términos de velocidad de la red de internet, conexión internacional (llamadas), y compra de bases de datos para una búsqueda más exhaustiva en la realización de proyectos.

13 Bibliografía

- Abarca Amador, Y. (2015). El uso de las TIC en la educación universitaria: motivación que incide en su uso y frecuencia. *Lenguas Modernas*, 335-349.
- Ali, A. (2018). Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. . *International Journal Of Healthcare Management*, 11(1), , 8-24.
- Alvarez A., E., & Alvarez H., M. (2018). Estrategias y prácticas de la innovación abierta en el rendimiento empresarial: una revisión y análisis bibliométrico. *Investigacion Administrativa*, 47(121).
- Batt, R. (1999). Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales. *Industrial and Labor Relations Review*, 52, 539-564.
- Bramp, P. B., Jan, F. Y., Frederick, X. G., & Marielouise, I. (2001). The affective consequences of social comparison as related to professional burnout and social comparison orientation. *European journal of social psychology*, 337-351.
- Castro Escobar, E. S., & Serna Gómez, H. M. (2014). Calidad del Empleo en Organizaciones de Servicios de Contact-Center en Manizales, Colombia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 205-219.
- Chanez, F. G., & Guerra, J. (2006). La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y la equidad. *Administración y organizaciones, Revista Interdisciplinar*, 9 (17).
- Claes, R., & Heymans, M. (2008). HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: A focus group study. *Career Development International*, 13(2), 95-111.

- Contreras Sierra, E. R. (2013)). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
- Dujarier, M. A. (2010). L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer. . *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 128-129, 135-159.
- Hwansoo Lee, D. L. (2013). *Compensation paradox: the influence of monetary rewards on user behaviour*.
- Khurana, H., & Joshi, V. (2017). Motivation and its impact on individual performance: a comparative study based on McClelland's three need model. *Clear International Journal Of Research In Commerce & Management*, 8(7), 110-116.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
- López Zapata, E. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios gerenciales*, 26(114).
- Machado, C., & Davim, P. (2017). *Productivity and Organizational Management*. Kindle Edition.
- Madero-Gómez, S. M., & Olivas-Luján, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral */Analysis of issues of organizational behavior in young adults starting of their work career. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59.
- Martínez-Costa, C., Mas-Machuca, M., & Nadal, J. O. (2015). Políticas de staffing de las empresas líderes de consultoría. Un estudio de casos/Staffing policies of leading consulting firms. A case studies approach. *Universia Business Review*(48), 152-189.

- Naranjo Del Pozo, S. A. (2013). Análisis de las actitudes del personal administrativo de una cooperativa de ahorro y crédito con respecto a la aplicación del programa de pausas activas. *Universidad de las Américas*, 125-132.
- Parra, G. (2004). *Motivation quality (extrinsic, intrinsic and transcendental motivation) in school directors: an exploration under the light of the anthropological model of Juan Antonio Perez Lopez*. University of Puerto Rico.
- Pergamit, M., & Veum, J. (1999). What is promotion? *IRL*, 52, 581-601.
- Poriet, Y. M., & Sosa, A. (2015). Hacia una gestión innovadora del profesional de recursos humanos. *Negotium*, 74-90.
- Roux, A. M. (2015). Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. *REGE. Revista De Gestão*, 22(11), 97-114.
- Sasala, R. L. (2014). The role of organizational leaders in the motivation of high performers (Order No. 3624842). Available from ABI/INFORM Collection. (1554346137). .
- Sergueyevna Golovina, N., & Mosher Valle, E. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. . *Revista Negotium*, 0(26), 5-18.
- Solf Zárate, A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y tesón. *Persona*(9), 111-126.
- Stamov-Roßnagel, C., & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: Against the myth of general decline. *Management Decision*, 48(6), 894-906.
- Tallard, M. (2001). L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification. *Genèse et évolution. Sociétés Contemporaines*, 4-42, 159-187.
- Tansel, A., & Gazioğlu, Ş. (2014). Management-employee relations, firm size and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 35(8), 1260-1275.

Vega Antolin, R. (2004). REFLEXIONES CRÍTICAS EN TORNO A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS . *Boletín De Estudios Económicos*, 59(183) , 399-424.

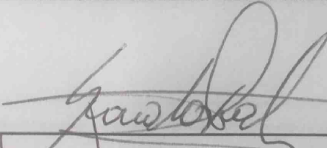
Wu, Y., Zhang, K., & Padmanabhan, V. (2018). Matchmaker competition and technology provision. *JMR, Journal of Marketing Research*, , 55(3), 396.

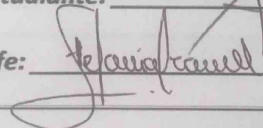
14 Anexos

14.1 Anexo 1. Certificación de la empresa

Ciudad / Fecha (03/09/2018)

Yo, **Stefania Frausin**, estoy al tanto del avance del proyecto líder **Cómo generar un entorno más eficiente en Brogini mediante programas liderados por el área de recursos humanos**, el cual está siendo elaborado por **César Sandoval Giraldo** en el marco de su Práctica Empresarial/Social en **Brogini SAS**.

Firma del estudiante: 

Firma del jefe: 

14.2 Anexo 2. Diseño de la encuesta de proceso de selección, motivación, proyección y adaptación del puesto.

Encuesta Proyecto de Grado: Motivación en Brogini

*Required

Nombre

Your answer

Cargo *

Your answer

1. ¿Desde cuándo trabajas en Brogini? *

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Más de 1 año

Elige la respuesta que consideres más adecuada para describir tu Proceso de Selección en Brogini *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2. El entrevistador tiene conocimiento de Brogini, su industria y competencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El entrevistador fue amable y respondió todas mis dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El entrevistador me explicó cuál sería mi rol, funciones y responsabilidades dentro de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Estuve satisfecho con el proceso de selección en Brogini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elige la respuesta que consideres más adecuada para las siguientes situaciones *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Trabajar en Brogini me permite desarrollarme como profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Brogini me brinda oportunidades de aprendizaje, capacitaciones y talleres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Es posible crecer (ascender) dentro de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mis funciones laborales corresponden con las descritas durante mi proceso de selección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Los espacios de trabajo y equipos de tecnología son adecuados para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. El tiempo de empalme al ingresar a la organización es adecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Cuento con la información disponible para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Recomendaría a Brogini como un lugar excelente para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Brogini me motiva a esforzarme en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿Cuáles de las siguientes opciones te generan mayor motivación? Puedes escoger máximo 3. *

- Más días de descanso o vacaciones
- Reconocimiento por parte de mis compañeros
- Actividades fuera de la oficina
- Posibilidad de ascender
- Capacitaciones y aprendizaje
- Trabajo desde casa
- Regalo de cumpleaños
- Autonomía en el trabajo
- Posibilidad de enfocarse en proyectos de preferencia
- Other: _____

14.3 Anexo 3. Resultados de las encuestas.

1. ¿Desde cuándo trabajas en Brogini?	
Menos de 6 meses	9
Entre 6 meses y 1 año	3
Más de 1 año	2
Total	14

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
2. El entrevistador tiene conocimiento de Brogini, su industria y competencia	0	3	7	4	14
3. El entrevistador fue amable y respondió todas mis dudas	0	1	4	9	14
4. El entrevistador me explicó cuál sería mi rol, funciones y responsabilidades dentro de la empresa	1	4	6	3	14
5. Estuve satisfecho con el proceso de selección en Brogini	0	2	8	4	14
Total	1	10	25	20	

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
6. Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos	1	7	4	2	14
7. Trabajar en Brogini me permite desarrollarme como profesional	0	7	4	3	14
8. Brogini me brinda oportunidades de aprendizaje, capacitaciones y talleres	1	6	6	1	14
9. Es posible crecer (ascender) dentro de la organización	2	8	2	2	14
10. Mis funciones laborales corresponden con las descritas durante mi proceso de selección	3	9	0	2	14
11. Los espacios de trabajo y equipos de tecnología son adecuados para realizar mi trabajo	2	8	3	1	14
12. El tiempo de empalme al ingresar a la organización es adecuado	1	7	5	1	14
13. Cuento con la información disponible para realizar mi trabajo	1	4	7	2	14
14. Recomendaría a Brogini como un lugar excelente para trabajar	0	2	10	2	14
15. Brogini me motiva a esforzarme en mi trabajo	1	5	7	1	14
Total	12	63	48	17	

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Menos de 6 meses	75%	86%	42%	29%
Más de 6 meses	25%	14%	58%	71%

14.4 Anexo 4. Carta de certificación de corrección de estilo

Bogotá, 2 de noviembre de 2018

Señores:

Pontificia Universidad Javeriana

Por medio de la presente certifico que el trabajo de grado titulado “**¿Cómo generar un entorno más eficiente en Brogini mediante programas liderados por el área de recursos humanos?**”, de la autoría de **César Sandoval Giraldo**, elaborado para aspirar al título de Administrador de Empresas en la Pontificia Universidad Javeriana, pasó por el proceso de corrección de estilo, que corresponde a la revisión del buen uso de reglas gramaticales, ortografía y aplicación de normas APA.

Por petición del interesado expido el presente certificado, cuyos datos suministrados pueden ser confirmados en las entidades correspondientes.



Adolfo Guerrero Calderón

Profesional en Estudios Literarios

Acta de Grado 16630 de 2016

Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá

c.c. 1.053.801.318

Tel. 312 821 5024

Correo: adguerrerocal@unal.edu.co