

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas



Práctica Profesional para optar por el

Grado de Bachiller en Administración de Empresas

Estrategia de Recursos Humanos de

Avantek del Norte S.A.

Elaborado por:

Diana María Corrales Morales

Profesor Asesor:

Rony Mauricio Rodríguez Barquero, MBA

Ciudad Quesada, 2009

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo elaborar la ESTRATEGIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA AVANTEK DEL NORTE S.A. (anteriormente Northek Software S.A.). Para realizar esta estrategia se plantearon una serie de objetivos específicos orientados principalmente al reconocimiento de lo elaborado por el área hasta junio del 2009, y a realizar un plan de implementación y evaluación de las diversas estrategias planteadas con base en el análisis.

Los pasos que se siguieron para cumplir con las metas planteadas fueron en primera instancia el reconocimiento de la empresa, su infraestructura, colaboradores, procesos y políticas. Luego se realizó un análisis de la información con que cuenta actualmente el Área de Recursos Humanos. Posteriormente, se procedió a plantear las tareas a seguir para formular la estrategia, iniciando con declarar la misión, la visión y los valores del área, y luego se continuó con el análisis externo e interno de la organización en función de los datos de interés del área. Después se procedió a formular la estrategia y el plan para implementarla, además de los métodos para evaluar su avance.

Esta estrategia servirá de apoyo a las operaciones rutinarias y no rutinarias del área, para proporcionar ventajas competitivas a toda la empresa, por medio de la identificación y análisis de fortalezas y debilidades internas, y de oportunidades y amenazas del entorno.

Palabras claves: estrategia, recursos humanos, objetivos, planes, tecnología, software.

ABSTRACTS

This project aims to develop the HUMAN RESOURCES STRATEGY OF AVANTEK DEL NORTE S.A. (previously Northek Software S.A.). To create this departmental strategy, we plan some specific objectives oriented to recognize the work of this department until June 2009, and make an implementation and evaluation plan based on the internal and external analysis.

The steps we follow to meet the desire goals, were in the first instance, recognize the organization, their infrastructure, workers, proceeds and policies. Then we analyzed the actual information of the human resources' department. After that we formulate the strategy, beginning with the mission, vision and values, and then we continue with the external and internal analysis of Northek, to obtain the interesting information than this department needs. Then we make the implemental plan and the tools to evaluate the progress of this implementation.

This departmental strategy will support the routine and not routine operations of the human resources department, to provide competitive advantages to all the organization, according to the identification and analysis of their strengths and weaknesses, and the opportunities and threats of the Avantek environment.

Key words: strategy, human resources, objectives, plans, technology, software.

AGRADECIMIENTO

Primero, agradezco a Dios, por darme la posibilidad de cumplir este proceso, no solo la práctica como profesional, sino también mi formación como persona. Él permitió que muchas cosas pasaran para llegar hasta aquí. Gracias de verdad por permitirme ser quien soy ahora. Todo esto en el fondo lo hago para servirte a ti.

Infinitas gracias a mi familia, que siempre estuvo ahí para apoyarme. A mi madre, gracias por enseñarme a ser dedicada, por confiar en mí, darme disciplina y perseverancia, y por enseñarme lo positivo que recibimos por haber dado lo mejor en cada momento. Igualmente gracias a mis tías y tíos, primas y primos, que demostraron estar pendientes de mí y de mi progreso, y que siempre están cuando más los necesito. Quiero compartir este trabajo con todos ellos, al igual como he compartido tantas cosas lindas de mi vida.

Agradezco a Kenneth Miranda y su familia por haber estado anuentes a ayudarme en todo lo que ocupaba, más aún cuando la situación era complicada. Gracias por llenar mi vida de tan lindos momentos.

Agradezco en general a todo el personal de Avantek (anteriormente Northek), en especial al Gerente General Pablo Rodríguez y la Gerente Administrativa Dania Chavarría, por brindarme la oportunidad de realizar mi práctica en su empresa y por haberme ayudado en todo lo que necesité. Los lazos de amistad que se crearon en este lugar serán para siempre. También agradezco a los compañeros por haberme recibido tan bien y por haberme tratado como una más de la empresa desde el primer momento. Gracias por todo.

Agradezco a mis profesores asesores Eyleen Barrantes y Rony Rodríguez por su ayuda incondicional, por su paciencia y consejos en esta etapa tan importante. También doy gracias a Dios por poner en mi camino a tan buenos profesores del TEC, que con su conocimiento me enseñaron a hacer las cosas profesionalmente, en especial a Antonio Gadea, Cristian Moreira, Alfonso Murillo, Alfredo Alfaro, Antonio Barrantes, Oscar Córdova y tantos más que hay en esta increíble institución.

Este agradecimiento también va dirigido a todas las instituciones donde he sido partícipe, pues todas ellas forman parte de quien soy ahora, y de ellas he aprendido mucho. Aquí involucro en especial al CTP de San Carlos, la Escuela Juan Bautista Solís y la Asociación Sancarleña de Natación, y las personas en estas organizaciones que siempre tuvieron algo nuevo que enseñarme.

También agradezco a todo el personal del TEC, pues sin ellos hoy tampoco podría estar realizando este sueño. Estas personas con su esfuerzo diario dan vida a tantos profesionales tan solo con darles comida, seguridad, salud, información, oportunidades, entre muchas otras cosas.

No olvidaré nunca las empresas que con tanto cariño nos recibieron y permitiéramos que pudiéramos en práctica los conocimientos teóricos para convertirlos en proyectos de utilidad tanto para ellos como para nosotros. Agradezco en especial a Zona Norte Realty, ASUN, Supermercado Santa Rosa, CETICZN y Northek por su colaboración.

Finalmente, no quiero concluir sin antes agradecer a todos mis compañeros, pues ellos son realmente los protagonistas de mi vida estudiantil. De todos aprendí bastante sobre lo que tengo y no tengo que hacer, y ese conocimiento no se puede adquirir en otro lugar que no sea la universidad. Un agradecimiento muy especial para los compañeros y las compañeras con quienes tuve más oportunidad de trabajar, como Marcela Acuña, Melissa Vargas, Sergio Corrales, Yoryinela Arce, Carolina Hernández, Paula Rojas, Jesika Vargas, Karla Segura y Karla Cambrero. Gracias por permitirme vivir con ustedes momentos inolvidables. Ojalá la amistad que se cosechó aquí crezca para siempre.

DEDICATORIA

Estas páginas se las dedico primeramente a Dios, ya que su voluntad es la que me quiso aquí para realizar este proyecto. Dios me concedió a lo largo de mis 22 años el privilegio de la vida y me ofreció lo necesario para lograr esta meta propuesta. Gracias de todo corazón por permitirme llegar hasta aquí y por las pruebas que me hacen crecer como persona y me permiten dar lo mejor de mí.

También les dedico estas páginas a mi familia y amigos, porque ellos siempre están en las buenas y en las malas. Son personas que me han educado, aconsejado, conducido correctamente y apoyado en los momentos más oportunos.

Este trabajo está hecho con todo mi amor y dedicación, lo cual produce una gran satisfacción en poder servir a quien así lo requiera, y en demostrar a las personas que me apoyaron, mi conocimiento adquirido en este periodo universitario.

A través de estas páginas les presento mi trabajo.

ÍNDICE

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	2
I. Antecedentes de la Empresa	3
1.1. Historia de la Organización	3
1.2. Productos y Servicios.....	6
1.3. Clientes de Northek (Avantek)	8
1.4. Información General de la Organización	10
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	17
I. EstratEgia Empresarial	19
1.1. La Administración Estratégica.....	19
1.2. Términos Clave de la administración Estratégica.....	19
1.3. Beneficios de la Administración Estratégica	21
1.4. Etapas de la Administración Estratégica	22
II. Recursos Humanos	39
2.1. La Función de Recursos Humanos.....	39
2.2. Importancia de la Administración de Recursos Humanos	39
2.3. Funciones de Recursos Humanos	40
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	58
I. Antecedentes del Estudio	59
II. Planteo del Problema	60
III. Justificación del Problema	61
IV. Objetivos del Estudio	62
4.1. Objetivo General	62

4.2. Objetivos Específicos	62
V. Alcances y Limitaciones del Proyecto	63
VI. Estrategia Metodológica.....	65
VII. Tipo de Estudio	71
CAPÍTULO V FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	73
I. Declaración de la Misión y Visión	74
1.1. Misión y Visión	74
1.2. Áreas Estratégicas de Negocios	79
1.3. Valores	79
1.4. Factores Críticos de Éxito Departamental	81
II. Análisis Ambiental Externo	90
2.1. Gran Entorno o Análisis PEST	90
2.2. Entorno Cercano	126
2.3. Oportunidades y Amenazas	133
III. Análisis Ambiental Interno	143
3.1. Cadena de Valor	144
3.2. Actividades de Apoyo: Recursos Humanos y Capacitación	158
3.3. Fortalezas y Debilidades	223
IV. Formulación de la Estrategia de Recursos humanos	238
4.1. Declaración de Objetivos a Largo Plazo	238
4.2. Estrategias Genéricas de Porter	240
4.3. Generación de Estrategias con Base en el FODA.....	242
4.4. Matriz de Posición Estratégica	257
4.5. Matriz Interna – Externa	259
4.6. Perspectivas Estratégicas	261
4.7. Mapa Estratégico	271

CAPÍTULO V IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA
.....**276**

V. Implementación de la Estrategia de Recursos Humanos..... 277

5.1. Estructura Organizacional..... 277

5.2. Plan Anual de Recursos Humanos 282

5.3. Presupuesto Estimado 294

VI. Evaluación de la Estrategia de Recursos Humanos 301

6.1. Cuadro de Mando Integral 301

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 311

Conclusiones 312

Recomendaciones 313

BIBLIOGRAFÍA..... 315

ANEXOS 318

Anexo 1. Resumen de la estrategia de Northek (aplicada a Avantek). 318

Anexo 2. Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya..... 320

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LOGO DE CETICZN.....	3
FIGURA 2. MODELO DE OUTSOURCING DE NORTHEK.....	7
FIGURA 3. ORGANIGRAMA NORTHEK.....	13
FIGURA 4. ESQUEMA PROBLEMA ATENDIDO.....	17
FIGURA 5. LOS SEIS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	41
FIGURA 6. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE NORTHEK.....	74
FIGURA 7. VALORES DE NORTHEK (AVANTEK).....	80
FIGURA 8. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE RECURSOS HUMANOS EN AVANTEK.....	81
FIGURA 9. GLOBAL OPPORTUNITY RANK 2005.....	105
FIGURA 10. DETALLE DE RANKING GLOBAL DE OUTSOURCING.....	106
FIGURA 11. MODELO DE COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS.....	127
FIGURA 12. PUESTOS AVANTEK.....	186
FIGURA 13. PUESTOS DEL ÁREA DE QA EN AVANTEK.....	186
FIGURA 14. COOMPONENTES DE LA REMUNERACIÓN DE NORTHEK.....	191
FIGURA 15. PRINCIPALES RIESGOS EN LAS INSTALACIONES DE NORTHEK.....	202
FIGURA 16. PRINCIPALES CONDICIONES INSEGURAS DE NORTHEK.....	203
FIGURA 17. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA DE AVANTEK.....	258
FIGURA 18. MATRIZ INTERNA-EXTERNA DE RECURSOS HUMANOS EN AVANTEK.....	260
FIGURA 19. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS DE AVANTEK.....	261
FIGURA 20. MAPA ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS DE AVANTEK.....	273
FIGURA 21. ORGANIGRAMA NORTHEK.....	278
FIGURA 22. ORGANIGRAMA AVANTEK.....	280
FIGURA 23. CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA EL PRIMER AÑO DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.....	292

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. COLABORADORES POR PUESTO.	15
TABLA 2. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.	32
TABLA 3. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS CON BASE EN EL FODA.....	34
TABLA 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO DE AVANTEK.....	86
TABLA 5. ÍNDICE MENSUAL DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN COSTA RICA.	95
TABLA 6. . MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO DE AVANTEK.	138
TABLA 7. GUÍA DE EVALUACIÓN DEL DISEÑO.	159
TABLA 8. GUÍA DE EVALUACIÓN DEL RECLUTAMIENTO.	162
TABLA 9. GUÍA DE EVALUACIÓN DE SELECCIÓN.	166
TABLA 10. GUÍA DE EVALUACION DE ORIENTACIÓN.	169
TABLA 11. GUÍA DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO.	172
TABLA 12. GUÍA DE EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS POR LOS SOCIOS.....	182
TABLA 13. SALARIOS GLOBALES HOMOLOGADOS EN ARESEP, LA C.G.R., EL B.C.C.R. Y EL PERCENTIL 45 DEL MERCADO LABORAL.....	194
TABLA 14. DIFERENCIA ENTRE LA REMUNERACIÓN DE AVANTEK Y EL VALLE CENTRAL.....	195
TABLA 15. GUÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	197
TABLA 16. GUÍA DE EVALUACIÓN DE SEGURIDAD.	199
TABLA 17. GUÍA DE EVALUACIÓN DE CONDICIONES LABORALES.	204
TABLA 18. GUÍA DE EVALUACIÓN DE HIGIENE.	205
TABLA 19. GUÍA DE EVALUACIÓN DE RELACIONES LABORALES.	206
TABLA 20. GUÍA DE EVALUACIÓN DE CALIDAD DE VIDA Y ESTÍLOS SALUDABLES.	208
TABLA 21. GUÍA DE EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN.	210
TABLA 22. GUÍA DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.	213
TABLA 23. GUÍA DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN Y PERSPECTIVA DEL TALENTO HUMANO.	215
TABLA 24. GUÍA DE EVALUACIÓN DEL MONITOREO.....	216
TABLA 25. GUÍA DE EVALUACIÓN DE TRÁMITES.	217

TABLA 26. GUÍA DE EVALUACIÓN DE BASES DE DATOS Y SISTEMAS INFORMÁTICOS.	219
TABLA 27. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.	231
TABLA 28. DESTREZAS, RECURSOS Y REQUISITOS DE LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE DE MEJOR VALOR.	240
TABLA 29. RELACIÓN ENTRE FCE, FODA, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE AVANTEK.	243
TABLA 30. PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	263
TABLA 31. FUNCIÓN DE RECLUTAMIENTO.	263
TABLA 32. FUNCIÓN DE SELECCIÓN.	264
TABLA 33. FUNCIÓN DE INDUCCIÓN.	264
TABLA 34. FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN.	265
TABLA 35. FUNCIÓN DE DESARROLLO.	266
TABLA 36. FUNCIÓN DE REMUNERACIÓN.	267
TABLA 37. FUNCIÓN DE SEGURIDAD, HIGIENE LABORAL Y CALIDAD DE VIDA.	268
TABLA 38. FUNCIÓN DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.	268
TABLA 39. FUNCIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS DE RECURSOS HUMANOS.	270
TABLA 40. FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	270
TABLA 41. OBJETIVO ANUAL 1 DE RECURSOS HUMANOS DE AVANTEK.	283
TABLA 42. OBJETIVO ANUAL 2 DE RECURSOS HUMANOS DE AVANTEK.	284
TABLA 43. OBJETIVO ANUAL 3 DE RECURSOS HUMANOS DE AVANTEK.	286
TABLA 44. OBJETIVO ANUAL 4 DE RECURSOS HUMANOS DE AVANTEK.	287
TABLA 45. OBJETIVO ANUAL 5 DE RECURSOS HUMANOS DE AVANTEK.	288
TABLA 46. OBJETIVO ANUAL 6 DE RECURSOS HUMANOS DE AVANTEK.	290
TABLA 47. IDENTIFICACIÓN DE COLORES DEL CALENDARIO.	293
TABLA 48. PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.	295
TABLA 49. EVALUACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.	302
TABLA 50. EVALUACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.	303
TABLA 51. EVALUACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.	304
TABLA 52. EVALUACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.	305
TABLA 53. EVALUACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 5.	307

TABLA 54. EVALUACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 6.	308
---	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. ÍNDICE MENSUAL DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN COSTA RICA.....	97
GRÁFICO 2. TASA DE VARIACIÓN DEL PIB REAL DE COSTA RICA.	98
GRÁFICO 3. ÍNDICE DE SALARIOS MÍNIMOS.....	99
GRÁFICO 4. TASA DE UTILIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN PORCENTAJE.	100
GRÁFICO 5. PRODUCTOS Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS MÁS OFRECIDOS EN COSTA RICA.....	117
GRÁFICO 6. LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN OFRECIDOS POR LAS TICS EN COSTA RICA.	118
GRÁFICO 7. LENGUAJES PARA DESARROLLO DE APLICACIONES WEB EN COSTA RICA.	119
GRÁFICO 8. LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN AVANTEK.	120
GRÁFICO 9. SISTEMAS OPERATIVOS UTILIZADOS EN AVANTEK.....	121
GRÁFICO 10. BASES DE DATOS UTILIZADOS EN COSTA RICA.	122
GRÁFICO 11. BASES DE DATOS UTILIZADAS EN AVANTEK.....	123
GRÁFICO 12. SOLICITUDES DE EMPLEO POR SEMANA EN AVANTEK.	164

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo es una propuesta de un plan funcional para la empresa Avantek, en el área específica de recursos humanos. Se siguió la línea y objetivos de toda la empresa, formulando los propios del área de la gestión humana, con el fin de analizar propiamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que esta enfrenta.

Este plan estratégico es un documento que indica las estrategias a seguir por los encargados correspondientes, además de dar algunas ideas sobre tareas que se pueden hacer para lograr los cometidos.

La propuesta se compone en primer lugar, por un análisis de la situación que rodea a la empresa, y luego un análisis sobre aspectos internos de la misma, específicamente en recursos humanos. Una vez determinadas las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se tuvieron las bases para el desarrollo de objetivos estratégicos.

Finalmente se procedió a formular un plan para implementar las estrategias y llevar a cabo la evaluación posterior de las mismas, de modo que se asegure el cumplimiento de los objetivos formulados.

La idea de crear esta estrategia, es tener un plan que asegure el progreso continuo de la empresa, por medio de la función de recursos humanos, pues esta le permitirá en primera instancia a toda la organización, a tener un crecimiento en cuanto a conocimientos técnicos y habilidades, directamente con la actividad económica de la empresa, a la vez que se concentra en aspectos sociales y de calidad de vida para todos sus miembros.

I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



Figura 1. Logo de CETICZN.

Fuente: CETICZN.

En este apartado se trata de dar un marco de la actividad productiva de la empresa, para comprender un poco más las labores que el área debe llevar a cabo en un tipo de organización como NortheK Software (Avantek a partir de octubre del 2009).

1.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Tras graduarse de la carrera de ingeniería en computación, en la sede del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) de Santa Clara en San Carlos, Pablo Rodríguez se trasladó a San José a trabajar en Artinsoft en el 2001. Tenía 21 años de edad. Pero un año más tarde regresó a su terruño a crear con otros socios la empresa NortheK Software Solutions S.A.

Esta firma fue una de las que fundó, en febrero del 2005, la Cámara de Empresas de Información y Comunicación de la Zona Norte (CeticZN), de la cual Pablo Rodríguez fue el primer presidente. CeticZN pretende impulsar el crecimiento de estas firmas aprovechando las oportunidades locales. La ventaja, según Rodríguez, es que los sancarleños apoyan a las empresas oriundas de la región (Cordero, 2006).

La exportación de programas (software) es muy particular y cada caso normalmente es diferente, por lo que su tratamiento especial es necesario para garantizar la buena marcha de su venta en el exterior.

En este campo Costa Rica y específicamente la Región Huetar Norte ha mostrado una gran fortaleza y mucho potencial, actualmente más que software empaquetado, se está dando el fenómeno de exportar el conocimiento que las empresas tienen en el campo de la elaboración de programas (software) y las pruebas de calidad sobre programas (software) de terceros (exportación de servicios TIC en este caso).

Es importante destacar que en la zona se cuenta con el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), el cual brinda la carrera de Ingeniería en Computación, en donde una gran cantidad de jóvenes se preparan en el área de desarrollo de programas (software) de alta calidad; lo que a su vez ha dado un auge al sector TIC de la Región (SIRZEE, 2005).

El señor Pablo Rodríguez es ahora gerente de una de las empresas más consolidadas en la producción de programas (software) en San Carlos. Según él, en la región los productos considerados con potencial exportador son para y sobre Internet y los de Administración y Gestión; lo cual concuerda con las investigaciones realizadas por la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación, en donde tras un estudio del sector se evidencia el predominio que tienen las aplicaciones “para y sobre Internet” y de “administración y gestión” en las exportaciones de Costa Rica en este sector (INEC, 2008).

Northek desarrolló el concepto de Software Regional, ubicándose en una zona rural de Costa Rica, aprovechando el gran potencial de recurso humano altamente capacitado en la zona lo que le ha permitido afianzarse en el mercado local, e incluso realizar trabajos en el ámbito internacional a través de distintos contratos de Outsourcing con empresas reconocidas en el área TICs de Costa Rica.

Con esta trayectoria trabajando en desarrollo de programas (software) de diversas naturalezas para distintas empresas importantes de la Zona Norte, el resto de Costa Rica y a nivel Internacional, Northek Software logró afianzar una cartera de clientes satisfechos con soluciones de alta calidad y con un servicio oportuno y eficiente, por lo que se convirtió en la empresa de Desarrollo de Software más respetada de la región norte.

Northek (a partir de octubre conocida como Avantek) se especializa tanto en desarrollo de soluciones en ambiente Web como aplicaciones de escritorio, utilizando la mejor tecnología y logrando siempre una combinación exitosa para brindar soluciones que superan las expectativas de sus clientes.

Conscientes de la importancia de los procesos de aseguramiento de la calidad del Software, Northek estableció procesos y metodologías que permitieron cumplir con los requerimientos del cliente, aplicando estándares, procedimientos, normas, herramientas adecuadas y propiciando una cultura organizacional comprometida, de modo que se obtuvieron productos con valor agregado altamente diferenciado que garantizó la satisfacción del cliente (CETICZN, 2008).

Más recientemente la empresa negoció con una empresa del área metropolitana llamada Avantica Technologies, para crear una alianza estratégica en la que se creó una nueva empresa con los recursos que actualmente tiene Northek, con inversión de Avantica para aumentar en tamaño y calidad de sus productos.

En este sentido Northek buscaba un progreso mucho más acelerado en cuanto a metodologías de trabajo, además de conformar una empresa con más renombre y con clientes de mayor potencial. También se está creciendo en cantidad de empleados, debido a la mayor demanda de servicios.

Avantica es una empresa que inició operaciones a mediados de los 90, con un modelo de negocios muy similar al de Northek, que ofrece desarrollo de programas (software), servicios de outsourcing y control de calidad, y exporta sus productos especialmente a empresas de Estados Unidos. Actualmente tiene una sede en ese país, y otra en Perú, además de la nacional, por lo que la empresa suma un total de 150 colaboradores aproximadamente.

Es una empresa exitosa y de mucha experiencia en el área, por lo que traerá grandes beneficios a Northek (ahora Avantek) en asesoría y mejora de procesos, además de proyectos aún mejores para los colaboradores de Avantek, por lo que se requiere mayores esfuerzos y superación constante en todos ellos.

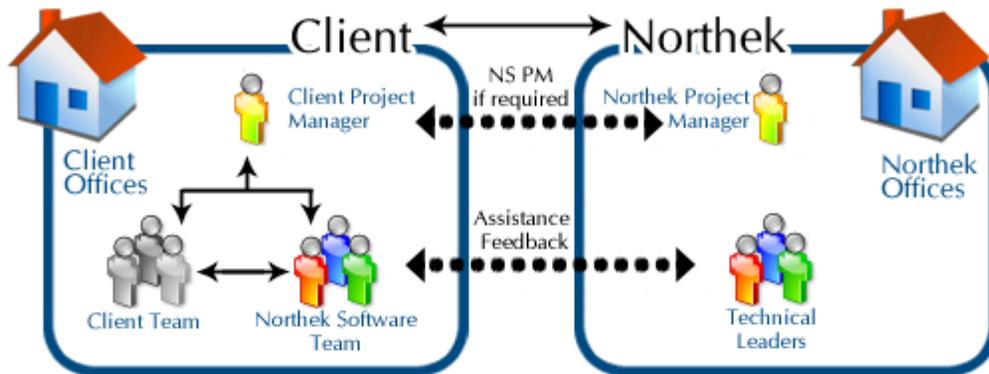
1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.2.1. Outsourcing

El outsourcing o tercerización, es un servicio en el que el cliente contrata a ingenieros en un área específica, o con conocimientos especializados, por medio de AvanteK, para realizar proyectos que requieran de personas con un perfil para trabajar. Este servicio es temporal, pues el trabajador sigue siendo pagado por NortheK, sin embargo los proyectos tienen plazos establecidos de acuerdo a su tamaño, por lo que unos proyectos pueden durar hasta años en finalizarse.

El siguiente diagrama ilustra el modelo de outsourcing que se presta en las actividades de NortheK Software (también aplicable a AvanteK), el cual es una estructura flexible que se crea de acuerdo a los requerimientos que el cliente solicita:

OUTSOURCING MODEL ONSITE



OUTSOURCING MODEL OFFSITE

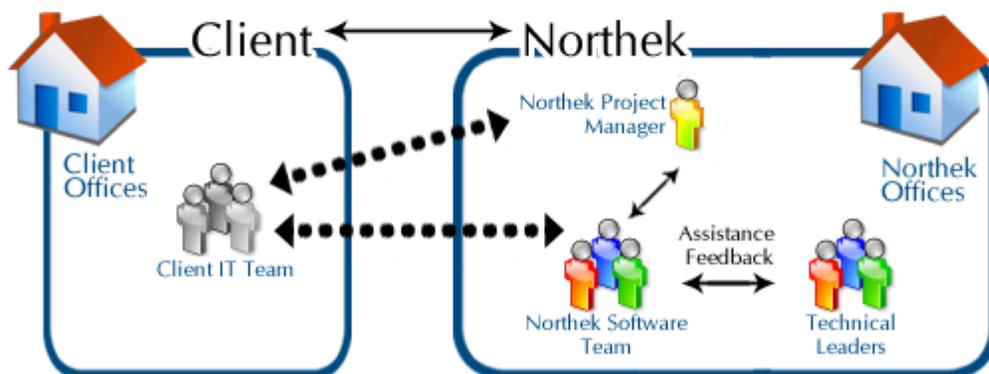


Figura 2. Modelo de outsourcing de NortheK.

Fuente: NortheK Software (Avantek).

1.2.2. Custom Made Services

Estos están enfocados en aplicaciones para clientes y la gestión y planeamiento de una empresa. Son diferentes programas (software) con características muy específicas, por lo que generalmente no se consiguen en el comercio, sino que el cliente solicita a la empresa la realización de un programa o sistema con ciertas características.

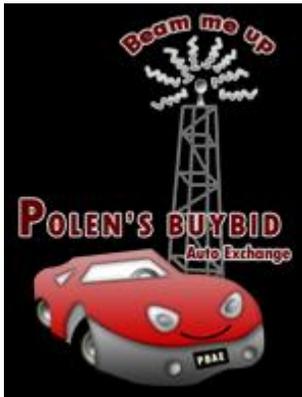
A estos se les llama “software a la medida”, pues son aplicaciones hechas a la medida del cliente, y este a su vez paga por las horas que se tarde la realización de la tarea descrita en una propuesta.

1.3. CLIENTES DE NORTHEK (AVANTEK)

En outsourcing la empresa tiene actualmente los clientes:



En custom made services realiza trabajos para:





Algunos otros clientes de la empresa a los que se les han realizado diversos trabajos son:





Municipalidad
de San Carlos

Los clientes anteriores dan buenas referencias de las tareas realizadas:

- TicoFrut S.A. afirma que es una empresa que tiene contrato con dos desarrolladoras de la zona. Ante una consulta de El Financiero, José Morera, administrador de proyectos informáticos afirmó que estas firmas permiten a muchas compañías de la zona crecer en el área de tecnología de la información.
- Milagro Rodríguez, propietaria del Centro Deportivo Eligon, que cuenta con cancha de fútbol sala y gimnasio en Ciudad Quesada, también dijo tener una experiencia positiva con los programas (software) que le diseñaron para reservaciones, clientes, facturas y reportes.

Incluso la compañía Artinsoft le encargó a Northek algunas tareas en la migración del programas (software) de telecomunicaciones del Instituto Costarricense de Electricidad, que procura modernizarlo para introducir nuevos servicios. Y esa cooperación podría ir más allá. "Podríamos ampliar la operación dada la cantidad de informáticos que hay en San Carlos", aseveró Roberto Leitón, director de proyectos de Artinsoft (Northek Software, 2009).

1.4. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

Esta sección da una descripción muy resumida de la organización y los aspectos legales de constitución de la misma.

1.4.1. Fecha en que Inicio

La empresa Northek Software inició operaciones el 15 de marzo del año 2003, pero se inscribió en el Registro Nacional hasta el 22 de diciembre del año 2006 (Registro Nacional República de Costa Rica, 2009). A partir del 1 de octubre del 2009 inició operaciones con el nombre de Avantek, constituido el 17 de agosto del 2009.

1.4.2. Forma Jurídica

Northek Software es una sociedad anónima, por lo que su razón social o denominación completa es Northek Software Sociedad Anónima. Avantek también es sociedad anónima, con el nombre completo Avantek del Norte Sociedad Anónima.

1.4.3. Cédula Jurídica

La cédula jurídica de Northek es 3-101-348301. La nueva cédula jurídica de la empresa Avantek es 3-101-583938.

1.4.4. Junta Directiva

El nombramiento de la Junta Directiva que tenía Northek desde sus inicios estaba inscrita de la siguiente manera:

- Presidente: Jose Pablo Rodríguez Rodríguez, cédula 2-0542-0005.
- Secretario. Rodrigo Vargas Rodríguez, cédula 2-0566-0261.
- Tesorero: Juan Antonio Jiménez Ramírez, cédula 2-0539-0550.

En la junta directiva participan también como socios, aunque no estaban inscritos, estaban:

- Erick Vargas Rodriguez, cédula 2-0566-0262.
- Ronny Vargas Rodriguez, cédula 2-0537-0500.

El nuevo nombramiento para la empresa Avantek, en alianza con la empresa Avantica, es el siguiente:

- Presidente: Luis Carlos Chaves Fonseca, cédula 5-0211-0914.
- Vicepresidente: Jose Pablo Rodríguez Rodríguez, cédula 2-0542-0005.
- Secretario: Ronny Vargas Rodríguez, cédula 2-0537-0500.
- Tesorero: Manfred Bolaños Valerio, cédula 2-0446-0131.

Otros cargos de la persona jurídica son:

- Agente residente: Leybi Milena Hernández Murillo, cédula 5-0219-0752.
- Fiscal: Henry Martin Marchena Contreras, cédula 5-0247-0499.

1.4.5. Organización

La información que se presenta a continuación es la dada por la empresa con el nombre de Northek Software, debido a que aún no se tienen documentos actualizados sobre la información que se aplicará oficialmente para Avantek. En dado caso, las actualizaciones que se realicen en el desarrollo de este trabajo, servirán como propuesta a los nuevos esquemas organizacionales de Avantek.

La empresa cuenta con la colaboración de 23 funcionarios, distribuidos entre los departamentos del organigrama que se presenta a continuación. Cabe destacar que el Departamento de Producción o Industrial es el que cuenta con la mayoría de estos colaboradores, y las funciones administrativas recaen en 3 personas encargadas de varias tareas a la vez.

ORGANIGRAMA NORTHEK

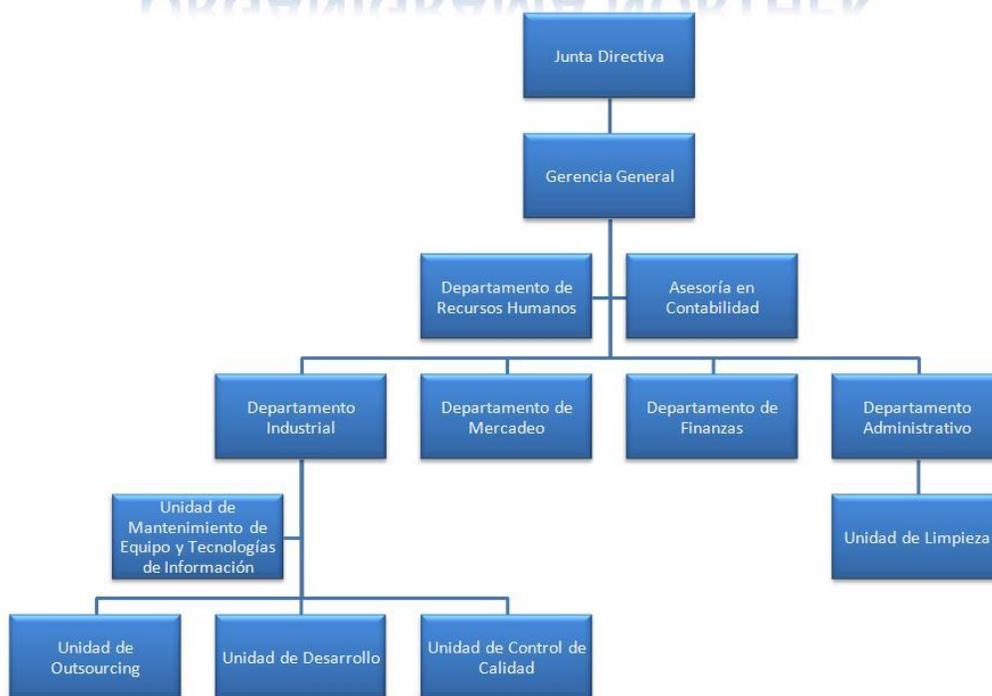


Figura 3. Organigrama Northek.

Fuente: Northek Software.

1.4.6. Descripción de Puestos

La empresa Northek Software, junto con este organigrama anterior, contaba con un manual de puestos actualizado que describía de manera general y específica los puestos de la empresa (Acuña, 2008). A continuación daremos una breve descripción de cada puesto:

- Gerente General: Realiza la planeación, dirección y control de las labores de la empresa, además del contacto con los clientes y el público en general en representación de la empresa.
- Gerente de Finanzas: Lleva el control de la parte financiera de la empresa.
- Gerente de Mercadeo y Atención al Cliente: Da seguimiento a los clientes actuales y futuros.
- Gerente Administrativo: Realiza y controla la estandarización de procesos de la empresa, además de las tareas administrativas cotidianas de la misma.
- Gerente de Recursos Humanos: Realiza la administración en el campo de recursos humanos para toda la empresa.
- Gerente de Producción: Se encarga de la administración, control y supervisión del área de producción.
- Director de Control de Calidad: Encargado de verificar la calidad de los productos y servicios que realiza Northek Software.
- Director de Tecnologías de Información: Controla todo lo relacionado con tecnologías de información, que incluye hardware, software, soporte, nuevos proyectos y tareas cotidianas.
- Desarrollador: Realizan operaciones para brindar los servicios de outsourcing y desarrollo de proyectos.
- Encargado de Limpieza: Realiza la limpieza de las instalaciones de Northek Software.

1.4.7. Personas por Puesto

A continuación, se presentan los diferentes puestos de NortheK con el respectivo número de colaboradores que se encargan de desempeñarlo.

Tabla 1. Colaboradores por puesto.

Puesto	Colaboradores
Gerente General	1
Gerente de Finanzas y Mercadeo	1
Gerente Administrativo y de Recursos Humanos	1
Gerente de Producción	1
Director de Control de Calidad	1
Director de Tecnologías de Información	1
Desarrollador	16
Encargado de Limpieza	1
TOTAL	23

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el marco teórico lo que se pretende es abarcar toda la literatura relacionada con los objetivos de este trabajo. Para tener más clara esta idea, hablaremos generalidades de los temas representados en los objetivos del siguiente esquema:

Esquema Problema Atendido Avantek

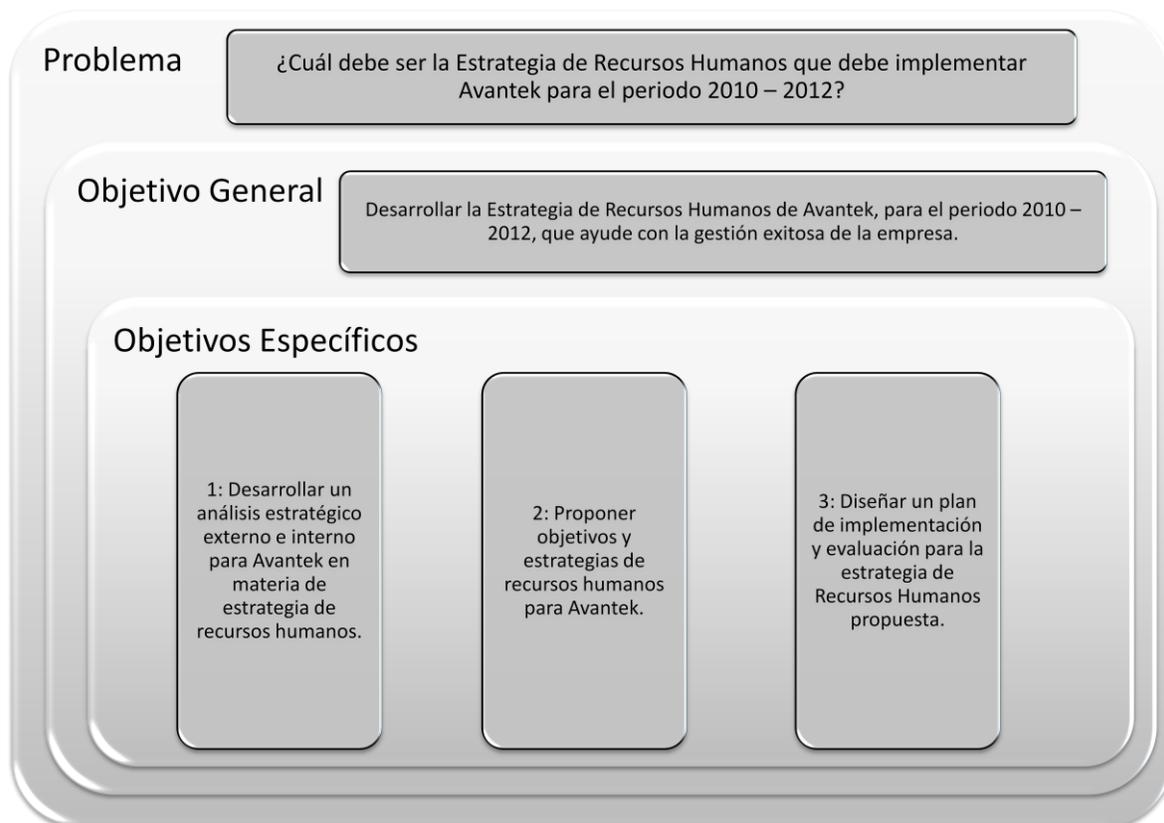


Figura 4. Esquema problema atendido

Fuente: Elaboración propia

Este trabajo se basa mayormente en la teoría sobre estrategia empresarial propuesta en el libro de Fred R. David, llamado "Conceptos de Administración Estratégica", en su décima primera edición. También se citan otros autores en este trabajo, y en la literatura consultada de este libro.

Otras propuestas son propias, las cuales estarán especificadas como tal. El objetivo es que el proyecto sea basado en el conocimiento científico del área de administración de empresas, pero que también se desarrollen propuestas para la aplicación de soluciones a los objetivos principales del esquema anterior.

Así que, la literatura que se describirá a continuación será básicamente un pequeño resumen de los contenidos del libro antes mencionado, pues son las teorías más acertadas y aceptadas relacionadas con la estrategia empresarial.

Además del tema de estrategia empresarial, otro gran tema de este trabajo es el de Recursos Humanos, el cual nos dará un marco de referencia para comprender las generalidades de esta función administrativa. Para abarcar el tema se utilizarán igualmente distintos autores, pero sin lugar a dudas, la base de la teoría sobre este tema será la literatura del autor Idalberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones”, y “Gestión del Talento Humano”.

I. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

1.1. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones multifuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos (David, 2008).

Otros autores afirman que la administración estratégica es “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación” (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 3).

Thomas L. Wheelen y J. David Hunger afirman que es necesario evaluar las oportunidades y amenazas a la luz de las fortalezas y debilidades de la empresa, para tomar partida de ello y formular las estrategias correctas.

Basados en el libro de Fred R. David, sobre el tema de administración estratégica, se estará abordando el proceso de administración estratégica según su modelo.

1.2. TÉRMINOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- Estrategas: Son personas responsables del éxito o fracaso de una organización o de una parte de ella.
- La declaración de misión: Es una definición duradera del objetivo de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de misión responde a las operaciones de la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. La declaración de misión fija el rumbo futuro de la organización.
- Las amenazas y oportunidades externas: Se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro. Un postulado básico de la administración estratégica es que la empresa debe formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas

externas. Por consiguiente para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de investigación, la recopilación y asimilación de la información externa, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

- Las fortalezas y debilidades internas: Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en el área funcional de un negocio, es una actividad vital de la administración estratégica. Las fortalezas y debilidades se establecen en relación con la competencia. Los factores internos se pueden medir por medio de las evaluaciones del desempeño, realizando la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria, por encuestas, entre otros.
- Los objetivos a largo plazo: Son los resultados específicos que pretende alcanzar la organización por medio de cumplimiento de la misión. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen un curso, ayudan a la evolución, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.
- Las estrategias: Son los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo.
- Los objetivos anuales: Son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, recursos humanos, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales.
- Las políticas: Son el medio que se utilizará para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen las reglas y los procedimientos para reforzar las actividades, a efecto de alcanzar los objetivos.

1.3. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- La comprensión es el beneficio más importante de la administración estratégica.
- Da compromiso, el cual faculta al personal el poder de decidir.
- Hace a las empresas más rentables.
- Incrementa la productividad de los empleados.
- Minimiza la oposición al cambio.
- Previene problemas.
- Impone orden y disciplina en la empresa.
- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- Permite mejor asignación de recursos.
- Permite toma decisiones importantes que respaldan los objetivos establecidos.
- Disminuye la cantidad de tiempo y recurso que se dedica a corregir decisiones equivocadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna.
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Fomenta el razonamiento.
- Ofrece un enfoque cooperativo.
- Propicia una actitud positiva ante los cambios.
- Brinda formalidad a la administración del negocio.

Todas las empresas tienen una estrategia aunque sea informal. Es necesario que las organizaciones usen los conceptos y técnicas de administración estratégica para ser más eficiente y efectivo, y más aún si se está facultando a las diversas áreas de la empresa para poder decidir, pues las estrategias conjuntas deben ir en la misma dirección.

1.4. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- **Formulación Estratégica:** Consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.
- **Implementación de la Estrategia:** La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.
- **Evaluación de la estrategia:** Es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:
 - La revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
 - La medición de desempeño.
 - La aplicación de acciones correctivas.

A continuación describiremos de manera más amplia cada una de las etapas a seguir en la creación de una estrategia.

1.4.1. Análisis Ambiental Externo

La evaluación externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. Revela oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

A. Análisis de Gran Entorno o PEST

Se dividen en 4 categorías generales:

- Económicas

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. Por ejemplo, si las tasas de interés suben, en tal caso los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros. Conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretos cae. Algunas de las variables que suelen representar oportunidades y amenazas en una organización son:

- Cambios de Estados Unidos hacia una economía de servicios.
- Nivel de ingresos disponibles.
- Propensión de las personas a gastar.
- Tasas de inflación.
- Tasas de mercados de dinero.
- Tendencia del producto interno bruto.
- Tendencias del desempleo.
- Niveles de productividad de los trabajadores.
- Factores de importaciones y exportaciones.
- Disponibilidad de créditos.
- Nivel de ingreso disponible.

- Tasas de interés.
- Economías de escala.
- Déficit presupuestal del gobierno.
- Patrones de consumo.
- Niveles de productividad de los trabajadores.
- Valor del dólar en los mercados mundiales.
- Situación económica de otros países.
- Cambio en la demanda de bienes y servicios.
- Diferencia de ingresos por zona y grupos de consumidores.
- Exportación de mano de obra y capital de Estados Unidos.
- Tasas impositivas o impuestos.
- Fluctuaciones de precios.
- Políticas monetarias.
- Socioculturales

Las organizaciones se ven afectadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. Los más clave son:

- Tasa de fecundidad.
- Cantidad de matrimonios.
- Tasa de natalidad.
- Tasas de inmigración y emigración.
- Tasas de esperanza de vida.
- Entorno del centro de la ciudad.
- Valor otorgado al tiempo libre.
- Actitudes ante el trabajo.

- Roles de los sexos.
- Cantidad de grupos de interés especiales.
- Cantidad de divorcios.
- Tasa de mortalidad.
- Programas de seguridad social.
- Ingreso per cápita.
- Actitudes ante los negocios.
- Congestión de tránsito.
- Ingreso promedio disponible.
- Confianza en el gobierno.
- Hábitos de compra.
- Igualdad racial.
- Nivel promedio de escolaridad.
- Actitud ante la jubilación.
- Actitud ante la calidad del producto.
- Control de la contaminación
- Cantidad de iglesias.
- Responsabilidad social.
- Actitud hacia las carreras.
- Cambios de la población por ciudad, estado, región o país.
- Reciclaje.
- Contaminación del aire.
- Disminución de la capa de ozono.
- Uso de métodos anticonceptivos.

- Regulación del gobierno.
- Actitud ante el servicio al cliente.
- Actitud ante extranjeros.
- Programas sociales
- Políticas y Legales

Estos pueden ser la parte más importante de la investigación externa para las compañías que dependen de contratos o subsidios del gobierno. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas. Los pronósticos políticos son más críticos en las empresas multinacionales. Algunas de las variables más importantes en este apartado son:

- Regulación gubernamental.
- Cambios de leyes fiscales.
- Tarifas especiales.
- Comités de acción política.
- Tasas de participación de votantes.
- Cantidad, ubicación y gravedad de propuestas contra el gobierno.
- Cantidad de patentes.
- Cambios en las leyes de propiedad intelectual.
- Leyes para la protección del ambiente.
- Leyes sobre la igualdad en el empleo.
- Grado de subsidios gubernamentales.
- Legislación antimonopolio.
- Relaciones entre países.
- Cambios en la política fiscal y monetaria.

- Condiciones políticas de otros países.
- Leyes locales, estatales y federales.
- Monto de presupuesto gubernamental.
- Mercados laborales, monetarios y petroleros mundiales.
- Ubicación y gravedad de actividades terroristas.
- Elecciones nacionales, estatales y locales.
- Tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

B. Análisis del Entorno Cercano

El modelo más utilizado es el de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo lo usan muchas empresas como instrumento para elaborar estrategias. Las fuerzas son:

- La rivalidad entre las empresas que compiten:

Más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa solo tendrán éxito en la medida en que ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

- La entrada potencial de competidores nuevos:

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren a la industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Aun cuando existan infinidad de barreras de entrada, siempre hay empresas que logran entrar.

- El desarrollo potencial de productos sustitutos.

- El poder de negociación de los proveedores:

Afecta la intensidad de la competencia de la industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

- El poder de negociación de los consumidores:

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

C. Matriz del Perfil Competitivo

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y totales ponderados de una matriz como esta, tienen el mismo significado.

D. Matriz de Evaluación del Factor Externo

Permite resumir y evaluar la información del entorno externo de la organización. Incluye los aspectos más importantes de las evaluaciones anteriores.

1.4.2. Análisis Ambiental Interno

Para el análisis interno se utiliza la Cadena de Valor, que identifica las debilidades y fortalezas que posee la organización o el departamento. El secreto de esta técnica es identificar aquellas cosas que están directamente relacionadas con la misión.

La Cadena de valor divide a la organización en sus actividades estratégicas relevantes para comprender las fuentes de su competitividad. Una organización tiene ventajas competitivas si realiza estas actividades de una forma diferenciada o eventualmente más barata con respecto a sus competidores.

Entonces esta técnica divide a la organización en sus actividades primarias y de apoyo.

A. Actividades Primarias

- Logística interna:

Involucra la recepción, el almacenamiento y la diseminación de insumos; el manejo y ahorro de materiales; el control e inventarios; la programación de vehículos; etc.

- Operaciones:

Incluye la transformación de insumos en productos o servicios; el maquinado, empaque y embalaje; etc.

- Logística externa:

Relacionado con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, junto con el almacenamiento de producto terminado, la operación de vehículos de distribución, etc.

- Mercadeo:

La publicidad, promoción, fuerza de ventas, etc.

- Seguimiento de clientes:

Son los servicios prestados por la organización a los clientes, lo cual involucra posventa, garantías, mantenimiento, etc.

B. Actividades de Apoyo

- Administración de la información e Infraestructura:

Esta es la administración general, la planificación, la contabilidad y finanzas y el manejo de tecnologías de información, entre otros.

- Recursos humanos y capacitación:

La búsqueda, la selección y contratación; el entrenamiento y capacitación; las compensaciones; entre otros.

- Desarrollo de Innovación y Tecnología:

Esta es una amplia gama de actividades orientadas a mejorar el producto y el proceso.

- Calidad y ambiente:

Incluye el control de la calidad, el control de datos y mediciones, certificaciones, gestión del ambiente, entre otros.

Al final lo que se pretende es generar la matriz de evaluación del factor interno, la cual nos hace un resumen del análisis de la cadena de valor, sobre el entorno interno de la organización.

1.4.3. Formulación Estratégica

Aquí es la etapa donde se desarrollan los objetivos a largo plazo. Involucra la misión y visión de la empresa o departamento, los objetivos, las estrategias y las políticas.

A. Objetivos

Los objetivos deben ser cuantitativos, realistas, comprensibles, desafiantes y congruentes entre las unidades de la organización.

Los beneficios de plantear objetivos claros es que brindan dirección, que ayudan a la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan a asignar recursos.

Por lo general las organizaciones se plantean objetivos financiero y objetivos estratégicos. Los financieros se relacionan con el aumento de ingresos, márgenes de ganancia, etc. Los estratégicos, por lo general significan aumento en la participación del mercado, mejora competitiva ante los competidores, mejora de la calidad, innovación, etc.

B. Estrategias

Existen varios tipos de estrategias. Las estrategias genéricas, son las que las organizaciones suelen llevar al a práctica al mismo tiempo, y pueden ser una o más de ellas. Una de las técnicas más utilizadas es la de la estrategia genérica de Porter, que involucra lo siguiente:

- Liderazgo en costos:

La producción estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo, para consumidores sensibles a los precios.

- Estrategia tipo 1: Oferta de productos o servicios al precio más bajo disponible en el mercado.
- Estrategia tipo 2: Estrategia de mejor valor, que oferta productos y servicios con la mejor relación valor – precio disponible en el mercado.

- Diferenciación:

- Esta es la estrategia tipo 3. Consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.

- Enfoque:

Elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores.

- Estrategia tipo 4: El enfoque de bajo costo, que ofrece productos o servicios al precio más bajo para un nicho de mercado.
- Estrategia tipo 5: El enfoque de mejor valor, que ofrece productos o servicios con la mejor relación valor – precio para un nicho de mercado.

También están las opciones estratégicas que la organización podría desarrollar. Las resumiremos en la siguiente tabla:

Tabla 2. Estrategias alternativas.

Tipo de Estrategia		Definición
Integración	1 Directa	Obtener la propiedad o más control sobre la distribución
	2 Hacia atrás	Obtener la propiedad o más control sobre la proveeduría
	3 Horizontal	Obtener la propiedad o más control sobre competidores
Intensivas	4 Penetración de mercado	Buscar más participación en mercados actuales, fortaleciendo el mercadeo
	5 Desarrollo de mercado	Introducir productos o servicios en nuevos lugares
	6 Desarrollo de productos	Buscar aumento en ventas vía mejoramiento del producto o desarrollo de nuevos productos
Diversificación	7 Diversificación relacionada	Añadir nuevos productos, pero relacionados con la actividad tradicional de la organización

	8 Diversificación no relacionada	Añadir nuevos productos, pero no relacionados con la actividad tradicional de la organización
Defensivas	9 Reducción	Reducir costos y activos, para revertir bajas ventas y ganancias
	10 Desinversión	Deshacerse de una división o parte de una organización
	11 Liquidación	Vender todos los activos de la organización

Fuente: Fred R. David.

Además, otras estrategias involucran la formación de alianzas estratégicas y la tercerización de algunas actividades de la empresa.

Finalmente se generan algunas estrategias con base en el análisis FODA, de tal forma que se relaciona las oportunidades y amenazas de la organización con sus fortalezas y debilidades. Al final se generan cuatro posibles alternativas:

Tabla 3. Generación de estrategias con base en el FODA.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Maxi-Maxi: Ofensivas <i>Aprovechar las oportunidades a partir de las fortalezas</i>	Maxi-Mini: Defensivas <i>Atenuar las amenazas a partir de las fortalezas</i>
Debilidades	Mini-Maxi: Adaptativas <i>Corregir las debilidades y aprovechar las oportunidades</i>	Mini-Mini Supervivencia <i>Corregir las debilidades y atenuar las amenazas</i>

Fuente: Fred R. David.

C. Políticas

Las políticas se convierten en una elaboración de una estrategia, en guías para operar e implementar las tareas que se evaluaron. Estas establecen los límites sobre los que se tiene que trabajar, para hacer cumplir la estrategia.

1.4.4. Implementación de la Estrategia

La implementación es la puesta en marcha de la estrategia. Busca crear los programas, los presupuestos, la estructura organizacional a utilizar y los procedimientos para realizar el trabajo.

Todo este proceso de implementación de una estrategia involucra dos pasos muy simples, que son la selección de la estrategia a seguir, y la implementación en sí o realización de los planes.

Para seleccionar la estrategia, se debe evaluar la posición de la empresa, utilizando la matriz de posición estratégica y la matriz interna - externa. La matriz de posición estratégica indica si las estrategias deben ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, desde una perspectiva interna y externa a la organización. La matriz interna – externa coloca las diferentes divisiones o negocios en su posición en la matriz, para conocer los negocios que la empresa debería impulsar, mantener o desechar.

Después de seleccionar la estrategia, se procede al plan de implementación, que se realiza a nivel funcional, e involucra:

A. Establecer objetivos anuales:

Son importantes porque ayudan a priorizar el quehacer y la asignación de recursos, contribuyen con la evaluación del desempeño, y al medir su cumplimiento se puede conocer el avance de los objetivos a largo plazo.

B. Definir políticas:

Las políticas son guías para implementar la estrategia, y establecen límites y restricciones con respecto a lo que se puede y no se puede hacer para el cumplimiento de los objetivos.

C. Asignar recursos:

Deben asignarse de acuerdo a las prioridades establecidas en los objetivos anuales.

D. Revisar y probablemente modificar la estructura organizacional:

Cambios en la estrategia por lo general implican cambios en la estructura. Al cambiar la estrategia es un buen momento para cambiar la estructura, pero no es recomendable cambiarla muy a menudo. Debe de considerarse la actividad económica y el tamaño de la organización para elegir la estructura que mejor se adapte.

E. Revisar y probablemente redefinir espacios y procedimientos:

Incluye reestructurar la organización en cuanto a su tamaño, y rediseñar los procesos operativos, que involucra el trabajo, los puestos, los procesos para mejorar el costo, la calidad, el servicio, la rapidez, entre otros, en función de la estrategia.

F. Revisar las funciones de recursos humanos:

Aquí se analiza si la forma en que se retribuye el desempeño es la adecuada. También se reestructura la contratación de personal en función de la nueva estrategia.

G. Incidir en la cultura organizacional:

Lo que se pretende es apoyar la estrategia. Para esto se recomienda divulgar ampliamente la nueva estrategia organizacional, realizar cambios físicos que denoten el cambio estratégico y revisar las prácticas de recursos humanos. Hay que tener presente que la resistencia al cambio puede ser el mayor obstáculo para el éxito de la estrategia.

1.4.5. Evaluación de la Estrategia

Para la evaluación de la estrategia se utilizan diversas herramientas, pero la más común es conocida como el cuadro de mando integral, donde se define el objetivo y con una unidad de medida se va evaluando el progreso del mismo, ubicándolo en una escala anteriormente definida.

Es muy importante mantener una supervisión constante del desempeño, y conocer los resultados reales logrados por la organización o el área.

Esta evaluación es beneficiosa para corregir actividades que no nos dejen alcanzar los planes exitosamente, además de determinar las causas que pueden originar desviaciones para evitarlas en el futuro.

Entonces el proceso de evaluación es muy sencillo y consta de cuatro pasos:

1. Establecer estándares: Se asignan unidades de medida para controlar el avance.

2. Medición de resultados: Es la medición del rendimiento real por medio de la observación, los informes estadísticos, los informes verbales y escritos. Luego se compara el rendimiento real con el estándar.
3. Corrección: Es la acción de corregir desviaciones o estándares inadecuados. Así que la administración al detectar errores puede no hacer nada, corregir el rendimiento tomando medidas, o revisar el estándar para cambiar el resultado esperado con una razón justificada.
4. Realimentación: La información obtenida ayuda a la administración a ser de mejor calidad, pero para ello requerirá de rapidez en realimentar el sistema.

A. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una metodología muy aceptada para medir el logro de los objetivos, por medio de algunos indicadores, basándose en cuatro perspectivas propuestas por sus autores (David Norton como líder del estudio y Robert Koplán como asesor académico de la tesis).

Las perspectivas estratégicas son:

- Aprendizaje y crecimiento (relacionada con el recurso humano)
- Procesos internos (relacionada con las operaciones)
- Cliente (relacionada con el mercadeo)
- Finanzas (relacionada con el recurso financiero)

Con base en estas perspectivas, se forma el Mapa Estratégico de la organización, de modo que se colocan las estrategias en cada perspectiva y se unen o asocian entre sí, por medio de conexiones lógicas en un diagrama, según la secuencia de perspectivas de cada negocio (ya sea lucrativo o de carácter social).

Esto nos permite también hacer los tableros de control, en el que cada estrategia es medida por indicadores propuestos, para controlar el cumplimiento de las mismas. Usualmente se coloca una escala de colores para ir monitoreando cada tabla ya sea que esté muy bien (verde), intermedio (amarillo) o mal (rojo, y en algunos casos se utiliza también un color para indicar que se superó la expectativa (azul).

Estas metodologías nos permitirán medir cada cierto tiempo, el progreso de la estrategia planteada, de manera que se puedan tomar las medidas correspondientes, anteriormente descritas, como corregir, detectar en lo que se está fallando, retroalimentarse, entre otros.

En el caso particular de este trabajo, se va a poner mayor énfasis en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, debido a que es en la que se encuentra involucrada el área de recursos humanos, en el cual se concentra este proyecto. Es por esta razón que se describirá también la base de la teoría de recursos humanos, y las principales funciones que se cumplen en esta área.

II. RECURSOS HUMANOS

2.1. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos (KAST, 1970). En el caso del área de recursos humanos, los recursos que administra son precisamente las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización.

El concepto de recursos humanos o gestión del talento humano más acertada nos la da el reconocido autor Idalberto Chiavenato, definido de la siguiente forma (Chiavenato, 2002):

“La administración de recursos humanos (ARRHH), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La ARRHH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.”

2.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las personas constituyen el más importante activo de las organizaciones. El contexto de la gestión del talento humano está representado por la estrecha interdependencia de las organizaciones y las personas, cada una con sus objetivos. Cada colaborador está dispuesto a invertir sus recursos en la organización, en la medida que obtenga retornos apropiados, por lo que los objetivos de la gestión del talento humano pasaron a ser estratégicos (Chiavenato, 2002).

Entonces la importancia de esta área de la empresa se basa en esa interdependencia, en donde la función debe cumplir y colaborar con los objetivos organizacionales y su misión, a la vez de proporcionar a los colaboradores las herramientas y condiciones necesarias para que realicen su trabajo de la mejor manera.

2.3. FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

La ARRHH está relacionada con las funciones del administrador pues se refieren a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber (Chiavenato, 2002):

1. Análisis y descripción de cargos.
2. Diseño de cargos.
3. Reclutamiento y selección de personal.
4. Contratación de candidatos seleccionados.
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
6. Administración de cargos y salarios.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales.
8. Evaluación del desempeño de los empleados.
9. Comunicación con los empleados.
10. Capacitación y desarrollo de personal.
11. Desarrollo organizacional.
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
13. Relaciones con empleados y relaciones sindicales.

Estas políticas y prácticas pueden resumirse en seis procesos básicos, descritos por el mismo autor Chiavenato, y se representan en el siguiente esquema:

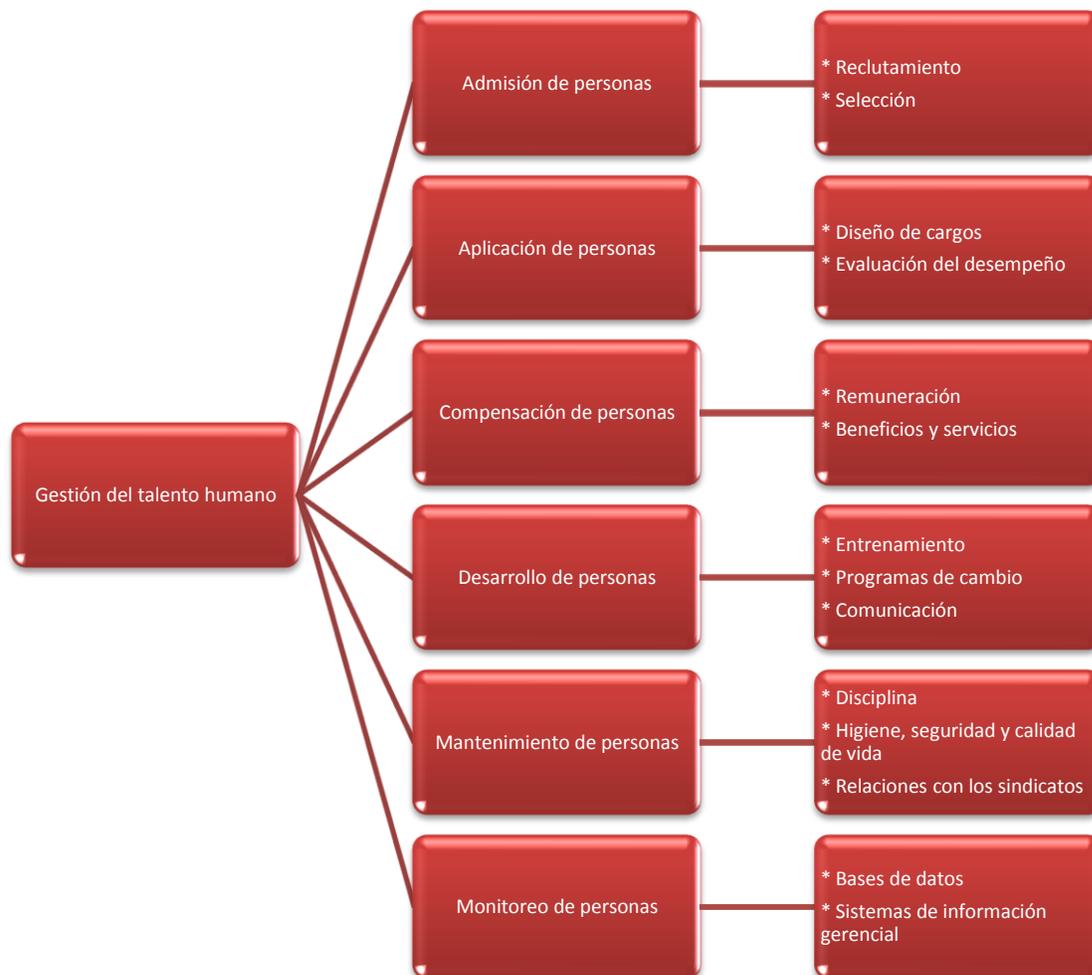


Figura 5. Los seis procesos de gestión del talento humano.

Fuente: Idalberto Chiavenato.

En este caso veremos cada una de estas funciones por separado, y no agrupadas en estas seis presentadas en el esquema anterior. Así se logrará un panorama más claro del tema de gestión del talento humano, de tal modo que a continuación veremos las siguientes funciones:

- Manual de puestos
- Reclutamiento
- Selección

- Inducción
- Capacitación
- Desarrollo
- Compensación
- Evaluación del Desempeño
- Seguridad, Higiene y Calidad de Vida
- Auditorías de Recursos Humanos
- Sistemas Integrados de Recursos Humanos

Éstas son básicamente las mismas funciones de recursos humanos que se presentan en la literatura citada de Idalberto Chiavenato, solo cambian algunos conceptos según los autores. A continuación detallaremos cada una de estas funciones o procesos.

2.3.1. Manual de Puestos

El Manual de Puestos podemos decir que es producto del proceso de “diseño de cargos”, o como algunos lo denominan como “descripción y análisis de cargos”. El diseño de cargos especifica lo que el puesto en sí realiza, y determina la relación de este cargo con el resto de la organización. Algunos autores definen el diseño de cargos como “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico” (Gómez, Balkin, & Cardy, 1995).

La descripción de cargos significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y porqué lo hace. Comúnmente incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo.

Por otra parte, el análisis de cargos detalla qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. Esto está directamente relacionado con la descripción de cargos, lo que al final nos da como resultado un manual de puestos para cada cargo de la empresa.

Su importancia radica en que este manual sirve como base para todas las actividades de recursos humanos, como centro de información básica sobre los cargos de una organización. Este manual a la vez da orden a cada colaborador sobre las tareas que debe realizar, de modo que las personas saben sus obligaciones y responsabilidades en la empresa.

2.3.2. Reclutamiento

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos para atraer candidatos para seleccionar (Chiavenato, 2002).

En la literatura destaca la importancia de que el reclutamiento sea efectivo para atraer a la organización a los mejores candidatos para el puesto, a la vez que genere una relación costo-beneficio positiva, de modo que el control de los gastos realizados en el proceso no sean mayores al beneficio obtenido en el mismo.

2.3.3. Selección

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. Es elegir el mejor candidato para un cargo (Cenzo & Robbins, 1996).

El fin entonces es mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. Por eso es tan importante mantener un proceso de selección apto para escoger las personas que mejor se acoplan a la empresa y al puesto que desempeñarán en ella.

2.3.4. Inducción

El proceso de inducción es también conocido como “proceso de aplicación de personas”. Este incluye integrar y orientar a las personas en su ingreso a la empresa, según la cultura organizacional de la misma (Chiavenato, 2002).

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecido a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por los miembros, sean estos formales o informales.

La ventaja de contar con un buen programa de integración es que se reduce la ansiedad de las personas a la hora de ingresar al trabajo, además de ahorrar tiempo en adaptar la persona al cargo y de ajustar rápidamente a la persona a las expectativas de la empresa. De lo contrario la persona duraría mucho tiempo descubriendo la cultura informal y normas formales de la organización, y aún más, tardaría tiempo en realizar sus labores correctamente, por falta de claridad.

2.3.5. Capacitación

También denominado “entrenamiento”, se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales, siendo cada vez más valiosas. Entonces el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio, por lo que agrega valor a las personas, la organización y los clientes.

Este es un proceso cíclico de cuatro etapas, que son el diagnóstico, el diseño, la implementación y la evaluación de las capacitaciones. En resumen, cada etapa incluye lo siguiente:

- Diagnóstico de la Situación

Es la identificación de las necesidades a satisfacer, como por ejemplo, dar a conocer los objetivos de la organización, aumentar competencias necesarias para un puesto, solucionar problemas de producción, o de personal, mejorar los resultados de las evaluaciones del desempeño, entre otros.

- Diseño del entrenamiento

Aquí se toman decisiones sobre la estrategia a utilizar, y se programa el entrenamiento. Básicamente se debe considerar quién va a dar la capacitación, cómo, en qué aspectos, dónde se va a realizar el evento y cuándo.

- Implementación

Es la conducción del entrenamiento, o la aplicación del mismo, ya sea por medio de los gerentes de línea, asesores de recursos humanos, terceros a la empresa, entre otros.

- Evaluación y Control

Esta es la última etapa del ciclo, en la que se evalúan los resultados obtenidos en la capacitación. Se puede hacer de muchas maneras, como monitoreando el proceso, evaluando y midiendo resultados, comparando la situación anterior con la actual, o haciendo un análisis de costo-beneficio por ejemplo.

Si una empresa cuenta con un programa de entrenamiento o capacitación exitoso, puede lograr variadas cosas, como por ejemplo mejorar la eficiencia de los servicios, aumentar la eficiencia en los resultados, aumentar la creatividad e innovación en los productos y servicios ofrecidos al mercado, mejorar la calidad de vida en el trabajo, mejorar la atención al cliente, aumentar la competitividad organizacional, mejorar la imagen de la organización, entre otros.

2.3.6. Desarrollo

Antes de definir “desarrollo organizacional”, se deberá definir el “desarrollo de recursos humanos” y los términos que lo componen, como lo son el desarrollo, el entrenamiento y la educación.

- Desarrollo de recursos humanos

Conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluyen 3 áreas de actividad, que son las siguientes:

- Desarrollo

Experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento del profesional.

- Entrenamiento

Experiencias organizadas de aprendizaje centradas en la posición actual de la organización. Este debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.

- Educación

Experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo.

Ahora bien, el desarrollo organizacional es definido de diversas maneras. Una de las más aceptadas es la planteada por Wendell L. French y Cicil H. Bell, en la que definen desarrollo organizacional como una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional, con la ayuda de un consultor, la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento (French & Bell, 1981).

En palabras más simples, el desarrollo organizacional es basado en un plan para realizar algunos cambios en valores de las personas en la organización, para incrementar la eficiencia organizacional y el bienestar en la misma.

2.3.7. Compensación

Dentro de la compensación de las personas tenemos 2 elementos muy distintos entre sí, que son la remuneración e incentivos, y los beneficios y servicios (Chiavenato, 2002). En el primero de los casos, se le paga a la persona por el trabajo realizado, y en el segundo, se contribuye a que el colaborador se sienta más cómodo realizando sus labores, con el fin de obtener mayor rendimiento.

La remuneración es la retribución por el trabajo realizado en la organización, ya que nadie trabaja de gratis. Sin embargo la remuneración total se compone de 3 elementos, que son la remuneración básica (salario mensual o por hora), incentivos salariales (bonos, participación en resultados, etc.), y los beneficios (seguros de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, etc.).

También se pueden clasificar como compensaciones financieras o no financieras, en la que las compensaciones financieras directas serían el salario, bonificaciones y comisiones; las compensaciones financieras indirectas incluirían vacaciones, primas, propinas, horas extra, entre otros; y las compensaciones no financieras incluiría beneficios que no se dan en cantidades monetarias, como oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y del trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo, entre otros.

Existen varios autores que definen el concepto de remuneración o compensación, aunque todos coinciden en que son las recompensas a cambio de un trabajo realizado. Algunos ejemplos de definiciones son los siguientes:

- Remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo (Dessler, 1997).

- Remuneración es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales (Ivancevich, 1995).
- La remuneración incluye retornos financieros y ser vicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo (Milkovich & Boudreau, 1994).
- Remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo (Gómez, Balkin, & Cardy, 2006).

Para tener un sistema de remuneración correcto se requiere analizar muchas variables, por lo que la administración de salarios debe estar constantemente buscando el equilibrio entre lo interno y lo externo para mantener estructuras salariales estables y efectivas. Para esto se requiere de evaluaciones de cargos, clasificación de cargos, investigaciones salariales, y otros subprocesos que van manteniendo la remuneración acorde con las personas de la organización.

En general, las empresas deben prestar mucha atención al tema del salario, ya que este es importante para las personas que trabajan, pues define su estándar de vida, a la vez que son importantes de monitorear en la empresa, pues afecta sus costos.

2.3.8. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2002).

Esta evaluación sirve para estimar la contribución de las personas a la organización, a la vez que da a conocer su valor como personas.

La evaluación del desempeño también es conocida como evaluación del merito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc. Esto varía según el tipo de organización, ya que no en todas las actividades se evalúa lo mismo.

También debe mencionarse que las evaluaciones del desempeño son fundamentales en la formulación de estrategias, pues dan a conocer algún problema que se esté generando en la organización, lo cual implicaría una serie de prácticas para mejorar como organización e individualmente. Las estrategias que se formulen serán para resolver problemas de desempeño, mejorar la calidad del trabajo, mejorar la calidad de vida en la organización, entre otros.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, entre los que están:

A. Escalas gráficas

Es una tabla de doble entrada, donde las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de la evaluación. Se definen los factores de evaluación, y los grados, y se aplica sin importar el puesto que desempeña cada persona, sino la calificación que obtenga en cada rubro.

B. Selección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque es de dos a cuatro frases. El evaluador escoge la frase que más se acople al evaluado.

C. Investigación de campo

Esta requiere de entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados.

D. Método de los incidentes críticos

Evalúa las fortalezas y debilidades de cada empleado por medio de una evaluación basada en características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo o muy negativo.

E. Listas de verificación

Se basa en la relación de factores de evaluación que se deben considerar (check-lists) en cada empleado, en la que el evaluador elige en una escala cuantitativa, la relación de el factor con el desempeño del empleado. Es considerada una simplificación del método de escalas gráficas.

F. Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Es un método más moderno de evaluación del desempeño, hecha para empresas que trabajan por objetivos y autocontrol. Ésta requiere de seis etapas. Primero, se necesita formular los objetivos consensuales, luego se requiere del compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos, para luego hacer la negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos. Luego viene la etapa meramente del desempeño, seguida del monitoreo constante de los resultados, en la cual se comparan los objetivos alcanzados con los formulados. Finalmente hay una retroalimentación para evaluar en conjunto el desempeño.

Debe tomarse en cuenta también que estas evaluaciones del desempeño involucran a varios individuos, según lo requiera el tipo de organización. Para evaluar un empleado, puede hacerse desde el órgano de recursos humanos, o como generalmente se realiza desde el jefe inmediato y subordinados. También pueden formarse comisiones de evaluación del desempeño, o incluirse colegas, e incluso clientes internos y externos a la organización.

2.3.9. Seguridad, Higiene y Calidad de Vida

Los temas de la seguridad, la higiene y la calidad de vida en el trabajo, son temas diversos entre sí, pero que los tres influyen en el mantenimiento de las condiciones laborales apropiadas para las personas en las empresas. De esta manera mostraremos cada concepto por separado para un mejor entendimiento:

A. Seguridad en el trabajo

Según el distinguido autor Chiavenato, la seguridad en el trabajo es un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas (Chiavenato, 1998).

B. Higiene en el trabajo

Es un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta sus labores (A.M.A., 1960). Este concepto tiene mucha relación con la prevención de enfermedades ocupacionales.

Lo importante de la higiene, son los beneficios que trae a toda la organización. Un buen ambiente de trabajo mejora la relación interpersonal, la productividad, reduce accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación. Las empresas exitosas suelen preocuparse mucho por este rubro en sus lugares de trabajo.

C. Calidad de vida laboral (CVL)

Este concepto se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas (Davis, 1966). Actualmente este concepto incluye tanto los aspectos físicos y ambientales como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo (Chiavenato, 2002, pág. 407).

La calidad de vida proporciona a los empleados unas condiciones favorables para realizar sus labores, a cambio de que la empresa tenga índices de productividad más positivos. Esta involucra factores como la satisfacción con el trabajo ejecutado, las posibilidades de tener futuro en la organización, el reconocimiento de los resultados alcanzados, el salario percibido, los beneficios alcanzados, las relaciones humanas con el grupo y la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad y responsabilidad de decidir, entre otros.

Hay varios modelos de calidad de vida laboral, y estos funcionan según el cargo y el clima organizacional que tenga una empresa. Lo importante es que los responsables, tomen las medidas necesarias para brindar una calidad de vida laboral justa y agradable en la empresa, junto con el compromiso de todos los colaboradores.

2.3.10. Auditorías de Recursos Humanos

La evaluación de la función de la gestión del talento humano, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de recursos humanos y comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño de otras organizaciones comparables, y su contribución a los objetivos de la organización (Chiavenato, 2002, págs. 446-447).

Esta evaluación tiene varios propósitos:

- Justificar la existencia de recursos humanos y la correspondiente asignación de presupuesto.
- Mejorar continuamente la función de recursos humanos proporcionando medios para decidir cuándo adicionar o suprimir actividades, modificar rumbos y prácticas.
- Proporcionar retroalimentación a los especialistas de recursos humanos, gerentes de línea y empleados en cuanto a la eficacia de la administración de recursos humanos.
- Ayudar a la administración de recursos humanos a dar una contribución significativa a los objetivos de la organización y a las necesidades de los clientes y empleados.

La idea entonces es básicamente evaluar el sistema de administración de recursos humanos que se maneja en la empresa. Para esto deben considerarse aspectos como la identificación de las funciones de recursos humanos, la importancia de estas funciones, el desempeño que se ha dado en estas funciones, identificación de las necesidades de mejoramiento, la utilización eficaz de los recursos, y las conclusiones sobre si puede ser más eficaz la función de recursos humanos en la organización.

Para conocer más la importancia de realizar auditorías en esta función, se debe tener claro que la administración de recursos humanos debe agregar valor a la organización, los gerentes, los empleados, los clientes y proveedores. De este modo, la función debe ser evaluada por estas personas para ver si logra cumplir con ese valor agregado.

Entonces, dentro de los principales criterios de evaluación de esta función están:

- Nivel de cooperación del órgano de la administración de recursos humanos con los demás órganos de la organización.
- Opinión de los gerentes de línea acerca de la eficacia de la dirección de recursos humanos.
- Grado de apertura y disponibilidad de la dirección de recursos humanos hacia los empleados para manejar problemas o explicar políticas de la organización.
- Actitud y confianza de los empleados en la dirección de recursos humanos.
- Rapidez y eficacia de las respuestas a las preguntas dirigidas a la dirección de recursos humanos.
- Evaluación de la calidad del servicio ofrecido por la dirección de recursos humanos a los demás departamentos
- Evaluación de la calidad de la información y asesoría ofrecidas a la alta administración
- Satisfacción de los clientes, gerentes de línea y empleados.
- Filosofía y políticas de recursos humanos
- Resultados finales esperados alcanzados.
- En qué medida apoya la estrategia del área de recursos humanos la estrategia global de la organización.
- Acción afirmativa e impulsora en la consecución de los objetivos.
- Relación costo-beneficio del área de recursos humanos.

Estos y otros criterios son los más utilizados para realizar las auditorías de recursos humanos, de tal forma que se beneficien todas las personas relacionadas con esta función.

2.3.11. Sistemas Integrados de Recursos Humanos

Chiavenato denomina al sexto proceso de gestión del talento humano como “monitoreo de personas” (Chiavenato, 2002, pág. 416). Esto involucra los denominados bancos de datos y los sistemas de información gerencial. A continuación hablaremos de cada uno de ellos, y su importancia para la realización de las tareas del área de recursos humanos.

A. Bancos de datos de recursos humanos

La base de todo sistema de información es el banco de datos, pues en él se almacenan y acumulan datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información importante. Con estos datos se puede respaldar la toma de decisiones, tanto en el área de recursos humanos como en la gerencia y otros departamentos.

En conclusión, el banco de datos viene a convertirse en un sistema de almacenamiento y acumulación de datos, disponibles para obtener información. Esto debido a que los datos por sí solos no tienen valor, pero si se relacionan entre sí, pueden generar información de relevancia.

En el área de recursos humanos se necesitan bancos relacionados entre sí, como los siguientes:

- Registro de personal: Datos personales sobre cada uno de los empleados.
- Registro de cargos: Datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
- Registro de secciones: Datos sobre los empleados de cada sección, departamento o división.
- Registro de remuneración: Datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- Registro de beneficios: Datos sobre los beneficios y servicios sociales.
- Registro de entrenamiento: Datos sobre programas de entrenamiento.
- Registro de candidatos: Datos sobre los candidatos al cargo.

- Registro médico: Datos sobre las consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
- Otros registros, según las necesidades de la organización, de administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los empleados.

B. Sistemas de información de recursos humanos

El sistema de información de recursos humanos es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. Los bancos de datos son el soporte básico de los sistemas de información.

Están muy relacionados con las tecnologías de información, ya sea un computador o una red de microcomputadoras; además de programas específicos para procesar datos e información.

Casi toda la información en los departamentos de recursos humanos en la actualidad, se maneja a través de sistemas de información. La razón es muy simple. Los sistemas de este tipo reducen costos y tiempo de procesamiento de información, además de brindar un soporte más completo en la toma de decisiones.

Es importante mencionar que estos sistemas no solo son para el área de recursos humanos, sino que también sirven para la alta dirección, los gerentes de línea y los empleados en general. Para el área específicamente, el sistema puede cubrir los siguientes aspectos:

- Planeación estratégica de recursos humanos.
- Formulación de objetivos y programas de acción de recursos humanos.
- Registros y controles de personal para efectos de pago de nómina, manejo de vacaciones, prima por salario, ausencias y retrasos, disciplina, entre otros.
- Informes sobre remuneración, incentivos salariales, beneficios, reclutamiento y selección, plan de carreras profesionales, entrenamiento y desempeño, higiene y seguridad en el sitio de trabajo, área médica, entre otros.
- Informes sobre cargos y secciones.

Las organizaciones más conservadoras limitan cierta información al órgano de administración de recursos humanos, mientras que las más innovadoras abren por completo la información para todos los usuarios, incluidos los empleados. Cabe destacar que se debe tener muy claro cuál es la información que necesita un gerente, y cuál es la información que debe tener a mano el empleado, ya que sus necesidades son diferentes.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En la metodología se explica la forma como se realizó el trabajo, basado en métodos científicos de administración de empresas, tanto en el campo de la administración estratégica, como en el área de recursos humanos.

También se explicará todo lo referente a la elaboración de este trabajo, como el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, la justificación, limitaciones, entre otros datos de interés.

La idea es dar una referencia de la elaboración de este documento, previo al desarrollo del mismo, para ubicar al lector sobre la metodología que se utilizó para lograr el cometido del documento, el cual es la estrategia de recursos humanos de Avantek.

I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Los antecedentes del estudio nos darán una descripción general para comprender el motivo de elaboración de esta estrategia departamental. Se planteará el problema que dio origen a la propuesta, y se elaboraron los objetivos que tratará de comprender este trabajo.

II. PLANTEO DEL PROBLEMA

Primeramente se debe de hablar del problema que se intenta abarcar. Definir esto nos dará la idea de qué se debe hacer para resolverlo, y seguidamente de proponer los objetivos de este trabajo, con el fin de minimizar o eliminar por completo el problema que se planteó. La justificación y explicación del mismo se presenta a continuación también.

Así que el problema que se planteó es el siguiente:

¿Cuál debe ser la Estrategia de Recursos Humanos que debe implementar Avantek para el periodo 2010 – 2012?

III. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Crear un Plan Estratégico de Recursos Humanos es una decisión muy seria que requiere un tiempo previo de reflexión sobre su utilidad y posibilidades de éxito. Un proyecto de esta naturaleza conlleva un doble compromiso, por una parte, con la dirección propiamente de la empresa, y segundo, con la función de Recursos Humanos y con el equipo de profesionales que participan de sus labores.

Northek Software cree que este es el momento adecuado para formular una estrategia en este departamento. Tanto desde la perspectiva del negocio, que afronta un cambio organizativo importante – la formulación e implementación de una alianza estratégica con la empresa Avantica - , como desde la perspectiva del Área de Recursos Humanos de la empresa, que ha realizado un buen trabajo previo en el progreso y aplicación de técnicas para el desarrollo del grupo de trabajo, pero que aún le quedan muchas mejoras por implementar, y debe priorizar sus esfuerzos. Se necesita consolidar lo ya logrado y garantizar el avance en la dirección correcta de la nueva empresa Avantek. Es necesario diseñar una estrategia adecuada para la gestión del área y llevarla adelante con éxito.

En cuanto al tiempo para esta estrategia, se escogió un periodo de 3 años (2010-2012), pues elegir un periodo más largo pondría en riesgo a la empresa en este sector tan dinámico, y escoger uno más corto obliga a plantear objetivos faltos de ambición y perspectiva de futuro.

IV. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la Estrategia de Recursos Humanos de Avantek, para el periodo 2010 – 2012, que ayude con la gestión exitosa de la empresa.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Objetivo Específico 1: Desarrollar un análisis estratégico externo e interno para Avantek en materia de estrategia de recursos humanos.
- Objetivo Específico 2: Proponer objetivos y estrategias de recursos humanos para Avantek.
- Objetivo Específico 3: Diseñar un plan de implementación y evaluación para la estrategia de Recursos Humanos propuesta.

V. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO

Una limitación que se destaca en este trabajo es lo que implica el cambio de razón social y socios en la empresa, con base en la alianza estratégica entre Avantica y Northek Software, para convertir a la empresa en una nueva llamada Avantek.

Esta alianza se desarrolló durante el periodo de realización de la práctica profesional (entre agosto y noviembre del 2009), por lo que las implicaciones para el área de recursos humanos no están bien establecidas, y surgen de acuerdo con las necesidades y los cambios que se van produciendo en la empresa.

La estrategia de recursos humanos que se formuló en este trabajo es útil para la empresa, para priorizar sus tareas y concentrar sus esfuerzos en los aspectos de recursos humanos que tengan mayor importancia y urgencia, además de mantener una buena función de recursos humanos, tal y como se dijo en la justificación de este trabajo.

Sin embargo, el área de recursos humanos podrá mejorar mucho sus procesos y funciones, si adapta rápidamente los establecidos por Avantica, pues la experiencia de esta empresa en el sector les ha permitido automatizar y perfeccionar diversos métodos de trabajo. Claro está que el área, junto con la administración general de la empresa, deberán establecer cuáles cosas deben cambiar, y cuáles ya se están haciendo bien o mejor que en Avantica.

La limitante será que esta estrategia de recursos humanos formulada, estará sometida a constantes actualizaciones, debido a la dinámica que se vive actualmente en la empresa. La estrategia seguirá siendo útil y aplicable, en la medida que se tengan claras las prioridades de la empresa, y se puedan atender adecuadamente, principalmente por medio del Área de Recursos Humanos de la organización.

Muchos de los datos de este trabajo, posiblemente cambiarán conforme vaya desarrollándose la alianza entre ambas empresas, por lo que se intenta dar los datos más reales y actualizados que se contengan, aunque expuestos a modificaciones por parte de la administración correspondiente, durante el tiempo de aplicación de la estrategia planteada en el presente trabajo. Ejemplo de ello es que no se conoce si la estrategia de Northek seguirá aplicando de igual manera para Avantek en su totalidad, ya que cosas como la misión, visión y objetivos pueden variar un poco, lo que puede implicar un cambio en la estrategia de cada función de la empresa. Lo que se trató fue de basarse en la estrategia actual, y formular una serie de suposiciones de los posibles cambios que se puedan dar en la misma, o que ya se dieron.

Así que, aunque la estrategia de recursos humanos tiene esta limitante que la hace un poco inestable, esto exigirá a la empresa a definir su rumbo en el área de recursos humanos, con su constante actualización y valoración, y permitirá a la empresa definir los elementos que se deberán considerar en la alianza, para concentrar esfuerzos en la implementación y mejora de los mismos.

VI. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para realizar la estrategia de recursos humanos de la empresa AvanteK, para el periodo 2010-2012 (objetivo general de este trabajo), se tomó como base la literatura de Fred R. David, sobre el tema de administración estratégica.

Tal como lo vimos en el marco teórico del capítulo anterior, lo primero que se debió definir fue una **misión y visión** del área de recursos humanos, por medio de los componentes de cada una y con base en la misión y visión de toda la organización. De igual manera se definieron **valores y factores críticos de éxito**, estos últimos según el negocio y los clientes con los que se relaciona el área.

Una vez definido esto, se procedió a realizar una comparación basada en supuestos de cómo es en otras empresas el área de recursos humanos, en estos aspectos llamados “factores críticos de éxito”. Se tomó como comparación dos empresas con un perfil de negocio similar al que tenía Northek, y que sigue teniendo AvanteK. Así se completó esta **matriz del perfil competitivo**.

Para ampliar un poco más, se hizo una matriz donde en las filas se identificaban los factores críticos de éxito, y en las columnas estaban los competidores y AvanteK. Se distribuyen 100 puntos entre los factores, según su importancia, y luego se califica cada empresa según una escala del 1 al 4, donde el 4 es la fortaleza mayor y el 1 es la debilidad mayor. Seguidamente se multiplicó cada puntaje con el valor que se le puso inicialmente a cada factor, de modo que nos da una serie de ponderados que sumados nos dan un puntaje obtenido por cada empresa. Ésta fue la manera de identificar fortalezas y debilidades en relación con los competidores más cercanos.

A partir de ahí, se inició con la etapa del **análisis ambiental**, que involucra lo externo e interno de la empresa. Para el análisis externo, se buscó la definición de oportunidades y amenazas en torno al área de recursos humanos para una empresa de tecnología como AvanteK, por medio de herramientas como el Análisis del Gran Entorno (PEST) y el Análisis del Entorno Cercano (las cinco fuerzas de Porter).

Primeramente, en el **análisis PEST**, se identificaron las variables a investigar, y luego de recolectar toda la información relacionada de diferentes fuentes, se hizo el análisis de cada variable de manera amplia. Todas estas variables que se tomaron en cuenta, debían estar relacionadas especialmente con el área de recursos humanos de la organización, pues es el enfoque que debe dársele cuando se está formulando una estrategia para dicho segmento de la empresa.

En el **análisis del Entorno Cercano**, igualmente se investigó cada fuerza basados en el área específica de recursos humanos, ya que ésta es muy diferente a la que puede tener el negocio en sí. Después se analizó cada fuerza y se inició con la identificación de oportunidades y amenazas. Una vez identificadas, se procedió a darle un nivel de importancia a cada elemento para luego realizar la respectiva matriz de evaluación del entorno externo.

La **Matriz de Evaluación del Factor Externo** es una herramienta que nos permite resumir y evaluar la información del entorno externo que fue analizada anteriormente. Con ésta identificamos las cinco mayores oportunidades y amenazas presentes en el entorno, y distribuyo de igual manera 100 puntos entre los diez elementos, según su importancia. Luego se calificó al área de recursos humanos de Avantek, en una escala del 1 al 4, para medir el desempeño que se ha tenido, de modo que 4 es excelente y 1 es deficiente. Luego se multiplica el valor del factor por el puntaje de la empresa, y se obtiene un ponderado de la situación de Avantek con respecto al entorno.

A nivel interno, también se puede realizar una evaluación por medio de la técnica de la Cadena de Valor. **La Cadena de Valor** identifica fortalezas y debilidades que se tengan en el área de recursos humanos de la empresa, por medio del análisis de las actividades primarias y las actividades de apoyo que en esta se realizan. Este es un punto interesante, ya que una de las actividades de apoyo de la cadena de valor es “Recursos Humanos y Capacitación”, por lo que no se aplicaba el análisis de la cadena de valor en su totalidad, enfocado en esta área, como se hizo en las anteriores etapas.

Para ello, se realizó entonces una descripción general de toda la cadena de valor a nivel organizacional, y luego se enfocó en la actividad de apoyo correspondiente a recursos humanos. En este análisis se identificaron las funciones de recursos humanos que se debían analizar, se hizo una evaluación de cada función, para finalmente identificar las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa en el área.

Una metodología valiosa para identificar estas fortalezas y debilidades, fue respaldada por la herramienta elaborada por don Eduardo Araya M.B.A., en el curso de recursos humanos que realizó en el ETAI. Esta herramienta de evaluación de la función de recursos humanos, se basa en el libro de Chiavenato, por lo que se valoró las prácticas realizadas en Avantek, de manera completa con la literatura del distinguido autor. Luego de presentar los resultados de cada sección evaluada, se hizo un comentario sobre la situación de la empresa, en el cual se identificaron sus puntos débiles y fuertes.

Para realizar una evaluación general del factor interno, se utilizó la **Matriz de Evaluación del Factor Interno**, la cual es muy similar a la matriz de evaluación del factor externo. En esta se identificaron las fortalezas y debilidades más importantes a tomar en cuenta, y se priorizaron dándoles un valor. Luego se calificó el área del 1 al 4, donde 4 era la fortaleza mayor y 1 la debilidad mayor. Finalmente se calculó el ponderado de cada variable para determinar el puntaje total de recursos humanos en la organización. Una vez terminada la matriz, se procedió a hacer el análisis correspondiente.

Para el segundo objetivo específico de este trabajo, que era proponer los objetivos y las estrategias de recursos humanos, se requirió de los anteriores análisis interno y externo para definir los **objetivos estratégicos**. Una vez definidos, tanto los financieros como los estratégicos, se procedió a proponer **estrategias** concretas, según los objetivos, o por medio de técnicas como la “Generación de Estrategias con Base en el FODA”, la “Matriz de Posición Estratégica” y la “Matriz Interna – Externa”.

Primero se determinó la “**Estrategia Genérica de Porter**” que más se acoplaba a los objetivos de recursos humanos que se plantearon. Luego se definieron **otras estrategias genéricas** por medio del análisis sobre qué acciones tomar para lograr los objetivos a largo plazo. Luego se hizo un **análisis con base en el FODA**, de modo que se generan estrategias que minimicen los problemas de debilidades y amenazas por medio de las fortalezas y oportunidades que se detectaron.

Luego de realizar esto, se construyó la “**Matriz de Posición Estratégica**”, para identificar si se deben crear estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, según la función de recursos humanos. Fue complicado definir este tipo herramientas, pues un área de la organización no representa un negocio en sí, sino que se trabaja de manera diferenciada, particularmente tomando en cuenta a todo el personal de la organización, por ser el área de recursos humanos en la que se desea trabajar.

Para realizar esta matriz, se ubicó la situación del área de recursos humanos en los ejes “x” y “y” de la matriz, y luego se sumaron ambos puntos para obtener un nuevo punto, por el cual se traza una línea desde el centro de la matriz hasta el punto identificado, para conocer la estrategia a seguir según la situación interna y del entorno de la empresa.

Finalmente se creó la “**Matriz Interna – Externa**”, que coloca la división de recursos humanos dentro de una de las nueve celdas que componen la matriz, para analizar si el área debe tomar estrategias para impulsar, mantener o desechar el campo en el que se trabaja. Ésta se realiza según los resultados obtenidos en la matriz de evaluación del entorno externo y el interno. La matriz interna-externa tiene puntajes entre el 1 y el 4, proporcionales a los puntajes mínimos y máximos que se pudieron haber obtenido en las matrices externas e internas, de 100 a 400 puntos. Esto nos permite identificar algunas debilidades que se tienen, y la correcta forma de llevar a cabo una buena estrategia.

A partir de este momento ya se tenían definidas las estrategias a seguir, solo requerían un orden lógico para interpretarlas y aplicarlas, por lo que se recurrió a realizar el respectivo **"Mapa Estratégico"**. Para crear esta herramienta, se requirió primero definir las perspectivas estratégicas según el negocio del área de recursos humanos, la cual es distinta a la del negocio en particular. Luego se procedió a priorizar los objetivos y estrategias según las perspectivas, y se creó el mapa correspondiente.

Para hacer el mapa, se colocan las estrategias por orden prioritario, según cada perspectiva, y luego se unen en una secuencia lógica que defina el rumbo a seguir para esta estrategia de recursos humanos en la empresa. Se realizó el correspondiente análisis de este mapa, para una mejor comprensión del mismo, ya que puede ser visto e interpretado por varias personas en la organización, en especial los dirigentes.

Así, se definió la estrategia que debe seguir Avantek en el tema de la gestión de recursos humanos. Ahora los esfuerzos se concentraron en crear un **plan para implementar** dicha estrategia, específicamente con la técnica de convertir los objetivos a largo plazo, en objetivos a mediano plazo, para el primer año de aplicación de la estrategia.

Primero se definió la **estructura organizacional** más adecuada para la estrategia, por medio del análisis de la estructura actual. Después se procedió a definir el **Plan Funcional de Recursos Humanos** (o plan anual), según cada objetivo y estrategia planteada anteriormente. Seguidamente se requirió la elaboración de un **presupuesto estimado** con base en el cálculo de lo que podría costar la implementación o puesta en marcha de esta estrategia, además del respectivo análisis de los resultados obtenidos en este presupuesto. Así los dirigentes de la empresa definen si la propuesta es viable o se requieren algunos cambios.

También, como parte del objetivo específico número 3 de este trabajo, debía definirse un método de **evaluación** para esta propuesta, de tal modo que se mantenga controlado el logro de los objetivos a través del tiempo definido para cada uno.

Para esto se requirió elaborar un **Cuadro de Mando Integral**, Balanced Scorecard, la cual es una herramienta de evaluación de estrategias muy común, que mide según las 4 perspectivas (desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento). Una vez definidas las metas, se procede a analizar los indicadores y unidades de medida que puedan facilitarnos la medición y el cumplimiento de las mismas. Luego se establece una escala de medición, con un colorímetro, que indica si el objetivo se está cumpliendo, si le faltó un poco, o si definitivamente se deben tomar acciones correctivas ya que de lo contrario no se podrá alcanzar el objetivo. Esta escala se realizó con base en el conocimiento de expertos en el área, miembros de la empresa, que pueden definir un grado de cumplimiento de las estrategias. Todo esto en su conjunto permitió que se concluyera la elaboración de dicha herramienta de medición.

Así se logró la realización de esta estrategia de recursos humanos, por medio del análisis interno y externo, el planteamiento estratégico, su respectivo plan de implementación y las herramientas de medición que nos permitan evaluar su avance. El fin último de este trabajo es que la empresa Avantek, pueda definir sus objetivos a nivel de recursos humanos, para optimizar sus operaciones en dicha área.

VII. TIPO DE ESTUDIO

La metodología que se utiliza para realizar estrategias como en este trabajo, es descriptiva. Esto debido a que al formular un plan estratégico, no se está explorando ni explicando nada, ni son correlacionales, sino que se describe el método propio de una disciplina, que se acopla más para lograr determinados objetivos, o para resolver determinados problemas.

Con la metodología descriptiva se debe decir de modo preciso, los objetivos, métodos, procedimientos y técnicas que serán empleados. Así lo que se busca es razonar sobre qué métodos son más apropiados para algo, con base en teorías de la correspondiente disciplina (Rodríguez).

CAPÍTULO IV

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO V FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Como bien lo vimos en el marco teórico de este trabajo, la administración estratégica tiene 3 etapas definidas por Fred R. David (2008), que son la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia.

En el caso particular de este trabajo, la división de capítulos del “desarrollo” del proyecto, quedará definida en dos apartados. El primero de ellos, la formulación de la estrategia y otra para la implementación y evaluación. Esto debido a que la evaluación no es un capítulo tan extenso como los otros, por lo que se toma en cuenta en la fase de la implementación.

Así que en este capítulo de la formulación, se incluye el desarrollo de la misión y visión de recursos humanos, la identificación de oportunidades y amenazas por medio de un análisis externo, la determinación de fortalezas y debilidades por medio del análisis interno, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y la elección de de las estrategias particulares que se habrán de seguir.

I. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

1.1. MISIÓN Y VISIÓN

1.1.1. Misión

A. Misión Organizacional

La organización tiene establecida una misión que les ayuda a conocer su razón de ser, y se muestra en el siguiente esquema:

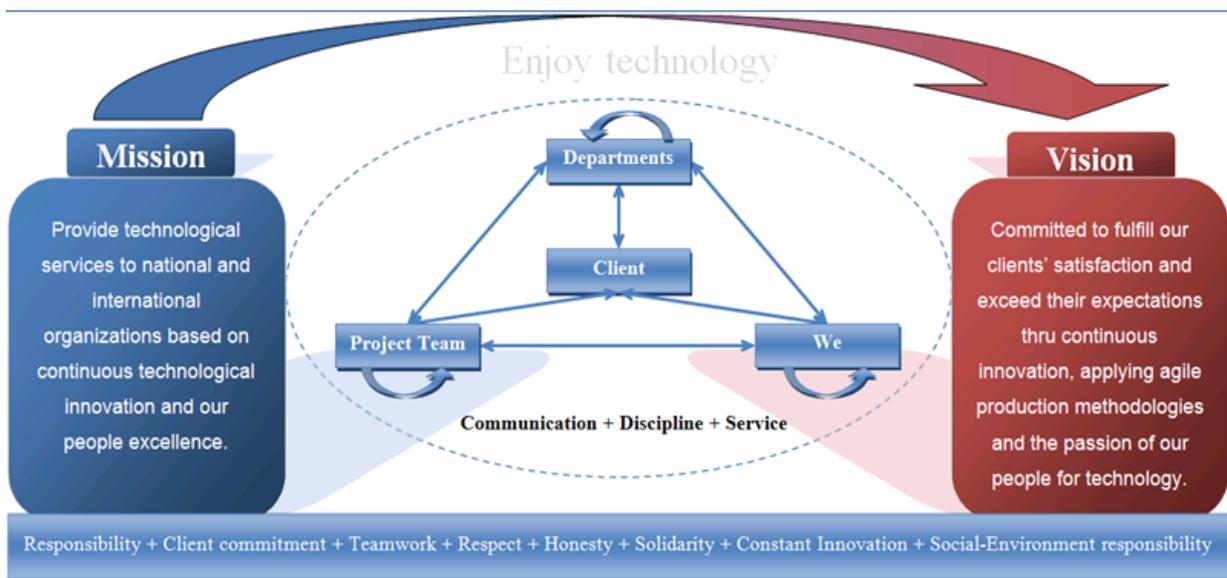


Figura 6. Misión, Visión y Valores de NortheK.

Fuente: NortheK Software.

Esta misión organizacional establece que NortheK Software busca “proveer servicios tecnológicos para organizaciones nacionales e internacionales basados en la innovación tecnológica y la excelencia de nuestro personal”.

Si separamos esta misión en los 3 componentes esenciales que debe tener la reflejamos de esta manera:

- Productos o Servicios Actuales: Servicios tecnológicos.
- Tipos de Clientes a los que Sirve: Organizaciones nacionales e internacionales.
- Capacidades Tecnológicas y de Negocio: Innovación tecnológica y excelencia en el personal.

Por lo tanto la misión organizacional cumple con describir de manera sintetizada su servicio, sus clientes y sus capacidades. La misión también se aplica en su totalidad al modelo de negocios que tendrá Avantek, pues la empresa no cambiará significativamente su estrategia y mercado. Por lo tanto se espera que la misión organizacional se mantenga.

B. Misión Departamental

La misión departamental debe ir en razón a la misión organizacional, al igual que todos los departamentos de la empresa, pues debe haber solo una dirección en la que toda la organización se debe mover.

En este caso el Área de Recursos Humanos describe su misión actual como un objetivo estratégico de esta manera:

“Tener como base fundamental el bienestar y desempeño de los colaboradores, para que estos logren su desarrollo profesional alineados con el plan estratégico de la empresa”.

Entonces de igual manera analizamos los 3 componentes fundamentales de una misión y concluimos que el área tiene lo siguiente:

- Productos o Servicios Actuales: Servicios de desarrollo profesional y bienestar.
- Tipos de Clientes a los que Sirve: Colaboradores de la empresa.
- Capacidades Tecnológicas: Esta misión no lo dice específicamente.

Por lo que valorando estos puntos establecidos por la empresa y alineándolos con la misión organizacional, se establecen los siguientes criterios de la misión:

- Productos o Servicios Actuales: Servicios de desarrollo profesional y bienestar.
- Tipos de Clientes a los que Sirve: Colaboradores de la empresa y la sociedad en la que se desenvuelven.
- Capacidades Tecnológicas: Aplicación del conocimiento científico y creatividad alineado con el plan estratégico de la empresa.

Uniendo estos 3 componentes formulamos la misión del Área de Recursos Humanos de la siguiente manera:

“Proveer de servicios de desarrollo profesional y bienestar a los colaboradores y a la sociedad en la que se desenvuelven, por medio de la aplicación del conocimiento científico y la creatividad para contar con personas de excelencia en nuestra empresa”.

Así queda claramente estipulada la función principal de este área en la empresa, que se enfoca en dos objetivos que van de la mano, los cuales son el desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa y su bienestar, que a la vez involucra a la empresa y al área en ser responsable con la sociedad que le provee a su personal y que también influye en el crecimiento del mismo.

Se menciona claramente la utilización de tecnologías basadas en el conocimiento científico del área, y la puesta en práctica de técnicas creativas en la empresa para captar la atención y la respuesta de los miembros, de manera que se logren los objetivos del área.

Queda claro que el objetivo final del área será proveer a la empresa de personas de excelencia, tal y como lo presenta la misión organizacional.

1.1.2. Visión

A. Visión Organizacional

La visión de la empresa Northek, ahora conocida como Avantek, también es concreta, y se define como “Comprometidos con satisfacer a nuestros clientes y exceder sus expectativas con innovación continua, aplicando ágiles metodologías de producción y la pasión de nuestros colaboradores por la tecnología.”

La visión pretende proporcionar detalles para describir hacia dónde va la empresa, a partir de quién es la empresa, qué hace, y cómo lo va a lograr. Básicamente es el establecimiento de la estrategia y su dirección.

Entonces identificamos los siguientes puntos en esta visión:

- La tecnología: Innovación continua.
- El enfoque al cliente: Compromiso con la satisfacción del cliente y exceder sus expectativas.
- Cobertura geográfica: Nacional e internacional, descrita en la misión.
- Mercados que se pretende abarcar: Organizaciones nacionales e internacionales, también descritas en la misión.
- Capacidades que se espera desarrollar: ágiles metodologías de producción y pasión por la tecnología
- Tipo de administración que se espera lograr en el futuro: No se encuentra bien descrita, pero se puede concluir que igualmente se espera que sea ágil en cuanto a metodologías aplicadas y apasionada por la tecnología.

De igual manera es una visión que se aplica al modelo de negocio de Avantek, pues la esencia de la empresa no va a tener cambios significativos. En este caso esta visión de Northek sigue siendo aplicable a la estrategia actual de Avantek.

B. Visión Departamental

La visión departamental de igual manera debe de contar con estos componentes, y una alineación con la visión organizacional de Avantek, aplicada al área de recursos humanos que se desea tratar.

Actualmente el Área de Recursos Humanos no cuenta con una visión establecida, por lo que se requiere desarrollar los componentes del mismo y luego la propuesta. Así que se identifican los siguientes puntos:

- La tecnología: Innovación continua en servicios de desarrollo profesional y bienestar.
- El enfoque al cliente: Contar con personas de excelencia, con valores y capacidades técnicas.
- Cobertura Geográfica: Aplicada a la empresa y los lugares en los que se desenvuelvan nuestros colaboradores, que incluye la Zona Norte del país y varias áreas internacionales de nuestros clientes. Esta cobertura está explícita en el siguiente punto.
- Mercado que se pretende abarcar: Los colaboradores de la empresa y la sociedad en la que se desenvuelven, expresada en la misión.
- Capacidades que se espera desarrollar: Metodologías científicas de administración de recursos humanos, creatividad en la gestión y pasión por la tecnología.
- Tipo de administración que se espera lograr en el futuro: Científico, creativo y apasionado por la tecnología.

Ahora lo que se pretende es abarcar todos estos elementos en una concreta visión que describa lo que el área desea lograr, de la mano con la visión organizacional. Finalmente se formula la siguiente propuesta:

“Contar con personas de excelencia en nuestra empresa, con valores y capacidades técnicas, por medio de la innovación continua en servicios de desarrollo profesional y bienestar, aplicando metodologías científicas de administración de recursos humanos, creatividad y pasión por la tecnología”.

1.2. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

1.2.1. Áreas Estratégicas de Negocio Organizacionales

La organización aún no cuenta con establecidas áreas estratégicas de negocio, porque sigue siendo una empresa de mediano tamaño, y no ha requerido subdividir su organización. Sin embargo, existe alguna diferencia especial en el área de producción, según el tipo de servicio que se brinda, ya que encontramos colaboradores enfocados en el área de outsourcing y otros en el desarrollo a la medida. De igual manera trabajan dependientes de las otras áreas organizacionales como TI y el área administrativa.

1.2.2. Áreas Estratégicas de Negocio Departamentales

El departamento no requiere de subdivisiones, ya que cuenta con una persona a cargo en el área, básico para dar la asesoría en recursos humanos, además de que esta función administrativa no está ligada directamente con el área productiva o del negocio de la organización. La vinculación de este departamento con los otros de la empresa es total, ya que su servicio debe abarcar a toda la organización.

1.3. VALORES

La empresa define transversal a su misión y visión los valores:



Figura 7. Valores de Northek (Avantek).

Fuente: Northek

Se describen cada uno de estos valores de la siguiente manera (tomados de la estrategia de Northek Software):

- Responsabilidad: Búsqueda de la satisfacción del cliente y reconocimiento de sus obligaciones laborales.
- Compromiso con el cliente: Palabra dada a una persona u organización que es cliente de la empresa.
- Trabajo en equipo: Labores realizadas en coordinación con otros.
- Respeto: Acatamiento por cortesía a las demás personas.
- Honestidad: Ser sincero con el grupo de trabajo.
- Solidaridad: Trabajar por la causa de la empresa y de la sociedad.
- Innovación constante: Creación y modificación constante de productos y servicios.
- Responsabilidad Social y Ambiental: Búsqueda de un buen entorno en el área social y ambiental de la empresa.

Estos valores se aplican a toda la organización, por lo que el Área de Recursos Humanos igualmente debe mantenerlos en su área, y debido a su naturaleza, también debe velar para que estos se apliquen en todas las demás áreas de la organización.

1.4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEPARTAMENTAL

Los factores críticos de éxito departamental son los elementos clave que se requieren para ser competitivo y exitoso como departamento en el sector industrial en el que la empresa se encuentra.

El objetivo de esta sección es identificar esos factores críticos de éxito para el Área de Recursos Humanos de AvanteK, y luego comparar la situación de la empresa con su competidor o competidores más cercanos en una matriz de evaluación del perfil competitivo.

Para el área de recursos humanos en las empresas de tecnologías de información y comunicación, se requiere de los siguientes factores principalmente:

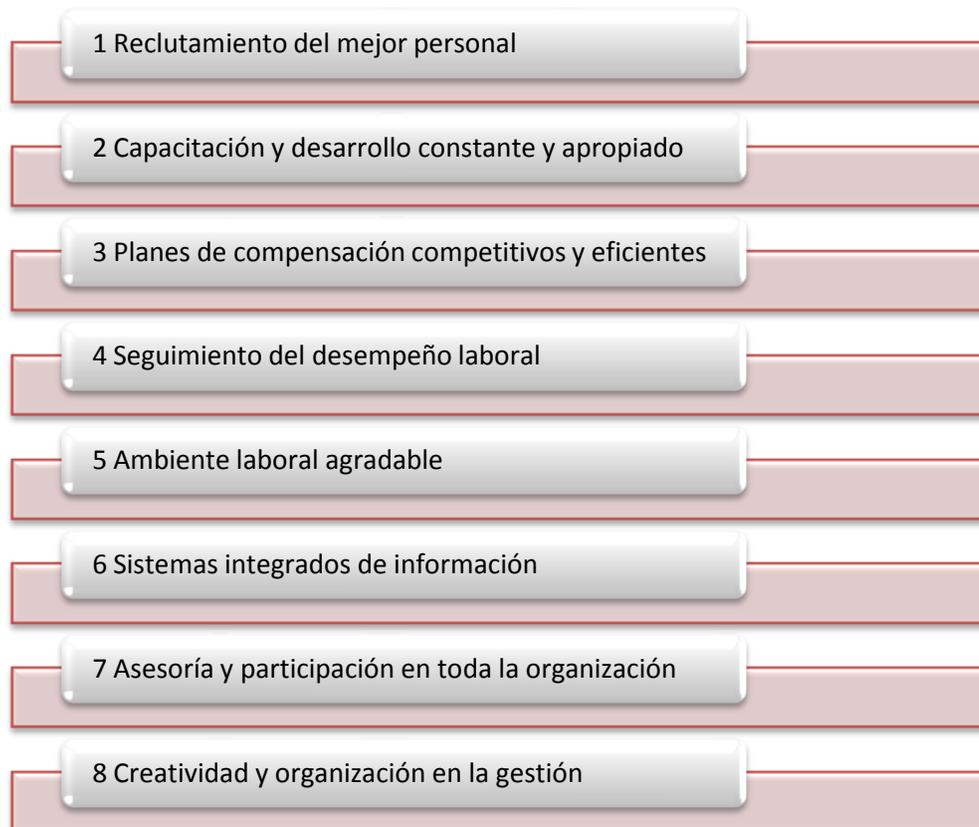


Figura 8. Factores críticos de éxito de recursos humanos en AvanteK.

Fuente: Elaboración propia.

- **Reclutamiento del mejor personal:** Este es un objetivo crítico con el que debe cumplir el departamento. En el desarrollo de programas (software) se requiere del personal más capacitado en las tecnologías que demandan los clientes, para poder desarrollar los mejores sistemas que se adapten a las necesidades de quien requiere el programa. Para eso, el Área de Recursos Humanos debe tener técnicas de reclutamiento bien elaboradas, a la vez que aplique la mejor selección de los candidatos a laborar en la empresa. Si obtiene a los más capacitados para el puesto, entonces se asegura la calidad de producto que está ofreciendo. Muchas empresas de tecnologías no tienen acceso a este capital humano, y no pueden competir con las empresas de mayor tamaño, así que el objetivo es ser una empresa que reclute a los mejores profesionales del área.
- **Capacitación y desarrollo constante y apropiado:** La innovación tecnológica es constante. Cada día nuevos desarrollos se dan en el área, por lo que el personal debe ser capaz de adaptarse a esos cambios constantes para poder competir entre los profesionales en tecnologías. Es por eso que la capacitación y el desarrollo profesional de las personas es crítico en estas empresas, pues si no se está actualizando el conocimiento del personal, rápidamente expiran al igual que los equipos. Si la empresa quiere competir entre las mejores, debe adaptarse velozmente a los cambios y brindar un buen sistema y planes de capacitación para lograr que las personas que laboran en la organización sean las más aptas para realizar las tareas que demanda el mercado. Es importante reconocer en este punto, que las personas que laboran en el área de recursos humanos, deben tener también una noción y un conocimiento clave de las necesidades de capacitación y desarrollo del resto de la empresa, por lo que también debe ser personal con conocimiento tecnológico que se prepare constantemente para conocer los cambios que debe implementar en su gestión.
- **Planes de compensación competitivos y eficientes:** Para muchos trabajadores es importante el factor dinero. Las compensaciones en general involucran el salario de los colaboradores, los incentivos y los beneficios que la empresa pueda ofrecer. Es importante que la empresa cuente con un buen plan de compensación que atraiga y

- mantenga a los mejores profesionales, y así asegurarse una calidad superior en el producto final.
- Seguimiento del desempeño laboral: Las empresas que de verdad quieren competir en este sector, deben elaborar periódicamente mediciones del desempeño que están obteniendo en sus procesos, y así detectar sus debilidades para mejorarlas según se requiera. Por lo tanto evaluar el desempeño y darle un seguimiento a los resultados que se obtienen, es algo que el área de recursos humanos debe tomar muy en cuenta si quiere tener personal de calidad, que labore eficientemente en la empresa.
 - Ambiente laboral agradable: Northek Software, a partir de octubre conocido como Avantek, sabe claramente que el ambiente laboral que ofrece es lo que hace que muchos de sus empleados quieran trabajar para la empresa, muchas veces este rubro es aún más importante que la parte monetaria. Mantener un ambiente laboral agradable, que atraiga y mantenga a las personas, es muy importante, ya que los profesionales en tecnología realmente valoran este factor a la hora de tomar la decisión de ingresar o querer ingresar en la empresa. Actualmente Avantek atrae a profesionales, principalmente del Instituto Tecnológico de Costa Rica, por las ventajas de trabajar bajo un clima laboral informal y organizado que aquí se ofrece, lo cual ha sido promocionado desde hace varios años por Northek Software. De igual forma en el ámbito nacional se puede sacar provecho de esto para alcanzar los objetivos empresariales por medio de un ambiente de trabajo que haga crecer en conjunto a las personas.
 - Sistemas integrados de información: El Área de Recursos Humanos es uno de lo que maneja más información en las empresas. Sea esta confidencial o de interés general, el área claramente necesita organización en la información que mantiene, pues maneja procesos complejos en sus operaciones que no sería capaz de realizar si los datos están mal organizados o si no son tomados en cuenta como debe ser. Por lo tanto, tener un sistema integrado de la información, aún de manera básica, pero bien organizada para un fin, es un factor muy importante con el que el área debe cumplir. Visualizar esta información de manera completa y ordenada, también

puede ayudar a hacer más ágiles los procesos de búsqueda de información y toma de decisiones.

- Asesoría y participación en toda la organización: Este factor también es de mucha importancia. Un departamento de recursos humanos en el área de las tecnologías, que no pueda aplicar realmente sus servicios a toda la organización, no es un departamento eficiente. El crecimiento en conjunto con los demás departamentos y colaboradores es primordial para que la gestión sea valiosa y genere algún valor agregado a toda la empresa. Si un área de recursos humanos se aísla del resto de la organización, realizando solo sus tareas rutinarias u operativas, no genera gran valor al resto de la organización. Si en cambio es un departamento participativo, que ayuda y asesora a los demás departamentos, y contribuye al logro de los objetivos organizacionales por medio de una gestión conjunta, entonces se generará un valor mucho mayor en la empresa, que todos valorarán, y en la que todos son participantes.
- Creatividad y organización en la gestión: En un puesto de trabajo donde la herramienta principal es la computadora, y todo el software que en ella se utiliza, es esencial la puesta en práctica de la creatividad para llamar la atención de los involucrados, y así poder cumplir y sacar el mayor provecho de las actividades que el área planea. Nuevamente destaca el valor de ser organizados en la administración de los procesos del área, pues de lo contrario sería bastante difícil lograr objetivos concretos que la organización requiere del área. Así que ser creativo en la gestión de personas profesionales, es un factor fundamental para sacarle el mayor provecho a los proyectos que se deseen implementar en la empresa, de manera que las personas participen y se animen a contribuir con el desarrollo organizacional.

Una vez identificados y analizados los factores críticos de éxito para este área, el siguiente paso es analizar la posición de Avantek con respecto a la competencia de estos factores críticos de éxito del área de recursos humanos en el sector. Para ello primero debemos identificar sus principales competidores en el área de tecnologías de información, específicamente en el desarrollo de programas (software) y outsourcing.

A nivel regional la empresa ya es lo suficientemente consolidada entre sus competidores más cercanos. Por esta razón no hemos comparado a Avantek con el sector TIC de la zona, pues alcanza las calificaciones más altas en estos factores y no sería de gran utilidad este análisis para una estrategia retadora.

El nuevo reto de Avantek es consolidarse a nivel nacional, pero para ello requiere de muy buenas fortalezas en sus diferentes procesos de producción, finanzas, mercadeo y recursos humanos, por lo que el análisis de la competencia desde esta perspectiva nos ayudará a buscar el crecimiento y una calidad superior a nivel nacional.

Para efectos de este análisis de los factores críticos de éxito, Avantek identifica a sus principales competidores directos en las empresas Avantica y Babel Software.

La empresa Avantica cuenta actualmente con 150 empleados en Costa Rica y Perú, y es cliente y socia actualmente de Avantek, por lo que la empresa tiene conocimiento de sus buenas prácticas de recursos humanos (Avantica Technologies, 2009). De igual manera cuentan con buen respaldo en el área de recursos humanos la empresa Babel, que tiene alrededor de 80 empleados, 100 clientes y está ubicada en San Jose, Pérez Zeledón, Heredia y Ecuador (Arce, 2009). Esta es una empresa bastante consolidada que generó \$2 millones en ventas en el año anterior, en su mayoría por servicios de outsourcing.

En el país existen muchas empresas de tecnologías de información. Se escogieron estas 2 entidades en especial por sus características. Primeramente, Avantica es el modelo de negocios al que los anteriores 5 socios de Northeek han aspirado, por lo que sus virtudes deben ser analizadas para la empresa mejorar rumbo a ese modelo. Aparte de esto, con la nueva alianza entre ambas empresas, la idea es que el conocimiento y las herramientas de trabajo de esta empresa, sean transmitidas a Avantek, en la medida que mejoren los procesos actuales de la empresa. Babel Software en cambio, es la empresa más similar a Avantek que existe actualmente, por lo que una comparación entre ambas podría generar importantes resultados, con el fin de superar la misma competencia de manera sana y efectiva.

Analizando y comparando entre estas 2 empresas y Avantek, se completa el puntaje que obtienen en los factores críticos de éxito antes mencionados, de manera que la matriz de evaluación del perfil competitivo queda de la siguiente manera:

Tabla 4. Matriz de evaluación del perfil competitivo de Avantek.

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo								
Área	Factores Críticos de Éxito Competitivo	Valor	Avantek		Avantica		Babel Software	
			Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total
Recursos Humanos	1.Reclutamiento del mejor personal.	12	3	36	3	36	3	36
	2.Capacitación y desarrollo constante y apropiado.	18	2	36	3	54	3	54
	3.Planes de compensación competitivos y eficientes.	12	2	24	3	36	3	36
	4.Seguimiento del desempeño laboral.	18	2	36	2	36	2	36
	5.Ambiente laboral agradable.	12	3	36	3	36	3	36
	6.Sistemas integrados de	8	2	16	3	24	3	24

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo								
Área	Factores Críticos de Éxito Competitivo	Valor	Avantek		Avantica		Babel Software	
			Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total
	información.							
	7.Asesoría y participación en toda la organización.	8	2	16	3	24	3	24
	8.Creatividad y organización en la gestión.	12	2	24	3	36	2	24
	TOTALES	100%		224		282		270

Fuente: Elaboración propia.

La puntuación se obtiene así:

- Para el valor de los factores:
 - 18% son críticos.
 - 12% medianamente críticos.
 - 8% críticos en menor medida.
- Nota obtenida:
 - 4 es una fortaleza mayor.
 - 3 por encima del promedio del sector.

- 2 igual que el promedio del sector.
- 1 deficiente.
- Total de la Nota: Es la ponderación obtenida de la empresa en cada factor, multiplicando el valor de los factores por la nota obtenida.

Este sector en particular no cuenta con un líder indudable, como en el caso de otros productos o servicios del país. Por esta razón ninguna de las 3 empresas examinadas tiene una calificación 4, pues ésta se les da a las empresas excepcionales de un sector.

Las diferencias estimadas entre las 3 organizaciones no son muchas. Es un sector poco diferenciado en cuanto al área de recursos humanos y las prácticas de este departamento en las respectivas empresas. Por eso la calificación final de Avantek fue 224, la de Avantica fue 282 y la de Babel Software fue 270, lo que convierte a Avantica en la competencia mayor de Avantek, o el mejor ejemplo a seguir, y Babel de segundo lugar, seguido de Avantek.

Así que son solo algunas pocas las diferencias, pero se necesitan identificar y darles una prioridad para mejorar como empresa, específicamente en el área comprendida en este trabajo. Estas diferencias se encuentran en los factores de los **planes de capacitación, compensación, los sistemas integrados de información y la asesoría del área de recursos humanos en toda la organización.**

Entonces se concluye que la empresa necesita una mejoría a nivel interno, para gestionar su área con calidad, y finalmente cumplir con el objetivo que le corresponde. Se necesita la creación de buenos planes de capacitación, compensación competitiva y eficiente, se requieren mejores sistemas para el manejo de la información, y una administración más cercana a los otros departamentos de la empresa.

Es importante aclarar que aunque este análisis muestra en lo que la empresa está por debajo de sus competidores, los factores críticos de éxito que se evaluaron son importantes en toda organización del sector, por lo que también se debe luchar por alcanzar mejores calificaciones en estos otros factores, pues su peso en la gestión del talento humano es relevante. Como anteriormente se mencionó, ninguna de las empresas tiene una ventaja competitiva realmente visible en el área de recursos humanos, por lo que la empresa también puede apuntar alto y establecerse una posición mayor en este sentido, mejorando cada uno de estos factores, especialmente los de mayor valor para las empresas de tecnología.

Para hacer un análisis más profundo sobre la situación real de la empresa, tanto a nivel del sector empresarial, como a nivel interno, se procederá a realizar un análisis ambiental externo e interno que nos ayudará posteriormente a formular la estrategia con bases sólidas que la respalden.

II. ANÁLISIS AMBIENTAL EXTERNO

Las oportunidades y amenazas presentes en una situación siempre sobrepasan a los recursos con que la organización cuenta, y estos son necesarios para explotar las oportunidades y evitar las amenazas. La estrategia de esta área en esencia es un problema de distribución de recursos. Para que la estrategia de recursos humanos sea exitosa, debe distribuir recursos importantes cuando se presente una oportunidad decisiva.

El propósito del análisis ambiental externo es crear una lista definida de oportunidades que podrían beneficiar a este departamento y las amenazas que deben evitarse. Para eso se realizará el respectivo análisis PEST (de los factores político/legales, económicos, socioculturales y tecnológicos), el análisis del entorno cercano y finalmente se hace una matriz de evaluación del factor externo para identificar los elementos que influyen en el departamento con el fin de saber reaccionar a estos.

2.1. GRAN ENTORNO O ANÁLISIS PEST

El análisis del Gran Entorno se realiza para identificar los principales factores del entorno externo de la empresa que pueden influir positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas) sobre el futuro desempeño del Departamento de Recursos Humanos en la empresa.

Para este planteamiento se toman en cuenta cuatro categorías de factores, que comprenden los factores Político/Legales, los Económicos, los Sociales/Culturales y los Tecnológicos. El fin de este análisis es que se identifiquen estos factores que deben ser monitoreados por el departamento para aprovechar cualquier oportunidad que se presente o para tratar de atenuar las consecuencias de cualquier nueva amenaza.

2.1.1. Fuerzas Político/Legales

Entre los factores que se identifican en este apartado encontramos:

- Municipalidad de San Carlos: Cualquier ordenamiento relacionado con las labores de los trabajadores de la empresa o la gestión del área.
- Ministerios: De igual manera cualquier ordenamiento que afecte.
- Asamblea Legislativa: La aprobación de cualquier ley que se relacione con las actividades de la empresa, y en especial de la gestión del talento humano.
- Gobierno: Cualquier lineamiento que el gobierno central dicte y que involucre a la empresa y al área.
- Legislación laboral: El área debe velar por cumplir con la legislación laboral vigente, ya que sus operaciones se basan en gestionar lo relacionado con los trabajadores de la empresa, por lo que cualquier cambio en esta legislación debe ser adoptado inmediatamente por la empresa.
- Caja Costarricense del Seguro Social: Todo lo referente a legalidades con el pago del seguro de los trabajadores a la CCSS, por lo que influye en el pago de planillas y algunas otras operaciones del área.
- Cámara Nacional de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC): En este caso la asociación a cámaras y sus lineamientos no es algo que la empresa deba cumplir a cabalidad, a diferencia de las otras legislaciones antes mencionadas. En este caso, el cumplimiento de lo que la cámara requiera, es opcional, aunque la empresa muestra mucho interés por ser perteneciente a esta cámara nacional, por lo que afecta de manera parcial a las operaciones del área y a los colaboradores cualquier cambio que se dé asociado a esta cámara.

- Cámara de Empresarios de Tecnologías de Información y Comunicación de la Zona Norte (CETICZN): De igual manera la cámara de la zona afecta de manera imparcial al área, lo que quiere decir que sus normativas no tienen que ser de cumplimiento obligatorio para la empresa, aunque de igual manera existe un interés profundo para pertenecer a esta organización y acatar todos aquellos lineamientos del mismo.
- Ley 7600 y otras leyes: Aquí se incluye la influencia que tienen otras leyes sobre la seguridad y calidad en el trabajo, lo cual es algo en lo que tiene que estar muy involucrado el Área de Recursos Humanos. Cumplir con estos lineamientos, al igual que las otras leyes que se dicten en el país, debe ser no solo algo impuesto en la empresa, sino que se busque la mejora en la calidad de vida de las personas tanto individual como laboralmente.
- Salarios mínimos y aumentos salariales por ley: El área debe velar por que la empresa cumpla con lo estipulado en la ley, cumpliendo con los salarios mínimos, y aún mejor si lograra tener los salarios por encima de lo que la ley estipula. También debe cumplir con los aumentos salariales semestrales de los trabajadores, pues de lo contrario la empresa se puede exponer a una denuncia por no cumplir lo anterior.
- Políticas y Reglamentos de la empresa: Claramente el área se verá afectada por cualquier norma impuesta en la empresa que influya directamente sobre las labores de recursos humanos. Estas también serán de acatamiento obligatorio pues es necesario que el área cumpla con lo que se le propone. De igual manera este departamento tendrá voz y voto para presentar propuestas de normas que se apliquen en la empresa, con el fin de tener claridad en las operaciones de la misma.

- Estrategias Organizacionales: La estrategia que formule la empresa afectará directamente el desempeño del área, ya que este debe acatar las órdenes de la empresa con respecto a los pasos que se le asignan seguir. El área puede trabajar independiente como staff de la organización, pero debe de cumplir con los requerimientos que se le asignen para el logro de los objetivos organizacionales.

2.1.2. Fuerzas Económicas

Las fuerzas económicas que más pueden afectar de manera positiva o negativa las funciones del área son:

- La Situación Económica del país y del mundo: La situación económica mundial puede afectar directamente a la empresa y a los colaboradores desde muchas perspectivas.

Si la situación es positiva y se está en momentos de auge, posiblemente la empresa tendrá más oportunidades de ser contratada para realizar trabajos, incluso al punto de escoger entre los proyectos más rentables y los menos rentables. De igual manera los colaboradores entonces tendrán trabajo en abundancia, y la empresa ganará su parte en estos trabajos, tanto desde el punto de vista monetario, como de prestigio y rendimiento para nuevos negocios.

También al ser muchos de los clientes de la empresa de origen extranjero, la situación en otros países puede afectar el interés por comprar los servicios brindados por la empresa en nuestro país. De igual manera, generalmente las situaciones económicas que afectan a países como Estados Unidos, afectan en similar medida la economía del país, debido a la dependencia de Costa Rica a comercializar productos y servicios con esta potencia.

Por esta razón, existe un efecto dominó entre ambas naciones. Así que si la situación económica mundial, o de los países que son particularmente clientes de NortheK, no es la mejor, la empresa se verá afectada en su flujo de capital, lo que directamente involucra la capacidad de operación del departamento.

Por ejemplo, los planes departamentales de implementación de programas para mejorar el clima organizacional, o capacitar al grupo de trabajo, se verían pospuestos o descartados por falta de flujo económico que se asigne para estas actividades, ya que no son prioridad en la empresa, como lo pueden ser las áreas operacionales de la misma.

Es por eso que la parte monetaria con la que cuente el área para operar, va directamente relacionada con la situación económica del mundo, pues ahí están los clientes de la empresa, y del país, pues es donde debe operar la misma.

Actualmente la situación durante el año 2009 ha sido difícil en la mayoría de países del mundo. La crisis según los expertos inició en setiembre del 2008, pero se convirtió en crisis mundial hasta un año después. El desempleo aumentó en los países en desarrollo como Costa Rica, y la situación parece mejorar pero a paso lento. Esto según el Banco Mundial y sus perspectivas mundiales (Grupo del Banco Mundial, 2009).

Así que la situación no es fácil. La crisis financiera eliminó muchas inversiones, y creó una pérdida sustancial de la riqueza del mundo, provocó mucha restricción en el otorgamiento de créditos y una gran incertidumbre para todos. Los costos de los préstamos aumentaron, y las empresas redujeron sus gastos al igual que lo hogares. Cayó abruptamente la inversión, la producción, el comercio y el producto interno bruto, y esta condición ha estado presente durante el año 2009.

Este contexto internacional desplomó el precio de los productos básicos. Para finales de mayo del 2009 el petróleo estaba 60% por debajo de su nivel máximo. Esta baja en combustibles y alimentos amortiguaron en cierta medida la pobreza generada por la baja en la actividad económica.

Las medidas políticas se tomaron con rapidez, lo que impidió un colapso mucho más grave en la economía mundial. Sin embargo los países en desarrollo como Costa Rica, enfrentan problemas para captar divisa para cumplir con la demanda de importaciones. Si los países se endeudan más en el exterior, pierden la disponibilidad de financiamiento, y requerirían de una fuerte contracción de la demanda interna.

Algunos indicadores en los países desarrollados como Estados Unidos y China, apuntan a una mejoría. Sin embargo el desempleo sigue creciendo en todo el mundo, los precios en vivienda bajan y se requiere avanzar mucho más para equilibrar la situación. Por esto hay una gran incertidumbre sobre la duración y la fuerza de la recuperación de la economía mundial.

El panorama presentado en la edición del 22 de Junio del 2009 del “Financiamiento para el desarrollo mundial” de la página del Banco Mundial (www.bancomundial.org), muestra una recuperación lenta, ya que esta crisis afectó a todo el mundo. El PIB mundial experimentó una caída record de 2.9% en el 2009, y tendrá una modesta recuperación de 2% en 2010, según lo esperado, y un 3.2% para el 2011.

De igual manera la incertidumbre crea 2 posibilidades. La economía puede crecer rápidamente debido a las medidas para impulsarla que se han tomado. Pero también existe la posibilidad de un resultado menos favorable. La confianza se debilitó y puede debilitarse más, lo que impedirá que se recupere la inversión y el consumo, conduciendo a un crecimiento más lento. Así que el panorama es muy difícil de valorar, y deben tomarse las prevenciones del caso.

Para el caso de nuestro país la situación no es muy diferente a la del resto del mundo. El Financiero en su página de indicadores (www.indicadoresef.com), da muestra del deterioro que ha sufrido la economía del país entre el 2008 y lo que llevamos del 2009.

Por ejemplo, el índice mensual de actividad económica hasta febrero del 2009, dato consultado en setiembre del presente año, se muestra así:

Tabla 5. Índice mensual de actividad económica en Costa Rica.

	2005	2006	2007	2008	2009
Enero	188,96	203,12	220,86	235,90	224,96

	2005	2006	2007	2008	2009
Febrero	188,95	205,37	221,86	236,75	232,18
Marzo	189,60	207,72	223,45	236,75	0
Abril	191,19	209,21	225,72	235,95	0
Mayo	192,62	210,88	227,68	235,08	0
Junio	194,29	212,50	228,85	234,66	0
Julio	196,68	213,61	229,33	234,54	0
Agosto	198,54	214,65	230,13	233,98	0
Septiembre	199,24	215,55	231,48	232,61	0
Octubre	199,68	216,24	232,84	230,50	0
Noviembre	200,77	217,16	233,95	228,04	0
Diciembre	202,05	218,50	234,89	226,04	0

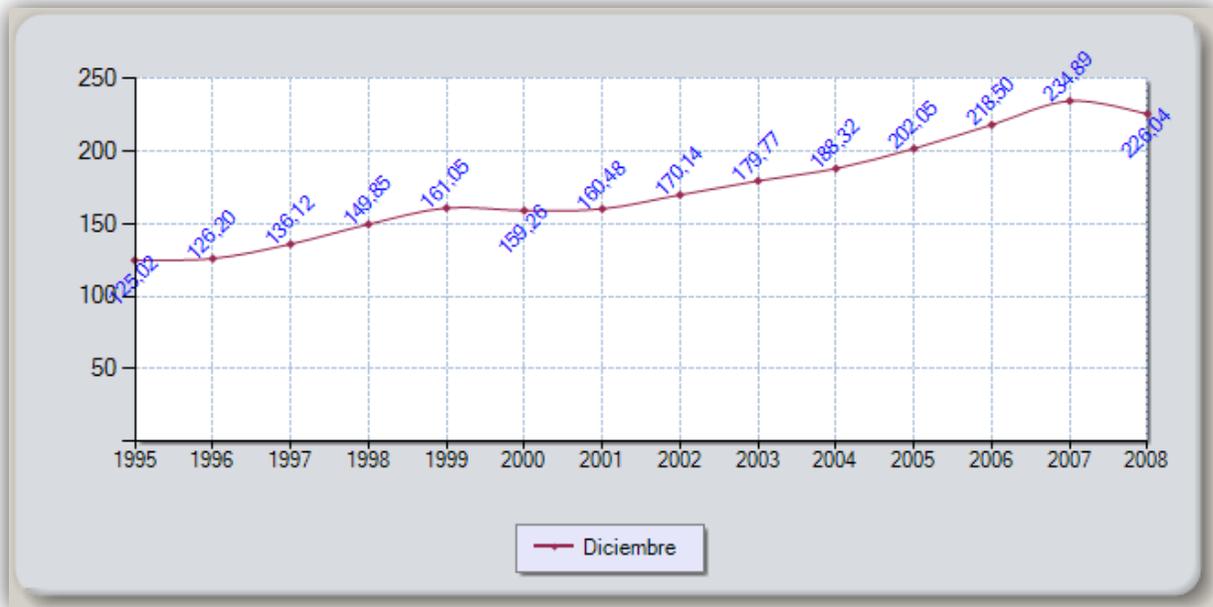


Gráfico 1. Índice mensual de actividad económica en Costa Rica.

Fuente: El Financiero.

Aquí podemos observar claramente que para el 2009 se están dando bajas mayores a las reportadas en los meses de enero y febrero del 2008, lo que indica que el panorama no mejora en cuanto a la actividad económica que decae desde comienzos del 2008, como lo muestra la gráfica anterior.

En cuanto al Producto Interno Bruto (PIB), la situación es igualmente preocupante. Los índices del Banco Central publicados igualmente en El Financiero, muestran la tendencia a la baja:

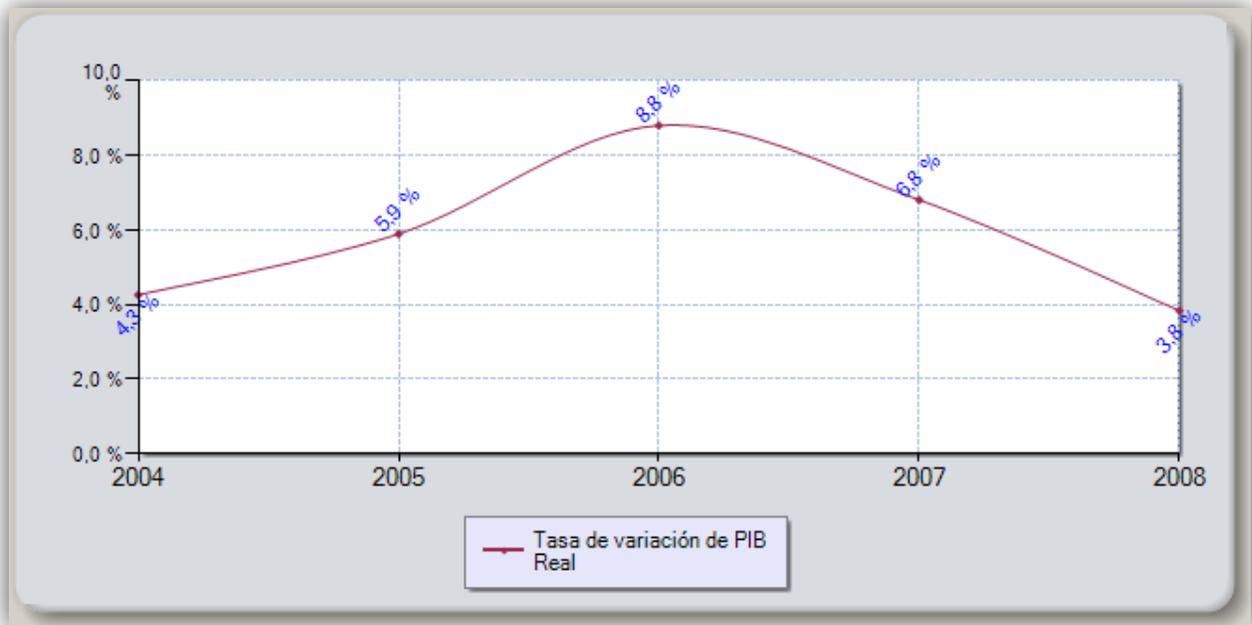


Gráfico 2. Tasa de variación del PIB Real de Costa Rica.

Fuente: El financiero.

Así comprobamos que la variación en el PIB del país no es muy constante. Tendió a subir después del 2004, hacia un crecimiento constante, pero a partir del 2006 no creció tanto, al punto de que en el 2008 solo aumentó un 3.84%, la cual es una de las tasas más bajas de los últimos años. Esto indica un crecimiento mucho menor al esperado en la economía nacional.

Ahora desde el punto de vista laboral, la situación económica de Costa Rica muestra datos muy interesantes. Hasta el 2008 el índice de salarios mínimos ha seguido en aumento, debido mayormente a los aumentos semestrales que por ley se deben realizar.

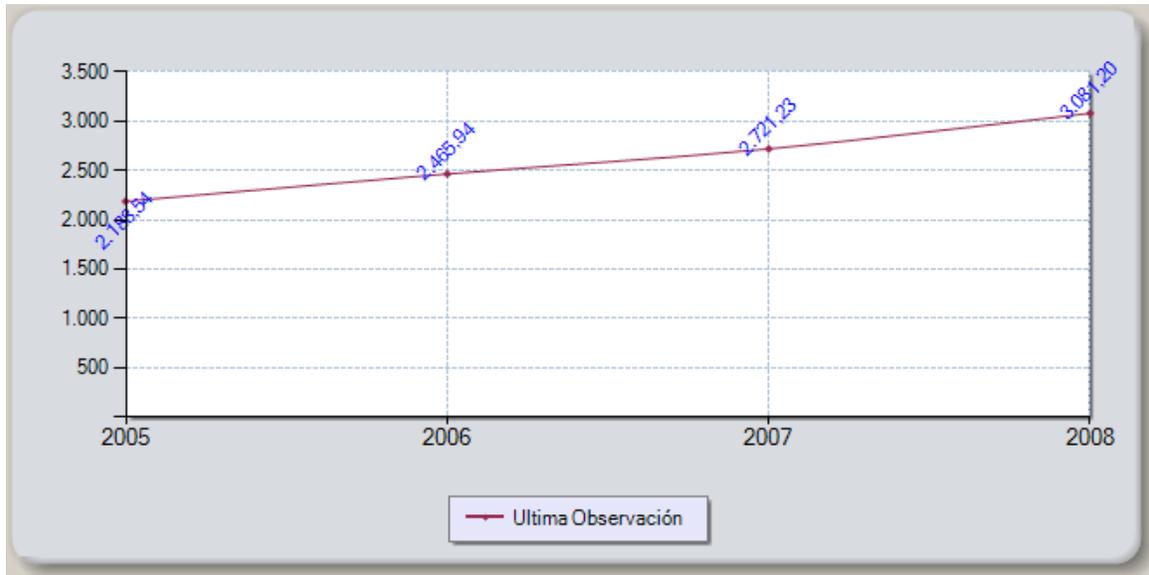


Gráfico 3. Índice de Salarios Mínimos.

Fuente: El Financiero.

Incluso el desempleo ha seguido su curso normal de disminución hasta el 2007, como lo muestra la gráfica siguiente:



Gráfico 4. Tasa de utilización de la fuerza de trabajo en porcentaje.

Fuente: El Financiero.

El problema es que estos 2 indicadores posiblemente sufrirán cambios grandes en el 2009. Así que es difícil basarse en estas tendencias tan marcadas para identificar las posibles situaciones futuras en cuanto empleo y salarios.

Factores externos a cualquier empresa, como el plan de recorte de jornadas que se estuvo implementando en todo el país (y aún se hace en algunas empresas), indica que las personas estuvieron ganando en muchos casos un salario incluso 50% menor al que tenían antes de la crisis. Esto nos dice que realmente las personas no están ganando lo que la ley establece, al menos mientras la situación continúe crítica o inestable en muchas empresas y sectores económicos.

Los acuerdos entre los patronos y los trabajadores han sido muy diversos, pero según el plan del gobierno, la idea es disminuir la jornada de salario en cierto porcentaje acordado por las partes, y que éste dinero no pagado, sea entregado cuando la empresa empiece a mejorar nuevamente su situación económica. Algunos eliminaron los aumentos salariales por ley, pero de igual manera se debían reponer estos montos cuando la situación económica estuviera más estable.

También se debe tomar en cuenta que la inflación ha sido mínima este año. Los aumentos salariales se calculan con base en la inflación, lo cual puede afectar en gran medida el porcentaje de aumento que se realice en los próximos meses.

Otra variable no contemplada aún en estos gráficos es la gran cantidad de empresas, especialmente las de origen extranjero, que despidieron personal en los últimos meses con el fin de disminuir costos de operación. Así que este tipo de circunstancias van a variar en un porcentaje importante la tasa de utilización de la fuerza de trabajo, incluyendo también los índices de desempleo del país.

Este panorama trágico para muchos trabajadores y sus familias, empeoró la situación económica del país, ya que los desempleados no pueden consumir productos que antes si hacían, y las empresas tampoco pueden producir como lo venían haciendo en los últimos años.

La mejor decisión dependerá del tipo de empresa y su relación con los colaboradores. El apoyo incondicional de la empresa podría generar a largo plazo una mayor productividad en los colaboradores, mayor motivación y lealtad a la empresa que junto con ellos trató de sacar adelante su actividad. Las decisiones a corto plazo serán difíciles, pero se necesita de todos para salir de esta crisis.

Finalmente la última variable a contemplar es la educación. De la misma manera que el aumento salarial está basado en la inflación, la inversión del Gobierno en educación está basada en el Producto Interno Bruto del país. Si éste disminuye, también lo hace el presupuesto del Gobierno, lo que limita aún más el presupuesto destinado a la educación. Esta variable es de vital importancia para Avantek pues su personal es obtenido mayormente de instituciones públicas que brindan educación superior en el área de tecnologías y administración, por lo cual, las medidas que tomen estas instituciones para recortar sus gastos, pueden afectar la obtención de capital humano de calidad para la empresa.

En resumen la situación mundial en general es una amenaza constante para la empresa, pues los índices antes mostrados nos presentan un panorama poco alentador y riesgoso, ya que somos una economía dependiente de otras en el mundo. Las variables más importantes tomadas en cuenta fueron el desempleo, el PIB, las

posibilidades de trabajo por medio de la inversión de empresas en tecnología, la educación, los salarios, el ciclo económico mundial, la confianza para invertir en nuevos proyectos, la producción nacional, los precios al consumidor y la inflación, y la actividad económica del país. Todos estos índices fueron afectados negativamente por la crisis, y pueden ser de mucha relevancia para las decisiones empresariales.

Para la segunda mitad de este año, muchos economistas hablan de una recuperación lenta de la economía mundial. Las opiniones vienen y van en torno a la recuperación, pero hay que ser cautelosos.

El Director General del Fondo Monetario Internacional, Dominique Strauss-Kahn, por ejemplo, afirma que la crisis no cesará hasta la segunda mitad del año 2010, ya que el crecimiento económico mundial no será inmediato. El FMI pide que no interpretemos mal esta recuperación, y que las empresas sean cautelosas en sus decisiones, ya que el panorama es un poco inestable aún (Lanzas, 2009).

Otras personas ven el consumismo como un signo de recuperación, por lo que intentan reactivar la economía logrando que la gente consuma sus productos. Costa Rica empieza a tener un leve incremento en este sentido, ya que han empezado a mejorar las ventas en comercios, las importaciones y el crédito, debido al optimismo de la población (Leitón, 2009).

Otro distinguido que dio su declaración en setiembre anterior sobre la recuperación, fue el presidente de la Reserva Federal (Fed) estadounidense, Ben Bernanke, quien aseguró que la recesión probablemente haya terminado. Él recordó también el pronóstico del banco central de que la recuperación podría ser muy lenta y el desempleo continuar incrementándose hasta fin de año y durante buena parte de 2010. Además, la Reserva Federal de los Estados Unidos, asegura que siempre habrá que mantener algunas políticas existentes de apoyo para luchar contra la crisis, dado que la normalización de los mercados financieros es parcial y frágil, y la reactivación económica está en el mejor de los casos en una fase naciente (Jourdiar, 2009).

Esta recuperación de los Estados Unidos, y del resto del mundo en general, va directamente relacionada con la situación en nuestro país. Según el Fondo Monetario Internacional, en una visita al país entre el 10 y 21 de agosto, Costa Rica ha tenido un desempeño económico bueno. El Banco Central de Costa Rica también afirmó que el país cumplió todas las metas cuantitativas que se tenían. El FMI prevé una caída en producción de 1,5% para este año, y que la inflación cerrará en 5% (Delgado, 2009).

Es evidente entonces que los comentarios han venido aumentando el positivismo en empresas y personas, de modo que la crisis de verdad puede estar quedando atrás, aunque esto no elimina las heridas que dejó a su paso. Lo importante será estar atento a esta situación, para tomar las mejores decisiones, y darle seguimiento a los datos que se generen al finalizar el año, además de las predicciones para el 2010.

- Situación del sector de tecnologías: En un mundo globalizado como el actual, se ha vuelto indispensable la disponibilidad de tecnologías avanzadas que le faciliten a las empresas la comunicación, la obtención de información, la producción y el transporte de productos a nivel mundial, y el manejo de la información de la empresa.

Esta era de la información y la tecnología se caracteriza principalmente por el valor que se le da al conocimiento de las personas, y al uso de herramientas tecnológicas para una ágil operación. Casi se puede caracterizar a los países desarrollados, en desarrollo y subdesarrollados por la cantidad y calidad de tecnologías computacionales que utiliza y produce. Por eso es importante conocer la posición de Costa Rica ante este fenómeno de innovación.

Según la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC), en su Estado Nacional de Software del 2005 (informe de estadísticas del sector en Costa Rica), se dice que en esta era existen los países altamente beneficiados por ser proveedores de tecnología, y los que tienen que invertir para conseguirla, pues de lo contrario quedarían rezagados, debido a su estructura productiva y su recurso humano de menor valor agregado.

Costa Rica ha invertido lo suficiente en educación para formar parte del primer grupo. Los segmentos que conforman las TIC son el Desarrollo, los Servicios Directos, los Servicios Habilitados y los Componentes. Costa Rica se destaca por el primero, conocido como el desarrollo de software, con más de 150 empresas establecidas, siendo esta cantidad el 50% de TICs del país.

Este desarrollo tecnológico a nivel nacional, también es destacado a nivel mundial. El Global Outsourcing Report de marzo del 2005, producido por Horasis y Going Global Ventures Inc., afirma que India es el más competitivo y popular destino de outsourcing en tecnologías de información, encabezando este ranking. China está en segunda posición, seguido de Costa Rica y República Checa. Este ranking examina los riesgos y costos de obtener servicios de outsourcing en los diferentes países.

El ranking es el siguiente:

GLOBAL OPPORTUNITY RANK—2005

Rank	Country	Global Opportunity Rating
1	India	2.02
2	China	2.16
3	Costa Rica	2.24
4	Czech Republic	2.26
5	Hungary	2.28
6	Canada	2.40
6	Latvia	2.40
6	Russia	2.40
9	Chile	2.42
10	Romania	2.46
11	Ireland	2.50
11	Singapore	2.50
13	The Philippines	2.56
13	Poland	2.56
15	Armenia	2.58
15	Brazil	2.58
17	Ukraine	2.74
18	Israel	2.76
19	Mexico	2.78
20	South Africa	2.86

Figura 9. Global Opportunity Rank 2005.

Fuente: CAMTIC

Así que la posición mundial de Costa Rica en el sector de tecnologías es bastante importante, debido a varias ventajas que tenemos como país. Nuestra mano de obra es relativamente barata con respecto a otros países, y son personas bastante calificadas en comparación con el resto de países de la región, por lo que su posición mundial solo se ve superada por los muy bajos costos de operación y mano de obra de países como India y China. Además, importantes detalles como la estabilidad política y económica del país, minimizan el riesgo de invertir, y Costa Rica tiene un ponderado bastante bueno en estos rubros.

Para conocer el detalle de este ranking, mostraremos la siguiente tabla:

DETAILED VIEW OF COUNTRY RISK AND OVERALL GLOBAL OUTSOURCING RANK

RANK	COUNTRY	GEO-POLITICAL RISK	HUMAN CAPITAL RISK	IT COMPETENCY RISK	ECONOMIC RISK	LEGAL RISK	CULTURAL RISK	IT INFRASTRUCTURE RISK	OVERALL RISK RATING	IT OUTMARKET	GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX	BUSINESS EXTERNAL INDEX	EXPERT OPINION INDEX	MARKET OPPORTUNITY RATING	COST	GLOBAL OUTSOURCING INDEX
1	India	3	1	2	1	3	1	4	2.1	1	3	1	1	1.8	2	2.02
2	China	3	1	4	1	5	4	3	2.9	1	3	1	1	1.8	1	2.16
3	Costa Rica	2	2	3	2	3	2	2	2.3	2	3	3	2	2.5	2	2.24
4	Czech Republic	1	2	2	3	2	2	2	1.9	3	2	1	2	2.0	3	2.26
5	Hungary	1	2	2	3	2	2	2	1.9	3	2	2	2	2.1	3	2.28
6	Canada	1	1	1	2	1	1	1	1.1	4	1	2	2	1.9	5	2.40
6	Latvia	2	2	2	3	2	2	2	2.1	3	2	3	2	2.3	3	2.40
6	Russia	3	1	2	2	5	3	2	2.4	3	4	3	2	3.0	2	2.40
9	Chile	2	3	3	2	2	2	2	2.4	1	1	2	2	1.5	3	2.42
10	Romania	2	2	2	3	5	2	3	2.6	2	4	4	2	3.0	2	2.46

Figura 10. Detalle de Ranking Global de Outsourcing.

Fuente: CAMTIC

Si lo analizamos en detalle podríamos identificar los puntos en los que India y China nos superan, para en la medida de lo posible tratar de escalar en este ranking. India ofrece bajos costos en capital humano y competencia en cuanto a conocimiento tecnológico, además de una economía mucho más estable y una cultura más establecida. China igualmente ofrece menores costos en capital humano y una economía más fuerte que la de nuestro país.

El reto para este sector es poder mejorar en este ranking, pero es una lucha de todo el país. Por el momento Costa Rica debe ofrecerse a mercados como el de Estados

Unidos por medio de otras ventajas competitivas, como la cercanía territorial, la diferencia horaria, su personal bilingüe, entre otras.

- La inversión del Gobierno en investigación y desarrollo: Otro factor económico muy importante que se debe tomar en cuenta en una empresa como Avantek, es el gasto o la inversión que realice el Gobierno para la investigación y desarrollo, ya que eso puede convertirse de muchas maneras en una oportunidad o una ventaja para esta organización.

Las universidades, por ejemplo, de donde la empresa toma su personal, son beneficiadas de los dineros que se destinen para becar buenos estudiantes, impulsar innovadores proyectos o tener fondos para la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

El periódico La Nación del 5 de mayo del 2009 publicó una nota titulada “La Estrategia para el Siglo XXI debe ser la base de nuestra transformación”. En esta se explica el estado actual de este rubro de inversión del gobierno en investigación y desarrollo. Se afirma que Estados Unidos ha hecho de la investigación y desarrollo un aspecto clave para invertir, pues ellos saben que el conocimiento es lo más importante en esta era de la información. Este país invierte casi 7 billones de dólares al año en este concepto, tomados de recursos públicos que se utilizan mayormente en las universidades, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales.

Ellos se garantizan la buena utilización de este dinero, entregándolo a una persona o institución con una muy buena idea que compita con alrededor de otras 14 para ganarse los fondos. El monto de estos fondos va de acuerdo a la propuesta, que por lo general están entre los 50 mil dólares y los 5 millones de dólares.

Así que el Gobierno de Costa Rica debe analizar muy bien cómo va a sacar al país del subdesarrollo. Aquí el Conicit (Consejo Nacional de Investigación, Ciencias y Tecnología), tuvo un presupuesto en el 2008 de 500 millones de colones, equivalente a alrededor de 1 millón de dólares. Esta institución ofrece ayuda a becados fuera del país

para asistir a conferencias y pasantías al exterior, además de destinar dinero a proyectos de investigación de las universidades públicas.

También las universidades estatales tienen recursos propios para investigación, con los que los profesores e investigadores pueden escribir una propuesta de investigación y tener acceso a estos fondos. Estos proyectos generalmente no sobrepasan los 800.000 colones y duran 1 ó 2 años.

Es evidente que se necesita incrementar los recursos para fortalecer la investigación y el desarrollo en todas las áreas. La inversión del 5,1% del PIB en educación no es suficiente, porque la generación de conocimiento está en la investigación y el desarrollo. Todo dinero que se destine a esto, será indirectamente una gran ayuda para las empresas de tecnología.

- Diferencia entre compensaciones de la zona urbana y las zonas rurales: En la Zona Norte, donde se ubica Avantek, se afirma que hay capital humano de excelencia en el área tecnológica especialmente. Este capital humano es educado principalmente en instituciones enfocadas en el área, como el Instituto Tecnológico de Costa Rica en Santa Clara de Florencia, donde hay capacidades tecnológicas suficientes para graduar jóvenes con conocimientos avanzados en el área.

El problema es que mucho de éste recurso humano se escapa de la zona hacia lugares de más concentración de industrias y personas, como lo es el Valle Central. Esto debido especialmente a las mayores oportunidades de empleo para el área de computación, además de las diferencias de salario pagadas entre el Valle Central y la Zona Norte de Costa Rica para puestos similares.

Según la opinión de algunos expertos en el área, esta diferencia radica entre un 20% y un 25% más entre los salarios metropolitanos y los rurales. Así que si por ejemplo un ingeniero en computación gana 400.000 colones mensuales en esta zona, ganaría alrededor de 80.000 colones más en San José.

Lo importante aquí es tomar en cuenta el costo de la vida en ambas áreas. Muchos estudiantes dejan sus casas y sus familias para vivir en un apartamento en la capital.

Así se eleva el gasto que debe realizar. Debe pagar alquiler, alimentación y transporte en cantidades mayores a las que pagaría si estuviera en su lugar de residencia familiar.

La conclusión es que muchos de estos estudiantes buscan oportunidades en zonas urbanas con el fin de obtener más dinero, ignorando el alto costo de vida que pagará por ello.

- Situación Económica de la empresa: La situación de la empresa en términos monetarios también influirá directamente sobre el área. Si la empresa cuenta con ventas y ganancias importantes, tendrá presupuesto para realizar diversas propuestas del área, además que se le dará una mejor calidad de vida a los colaboradores y socios, lo cual es uno de los objetivos principales de dicho departamento.

También en buenos tiempos económicos para el sector, la empresa estará aún más anuente a recibir recomendaciones para mejorar, en el sentido de que podrá aplicar nuevas políticas de incentivos y beneficios para la empresa, mayor inversión en capacitación y desarrollo, podrá optar por campañas de publicidad para atraer clientes y personal de calidad, entre muchas otras cosas que la organización puede hacer con el suficiente dinero para actuar.

Sin embargo, la presión de una mala situación económica en la empresa, limita a sus dirigentes a realizar actividades propuestas, e incluso lleva a situaciones más difíciles donde se tiene que recortar al máximo el gasto de operación de la empresa.

Un ejemplo claro de esto es el impacto de la crisis económica en las empresas del sector. Northek en su momento tomó rápidamente medidas para atenuar el impacto de esta etapa tan complicada a nivel mundial. La empresa, incluso actualmente, ha tenido que eliminar algunos gastos poco necesarios en momento de crisis, como beneficios en alimentos que tenían los trabajadores, algunas celebraciones, compras de algunos artículos, entre otros. Esta medida corresponde a la eliminación temporal de algunos "lujos" que tenía la empresa.

Pero una de las medidas más drásticas que tuvo que tomar la empresa, fue el recorte temporal de salarios. Esto se hizo con el fin de pasar por la situación crítica de la organización, sin tener que despedir a ningún miembro del personal, pues éste se considera muy importante. La medida fue tomada para algunos funcionarios que aceptaron el planteamiento.

Se acordó reducir el pago quincenal de salarios en un 10% y en un 50% en algunos casos que sí se podía, otras personas son críticas en las operaciones o tienen responsabilidades familiares y gastos que no pueden eliminar. El acuerdo establecía que conforme fuera mejorando la situación de la empresa, se les estará pagando también los montos que no fueron pagados mientras duró la crisis. Cabe destacar que igualmente se hicieron los aumentos por ley en el cálculo de planillas, solo que se pospuso el pago del porcentaje acordado.

Lo interesante de esta decisión es que la empresa y sus anteriores socios hicieron un esfuerzo por no recortar personal, pero sí controlar mejor sus gastos. Además, se buscó la solución más beneficiosa para ambas partes, la empresa y los colaboradores de la misma, quienes estuvieron de acuerdo en asumir este reto de responsabilidad, por el valor que tiene para ellos esta empresa también.

Para cuando finalizaron las operaciones de NortheK, ya todos habían recuperado esos dineros no pagados, debido a que la empresa empezó a surgir nuevamente con nuevos negocios. Finalmente en setiembre se liquidaron a todos los colaboradores, y se firmó un nuevo contrato que mejoró los salarios de los trabajadores, con base en la consolidación de una empresa aún más estable, llamada Avantek.

- Posibilidad de paro: La posibilidad de paro es algo que siempre existe en las empresas. Esta posibilidad aumenta bajo ciertas circunstancias, como cantidad de personas en la institución, relación entre el sindicato de trabajadores y las autoridades de la empresa, situaciones externas o decisiones internas que afectan de alguna manera o crean una amenaza para los trabajadores, entre otros. Las

instituciones del estado tienen en mayor medida estas características, por lo que la posibilidad de paros también aumenta.

En este caso la institución sigue siendo una PYME, con 23 colaboradores actualmente, y no cuenta aún con un sindicato, pues las decisiones tratan de tomarse escuchando la opinión de todo el personal, por lo que no ha existido la necesidad. Tampoco hay situaciones que amenacen a los trabajadores, por lo que se espera que en los próximos meses sean nulas las situaciones de paro. Además la empresa no tiene antecedentes del mismo, lo que reduce aún más la posibilidad de un primer paro a nivel institucional.

- Renta disponible de los trabajadores: La renta disponible de los trabajadores es algo que influye sobre la calidad de vida de los mismos, lo cual es algo de mucha importancia para el Área de Recursos Humanos.

El concepto de renta disponible es utilizado en muchos lugares como el capital del cual dispone el individuo luego de cubrir todas sus necesidades básicas, que incluye alimentación, vestido, educación, salud, vivienda y ocio.

Este monto es el que puede hacer la diferencia en la calidad de vida de las personas, dado que es el único que genera alguna diferencia en la capacidad económica de la persona, para consumir productos de consumo que no se incluyen en las necesidades básicas anteriormente mencionadas.

El Área de Recursos Humanos, de la mano con la administración general de Avantek, están de acuerdo con que deben luchar para que los trabajadores cuenten con una mejor calidad de vida, y que tengan cantidades razonables de dinero disponible para otras actividades o para comprar bienes que alimentan otras necesidades humanas.

2.1.3. Fuerzas Socioculturales

Otra fuerza fundamental que influye en las funciones del Área de Recursos Humanos es la que involucra el aspecto sociocultural de las personas con las que trabaja. Los aspectos más importantes en este apartado son los siguientes:

- Actitudes de los trabajadores hacia el trabajo y el ocio: Una fuerza sociocultural que puede afectar el desempeño del Área de Recursos Humanos es la actitud de los trabajadores hacia temas como el trabajo y el descanso. Si la empresa tiene personas a las que les gusta lo que realizan y se sienten bien en su trabajo, las operaciones del área se vuelven un poco más fáciles, pues habrá apoyo de parte de las personas.

Si por lo contrario el área debe hacer una lucha constante para tener respuesta de los colaboradores, tal vez esto sea un asunto de actitud de ellos hacia la empresa, el departamento, la persona encargada, o simplemente no se siente a gusto en su lugar de trabajo.

En una empresa como Avantek, se le da mucho empoderamiento a los trabajadores, por eso se necesita una madurez en ellos para comprender lo que el área y la empresa quiere de ellos, y que atiendan estos llamados que son con el fin de mejorar.

Aquí de igual manera debe haber una actitud responsable, donde se diferencie las horas de trabajo con las de ocio, y hacer un equilibrio entre ambas, ya que las libertades que le son dadas, no son para que las aprovechen e incluso se pasen del límite, sino para darles la oportunidad de tomar sus propias decisiones a partir de ciertos lineamientos generales de sus respectivos jefes.

Si una actitud de un colaborador tiende a ser poco productiva, el departamento y el jefe de línea deberán tomar medidas al respecto, pues en muchos de los proyectos de la empresa se paga por horas laboradas en el mismo, por lo que no pueden ser aprovechadas para el ocio.

Otra situación se da con la modalidad del teletrabajo. Los colaboradores no son supervisados por sus jefes, pues laboran desde sus casas o desde cualquier lugar remoto. Por eso el sentido de responsabilidad, orden y equilibrio entre el tiempo laborado y el dedicado al ocio, debe ser mucho mayor en empresas que le permiten este tipo de beneficios a sus trabajadores.

De igual manera la empresa quiere mantener un equilibrio y ofrece beneficios a sus trabajadores como una mesa de fútbol, área de socialización, comedor con televisión

y alimentos a la venta en su propia infraestructura, para que los colaboradores en su actividad tan estresante, puedan liberar su mente unos minutos y ser más productivos en las siguientes horas.

- Oferta de profesionales en el área tecnológica: En la Zona Norte el principal proveedor de profesionales en el área de tecnologías es el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en Santa Clara de Florencia.

Esta institución ya tiene 32 años de existencia en la zona, y ha graduado 1300 profesionales en total en las diferentes opciones académicas que ofrece. La mayoría de estos profesionales están incorporados en la actividad productiva de la misma zona. Esto según un artículo del Periódico San Carlos Al Día del 3 de noviembre del 2008.

En la Carrera de Ingeniería en Computación se han graduado hasta el 2008 un total de 185 ingenieros, y para la Carrera de Administración de Empresas un total de 330 profesionales, más 73 Máster en este área.

Esta institución ha manifestado que trata de adaptarse a las necesidades de algunas agrupaciones regionales, y le dan mucha importancia a vincular la universidad con los sectores productivos de la Región Huetar Norte.

Esta afirmación es muy importante para las empresas de tecnología, pues se asegura en gran medida la contratación de buenos profesionales, en sistemas de educación adaptados lo mejor posible a las necesidades del mercado.

- Estilos de vida locales: Los estilos de vida locales también influyen en las actividades de la empresa o el departamento. El cantón de San Carlos, de donde son la mayoría de colaboradores, es un lugar donde las personas generalmente tienen un estilo de vida bastante sano.

Ciudad Quesada se ha vuelto un centro urbano en el que todos pueden conseguir los artículos que desean, para no viajar hasta la zona metropolitana del país. Aquí hay gran cantidad de servicios y productos a disposición de las personas y empresas. Los

alrededores de la ciudad cuentan con residencias seguras para las personas que desean vivir cerca del centro urbano.

Luego de unos kilómetros se encuentran centros de población más rurales, donde las personas pueden contar con espacios más grandes para vivir, por los bajos costos de los terrenos, y también disponen de ciertos puntos comerciales para comprar artículos básicos de consumo.

Este estilo de vida se trae también a la empresa. Vivir en esta zona involucra muchas cosas más, ya que la forma de ser de la gente hará a la empresa actuar de cierta manera, pues esta busca un apoyo local. Es importante que se incluya el estilo de vida local para la toma de decisiones y la formulación de estrategias del área, para que estas mejoren o al menos no afecten este modo de vivir de las personas del cantón, y en especial de los colaboradores.

- Etapas de la vida de los empleados: El desarrollo de tecnologías de información y comunicación es relativamente actual, si lo comparamos con el inicio de la era industrial del ser humano. Esta cualidad es importante para suponer que las personas que más conocen al respecto son los actuales jóvenes y adultos de nuestra sociedad.

Los profesionales en el área de la computación son mayormente jóvenes recientemente graduados. Particularmente en la empresa Avantek, su personal no supera los 30 años. Esta cualidad la convierte en una de las empresas de tecnologías de información de la zona con el personal más joven, ya que en su mayoría son personas que ingresaron justo después de salir de la universidad, lo cual es parte del modo de contratar o reclutar que se viene aplicando desde los inicios de la empresa Northek.

Es importante que el Área de Recursos Humanos tome en cuenta este aspecto, pues el perfil de estos jóvenes puede variar otros aspectos como las necesidades actuales, la superación personal, la experiencia, los cambios de conducta, la evolución emocional de las personas, las actitudes, sus deseos, sus metas, entre otros.

La etapa de vida de estas personas y el estilo de administración que se da en la empresa, van a continuar evolucionando hacia una madurez, donde los empleados más viejos serán posiblemente líderes de los próximos nuevos empleados. La empresa tiene posibilidades de seguir creciendo mucho más, y las etapas de vida de los colaboradores irán cambiando también. Este será un punto importante a tomar en cuenta en las operaciones futuras.

- Manejo del idioma inglés: El dominio del idioma inglés es esencial en este sector, ya que los programas más demandados requieren ser realizados en este idioma universal, además que muchos de los clientes que se generan en este sector, hablan inglés como lengua nativa o manejan el idioma inglés como segunda lengua, por la misma razón de ser un idioma universal.

Esto quiere decir que el área debe velar por ser competente en este sector, y permitir a sus colaboradores desarrollarse de manera que se les brinde la oportunidad de aprender este idioma de primera necesidad para la actividad productiva de la empresa.

Esta es también una oportunidad de competir en el sector, ya que si la empresa cuenta con personal altamente calificado en el idioma inglés, podrá ganar terreno sobre otras empresas que no puedan brindar un servicio totalmente operado en idioma inglés.

- El conocimiento tecnológico en la zona: La Zona Norte tiene la ventaja de contar con 2 instituciones prestigiosas a nivel nacional e internacional en el área tecnológica. Una de estas es la Universidad Técnica, y la otra es la prestigiosa sede del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Estas universidades tienen planes de carrera muy similares a los del área metropolitana, por lo que podemos afirmar que el conocimiento tecnológico a nivel de carrera universitaria, se encuentra en iguales condiciones que las cedes centrales y urbanas de estas universidades.

La diferencia en conocimiento se da a nivel de capacitación, ya que hay más oportunidades de la misma en el área metropolitana. Para esto la empresa a tratado de

compensar esa deficiencia, promoviendo la autocapacitación, donde los colaboradores estén constantemente leyendo sobre nuevas tecnologías y tendencias, para mantenerse al margen del conocimiento que se obtiene en el Valle Central.

Se analizará el conocimiento a nivel nacional sobre tecnologías, para tener una idea de los conocimientos tecnológicos con que cuentan en la región los profesionales en el área.

La CAMTIC publicó en la página del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) una presentación con gráficas del conocimiento y desarrollo tecnológico del país. Uno de los puntos que se tomaron en cuenta eran los productos y servicios tecnológicos que más ofrecían las empresas de la región, mostrando el siguiente gráfico:

Todo lo que buscaba: diversidad de productos y servicios

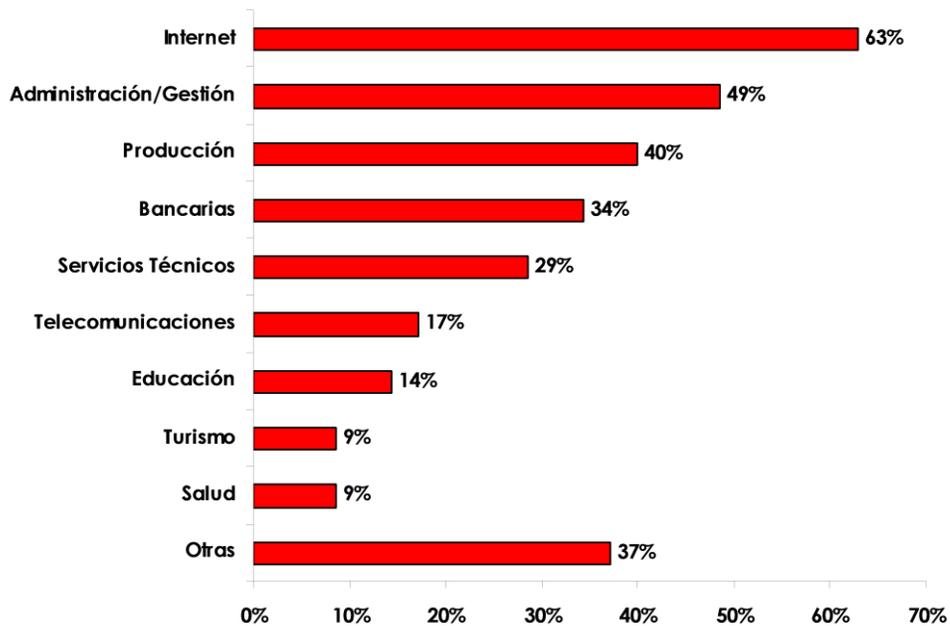


Gráfico 5. Productos y Servicios tecnológicos más ofrecidos en Costa Rica.

Fuente: INEC.

Es visible que las aplicaciones sobre internet y los programas para administración y gestión son los más ofrecidos en el país, debido a una demanda constante y posiblemente insatisfecha de los mismos. Avantek tiene la ventaja que ofrece este tipo de productos y servicios para sus clientes.

Seguidamente se muestra el gráfico de los lenguajes de programación más conocidos por los profesionales:

¿Busca un lenguaje? ¡Nosotros lo hablamos!

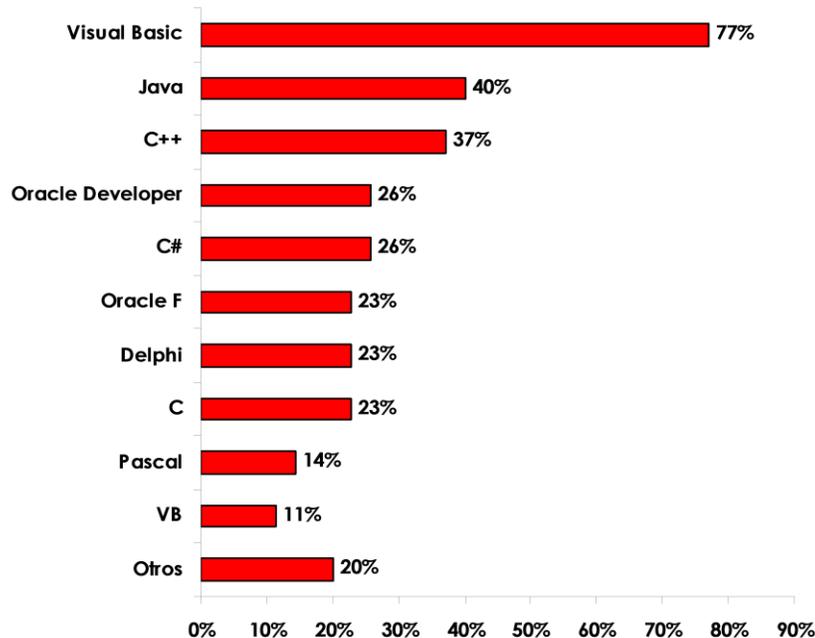


Gráfico 6. Lenguajes de Programación ofrecidos por las TICs en Costa Rica.

Fuente: INEC.

Los profesionales del país tienen amplios conocimientos en lenguajes como VisualBasic, Java, C++, y muchos otros, ofreciendo un servicio muy completo a las necesidades del cliente. Avantek también cuenta con profesionales con amplios conocimientos en estas áreas. Actualmente la empresa desarrolla en lenguajes de programación como Java y C#. Avantek ha querido adaptarse a lo que el cliente requiere, por lo que estos son los lenguajes y herramientas que utilizan en sus tareas diarias, de manera que les sean útiles para cumplir con el proyecto que se les asigna.

Somos Web...

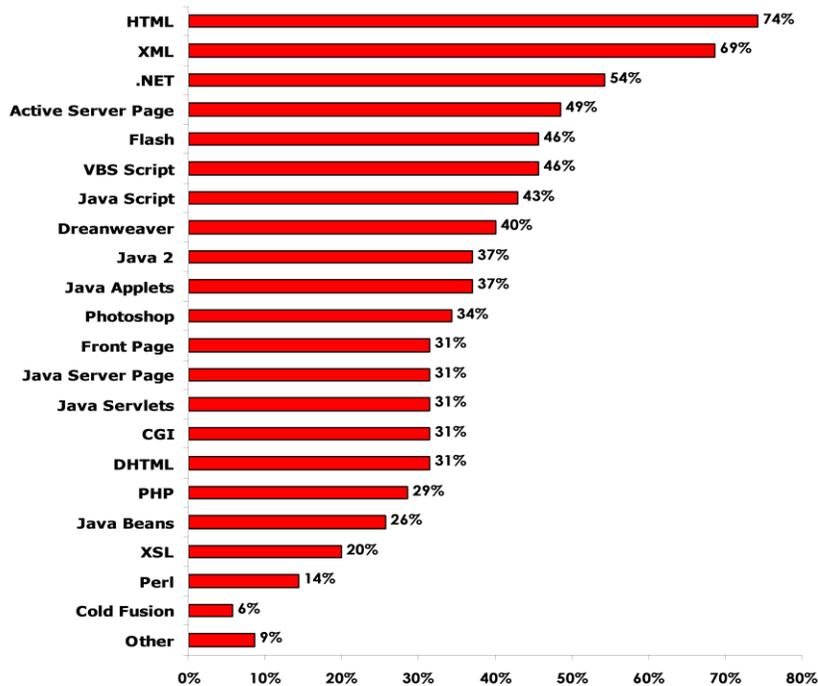


Gráfico 7. Lenguajes para desarrollo de aplicaciones WEB en Costa Rica.

Fuente: INEC

La figura anterior es la muestra de los lenguajes y herramientas utilizados para el desarrollo de las aplicaciones WEB en el mercado costarricense. Esto nos da una idea de lo que requieren los clientes nacionales y extranjeros para el desarrollo de sitios web en sus negocios.

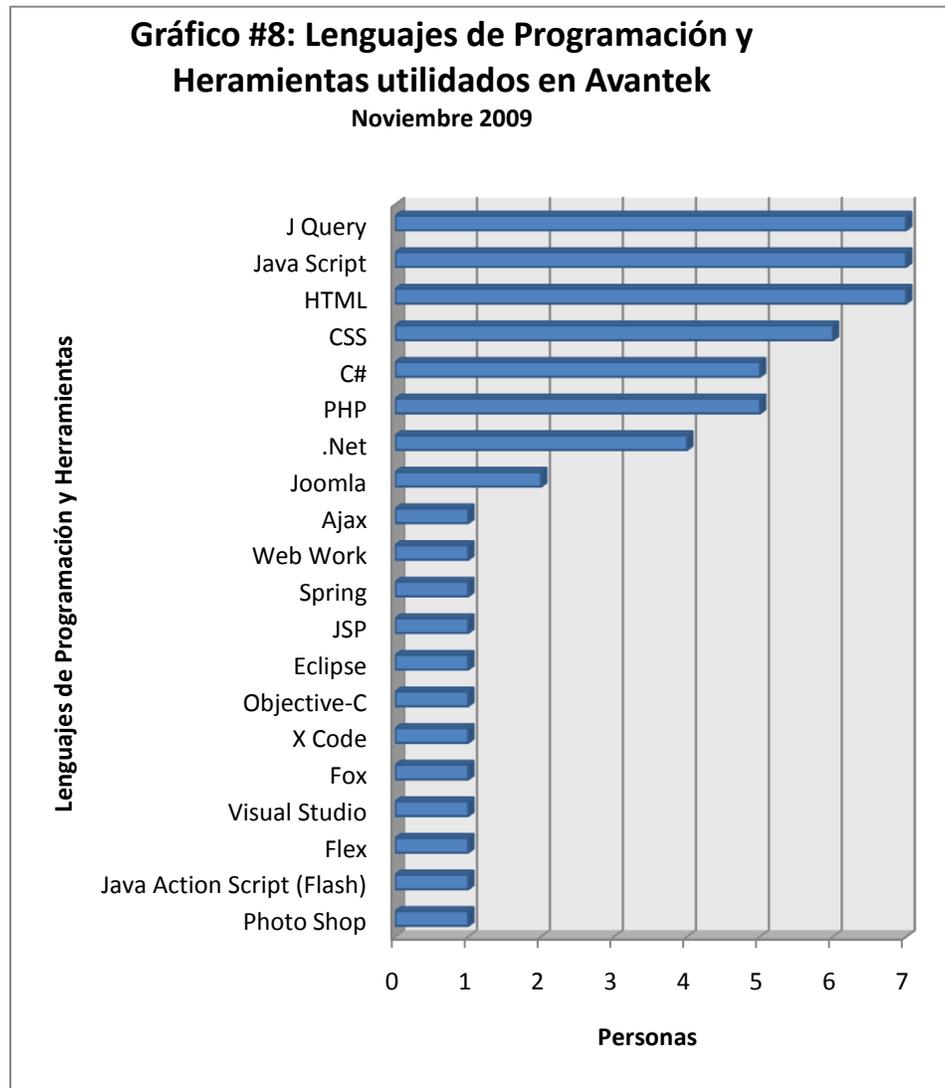


Gráfico 8. Lenguajes de programación y herramientas utilizados en Avantek.

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los colaboradores en Avantek está desarrollando aplicaciones sobre web, por lo que también la mayor parte de estos programas son para tal fin. Los de mayos utilización son J Query, Java, HTML, CSS, C#, PHP, entre otras que son utilizadas por menos cantidad de usuarios dentro de la empresa. Toda esta información fue dada en una pequeña encuesta individual que se realizó en agosto anterior, a los

colaboradores de Northek (a partir de octubre llamada Avantek), para conocer los lenguajes, herramientas y sistemas operativos utilizados en ese momento para realizar sus labores diarias.

Con respecto a los sistemas operativos más utilizados por los profesionales, Windows es el que principalmente se utiliza, en sus diferentes versiones, seguido de Linux y Unix. La empresa Avantek se ha propuesto ser líder en el uso de las tecnologías más avanzadas, por lo que se trata de mantener siempre al margen de los nuevos conocimientos, utilizando también los sistemas operativos que mejor funcionen con sus operaciones, los cuales incluyen Windows XP y Linux. El siguiente gráfico nos muestra la cantidad de colaboradores que utilizan los 4 sistemas operativos instalados y utilizados actualmente en las computadoras de la empresa:

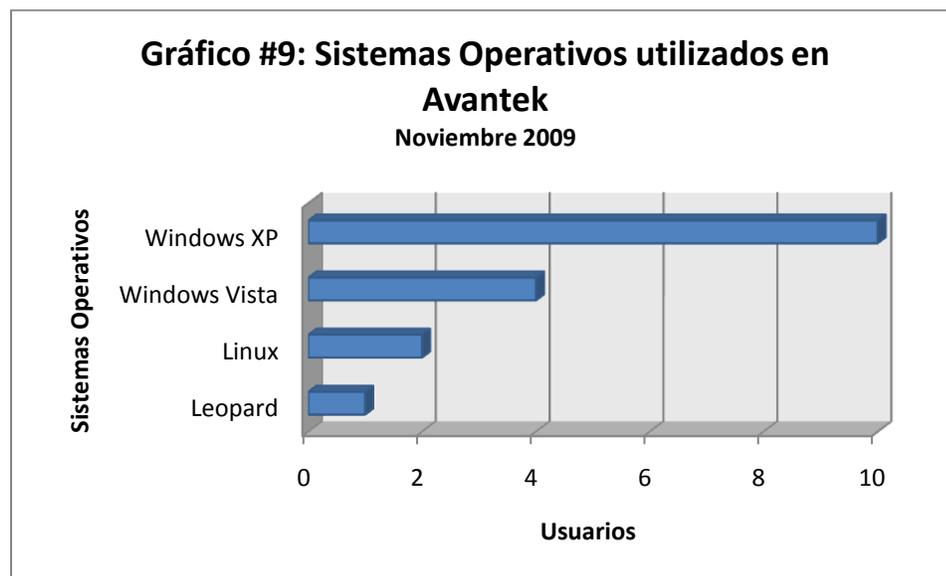


Gráfico 9. Sistemas Operativos utilizados en Avantek.

Fuente: Elaboración propia.

Windows XP se utiliza en la mayoría de las computadoras de la empresa, debido a la fácil utilización del mismo, y que es un sistema universal para tratar con los diferentes

clientes. Cabe destacar que éste se complementa con programas de muchas índoles, por lo que se adapta mejor que otras versiones a lo que el cliente y la empresa requiere. Finalmente, a nivel nacional se utilizan varios tipos de bases de datos. Sin embargo SQL ha estado siempre la cumbre de las más utilizadas alrededor del país y el mundo, y la zona no es la excepción. El gráfico siguiente nos muestra la tendencia nacional:

Bases de Datos de la A a la Z

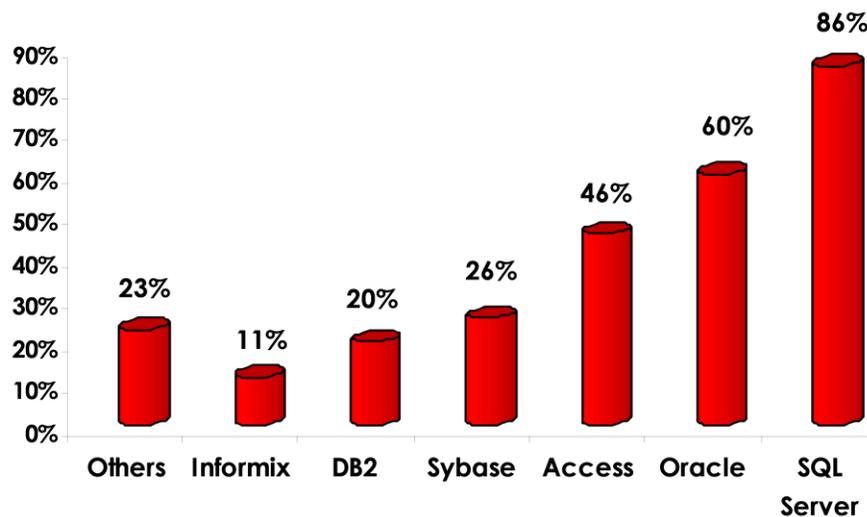


Gráfico 10. Bases de Datos utilizados en Costa Rica.

Fuente: INEC

Así que la base de datos más utilizada es SQL Server, seguida de Oracle y Access. Otras bases utilizadas pero en menor proporción son Sybase, DB2, Informix, entre otras.

De igual manera Avantek se ha propuesto utilizar una base de datos que le brinde flexibilidad, respaldo y orden, por lo que la herramienta más utilizada para este fin es My

SQL. El gráfico siguiente nos muestra que de 12 desarrolladores entrevistados, 9 utilizan en sus proyectos SQL como herramienta principal para ordenar y almacenar información:

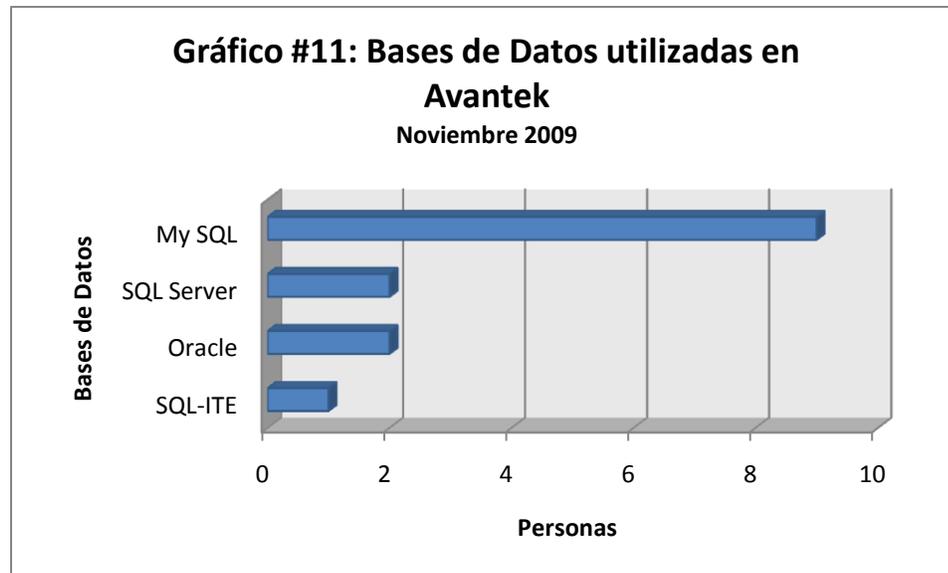


Gráfico 11. Bases de Datos utilizadas en Avantek.

Fuente: Elaboración propia.

Esto quiere decir que según el tipo de actividad de la empresa, los conocimientos en el área tecnológica es competente con las empresas TICs del país, dándole un respaldo a sus clientes de que sus productos van a ser de alta calidad.

El conocimiento del recurso humano en la zona es lo suficientemente confiable para el desarrollo de tecnologías, en el caso especial de la empresa que fabrica programas (software) a la medida, que incluye actualmente aplicaciones de escritorio y desarrollo web, y da el servicio de outsourcing a varias empresas.

- Tradiciones locales: Las tradiciones locales cumplen una función muy importante en la empresa, y en especial en las personas. La entidad debe involucrarse en estas

actividades, para ganar imagen en la zona. Además, el Área de Recursos Humanos debe estar pendiente de estos eventos locales, para darlos a conocer a los colaboradores, más aún si son de interés para la misma empresa.

Otras celebraciones como cumpleaños, día de la madre, día del padre, día del niño, navidad, año nuevo, entre otras, deben ser concientizadas entre los colaboradores y celebradas en caso de considerarse necesario, como actividad motivacional en la empresa.

Finalmente la empresa deberá cumplir desde el punto de vista legal, con todos aquellos decretos por ley que indiquen el pago de días feriados, los días feriados por ley, entre otros. Cualquier cambio en los mismos deberá ser acatado inmediatamente por la empresa.

En este caso el área debe estar pendiente de las celebraciones, y del día que se van a celebrar ante la ley. Actualmente varios feriados se trasladan para el día lunes de la semana siguiente a la fecha de celebración, por lo que estos cambios influyen en los días en los que la empresa también los celebraría.

- El uso creciente de la tecnología en el posible recurso humano de la empresa: Aquí se debe tomar en cuenta nuevamente el avance en la tecnología, especialmente en aquellas personas, estudiantes y profesionales, que podrían ser en un futuro miembros de Avantek. Estas personas cada día utilizan más los medios electrónicos para diversos usos, por lo que la empresa y el área deben avanzar igualmente para automatizar los procesos relacionados entre las partes internas y externas a Avantek.

Esto quiere decir para el Área de Recursos Humanos, que debe utilizar los medios electrónicos para sus diferentes funciones, como reclutar personal, recibir curriculum, seleccionarlos por medio de algún sistema que sirva como herramienta para filtrar, enviar correos electrónicos a los candidatos y recibirlos, entre muchas otras tareas que se acoplen a este uso tecnológico.

- Nuevas tendencias en la gestión científica del talento humano: En este caso, el avance que se tenga en el campo de la administración del talento humano, deberá ser aplicada con rapidez y eficiencia a la empresa, pues estar al margen de las nuevas tendencias en su campo, le ayudará a sacar el mejor provecho de su función. De otro modo el área se volvería algo tradicional, que no brinda mayor valor agregado a los colaboradores en especial.
- La cultura organizacional de Avantek: Este aspecto es muy importante. La empresa Avantek tiene una cultura arraigada desde los inicios de Northek, que es parte de su “carta de presentación”, por lo que el departamento debe adaptarse a esa cultura para realizar todas sus operaciones. Conociendo y respetando esa cultura, el área logrará excelentes resultados en la aplicación de sus metodologías. Sin embargo, también debe analizarse lo positivo y negativo de esta cultura, para aprovechar lo positivo y eliminar lo negativo de ella, y de esta forma mejorar día con día. Si existen cambios en la estrategia de la empresa, por ejemplo, posiblemente deberán hacerse cambios también en algunas áreas de la cultura, y esa es una función importantísima que debe cumplir el Área de Recursos Humanos.

2.1.4. Fuerzas Tecnológicas

- Cambios tecnológicos en los sistemas de recursos humanos: Si la empresa desea estar a la vanguardia en cuanto a sistemas de recursos humanos, debe estar constantemente actualizándose en el campo, y adquirir los sistemas o crearlos, de manera que se mantenga un área con la más alta tecnología para dar el mejor servicio del sector.
- Vigilancia Tecnológica: Es muy importante para el Área de Recursos Humanos, que este entienda los constantes cambios en el mercado del software, de tal forma que sea consciente de las necesidades y los requerimientos de los desarrolladores y los

profesionales de la empresa, para adaptarse a su mercado meta de la mejor manera.

Las empresas de tecnología exigen a un departamento como este, una constante vigilancia del sector, una continua capacitación de los miembros de la empresa y un análisis del desempeño de los trabajadores que los lleve a una mejora continua. Es por esto que el conocimiento de las tecnologías más buscadas por los clientes, y las más utilizadas por las empresas, es fundamental para dar un buen servicio interno en la empresa. Cualquier cambio en la demanda, debe afectar la oferta de la empresa, por lo que el área debe analizar constantemente la situación del mercado y adaptar al equipo de trabajo a los requerimientos del mismo.

- Uso de herramientas tecnológicas para las operaciones en la empresa: Los encargados del área y el personal involucrado, debe saber utilizar las herramientas tecnológicas con que la empresa cuenta para sus respectivas operaciones. Estos sistemas de pago de planillas, evaluación del desempeño, almacenamiento de información de los colaboradores, etc, deben ser utilizados de manera eficiente por el área, para su correcta utilización y aprovechamiento.

2.2. ENTORNO CERCANO

Con el análisis del entorno cercano, se intentará identificar los principales factores de este entorno que pueden influir, positiva o negativamente (oportunidades o amenazas) sobre el futuro desempeño del Área de Recursos Humanos de la empresa.

Seguidamente se analizarán las 5 fuerzas de Porter identificadas en este esquema:

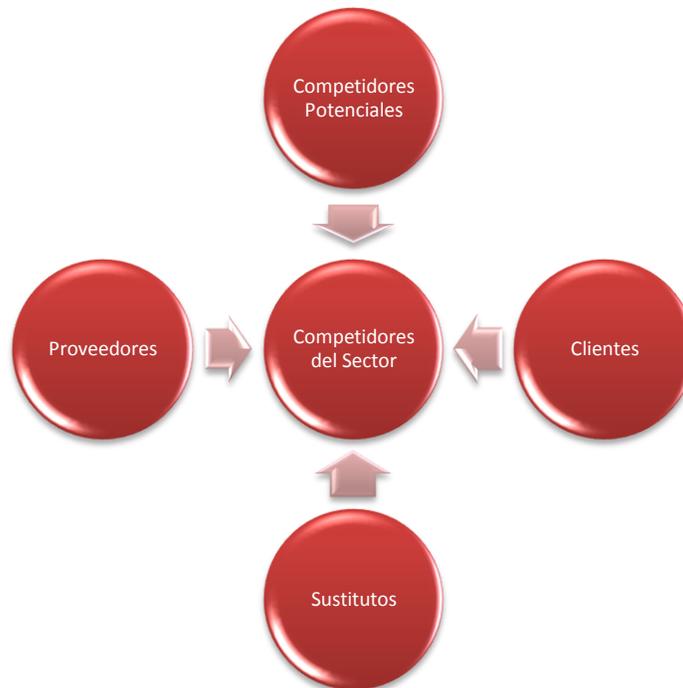


Figura 11. Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas.

Fuente: Elaboración propia, tomado del libro “Administración Estratégica” de Fred R. David.

2.2.1. Fuerza 1. Rivalidad entre competidores

En el sector de tecnologías de información y comunicación, la rivalidad entre los competidores se comporta de manera muy diferente a la de otros sectores nacionales. Este grupo de organizaciones llevan a cabo metas de manera conjunta y tienen un sentido de cooperación mutuo que les ayuda a crecer unas a otras. Por eso, esta fuerza entre competidores no es tan poderosa en sentido de rivalidad, pero sí es una potencia que debe ser aprovechada en este sector.

En Costa Rica existen cámaras de todo el sector, como CAMTIC, que tienen como fin establecer una estrategia nacional entre el grupo de empresas TICs de todo el país, por lo que esta importante organización, que agrupa a más del 90% de las empresas del sector en este país, trata de fortalecer a todo el sector, brindando diversos servicios al alcance de todos los asociados.

Gracias a esta agrupación, la empresa Avantek puede realizar alianzas entre empresas que ofrecen servicios similares, y también conseguir clientes en actividades organizadas por la misma agrupación de empresas.

A nivel regional pasa una situación muy similar. Northek fue uno de los fundadores y miembros de CETICZN, lo cual sigue siendo así con Avantek. Esta cámara es la representación regional de este sector. En este también se da un apoyo mutuo entre los miembros, consiguiendo entre ellos representación conjunta, nuevos clientes, proyectos, promoción de sus empresas, capacitaciones, entre muchas otras facilidades.

Las buenas relaciones con estas empresas pueden ser aprovechadas por el Área de Recursos Humanos de Avantek, ya que puede conseguir alianzas de cooperación para proyectos de investigación de su área de trabajo, como lo pueden ser estudios sobre salarios, incentivos, capacitaciones, entre muchos otros.

Esta oportunidad de compartir información y formar estrategias conjuntas con las demás empresas del sector, es de gran utilidad para la función de recursos humanos, ya que sería muy diferente la situación del área si requiriera de información por sí sola.

2.2.2. Fuerza 2. Competidores potenciales.

De igual manera se esperaría que los competidores potenciales del sector se unan a los grupos anteriormente mencionados. Este es un sector con mucho potencial y se encuentra en crecimiento constante, por lo que el riesgo de ingreso de nuevas empresas es igualmente mayor.

Si estas nuevas empresas se unen a las cámaras empresariales tanto de la región como del país, la empresa Avantek también gana nuevas alianzas con las que puede crecer en una relación de mutuo apoyo. Las empresas que no se unan a estas cámaras, generalmente no tendrán el mismo comportamiento que más del 90% de las empresas del país, pues en un sector como este, no se debe competir solo.

2.2.3. Fuerza 3. Sustitutos.

Las empresas de este sector no tienen sustitutos reales, pues venden sistemas y tecnología que no puede ser sustituida, a menos que las empresas clientes sigan sus métodos antiguos y tradicionales para manejar su información.

Avantek busca enfocarse en el desarrollo de programas (software) a la medida. Así que desde el punto de vista de la forma de adquirir un sistema, el cliente puede hacerlo de varias maneras. Este puede adquirirlo con productos ya determinados para realizar sus procesos, o puede pedir que se le desarrolle un programas (software) a la medida según sus necesidades específicas, o puede tercerear su función para que otra empresa utilice los sistemas de manejo de información, etc. Sin embargo el producto sigue siendo el mismo, y es la tecnología.

Hasta la fecha no hay un sustituto de la tecnología computacional que brindan las TICs del país y del mundo, a menos que el sustituto de la tecnología sea precisamente no usarla. Por lo tanto esta fuerza no tiene ningún peso sobre la organización, ni sobre el área, aunque sí se convierte en una oportunidad, ya que se está en un sector con esta característica especial.

2.2.4. Fuerza 4. Poder de los Proveedores.

Esta empresa, por su naturaleza, tiene esencialmente 3 tipos de proveedores según los productos o servicios que se requieren. Primero están los proveedores del recurso humano de la empresa, que principalmente lo constituyen las universidades que ofrecen carreras en el área tecnológica y administrativa. Otro proveedor de la empresa es el que suministra a la misma del equipo de cómputo necesario para realizar las tareas. Y finalmente están los proveedores del software y los servicios requeridos para las operaciones.

- Los proveedores de recurso humano son muy importantes para la empresa. La mayor parte de los colaboradores son graduados del Instituto Tecnológico de Costa Rica ubicado en Santa Clara de San Carlos. Al ser este el único y más importante proveedor cercano, su poder de negociación sobre la empresa es grande, ya que puede amenazar cualquier cambio drástico que perjudique la obtención de profesionales requeridos. Otras universidades de la región no se especializan en las carreras de esta universidad, o no ofrecen una calidad de personas tan buena como la graduada de aquí, por lo que el poder del ITCR se vuelve mucho mayor por su producto sumamente diferenciado de las otras universidades.
- Los proveedores que suministran equipo de cómputo ejercen una fuerza media sobre la empresa. Para que Avantek adquiriera el equipo, generalmente lo compra directamente con el fabricante Dell o con INTCOMEX, mayorista de hardware y software. Para compras menores entonces se negocia con proveedores de la región, como SEDECO y SICZN para adquirir herramientas de menor costo. En el caso de los proveedores grandes, su poder de negociación es un poco mayor, pues trasladarse de proveedor requiere de altos costos, mientras que el equipo y las herramientas pequeñas compradas en la región, pueden ser fácilmente sustituidas si son compradas en otras empresas cercanas que ofrezcan también la venta de los mismos.
- Los proveedores de software y servicios son básicamente 3 diferentes. Uno es el proveedor de los programas y sistemas de computación utilizados por los colaboradores, que en su mayoría son por medio del convenio con Microsoft para

adquirir las licencias respectivas, y el resto de sistemas y programas son gratuitos, como Linux, o vienen integrados en el mismo equipo que se adquiere, como Apple. Estos proveedores ejercen poder sobre la empresa, ya que de igual manera cambiar de proveedor requeriría de mucha inversión y transformación interna de la empresa, y su producto es muy especializado. El segundo proveedor de servicios es el ICE-Empresarial, que ofrece el servicio de conexión a internet de la empresa. Actualmente este servicio es el de mejor calidad que se puede conseguir, por lo que tiene gran poder sobre la empresa, ya que cualquier cambio que esta haga, deberá ser adaptado a la empresa, como el precio del servicio o el cambio de velocidades de conexión a internet. El tercer proveedor de servicios es JCAS de Palmares, quien alquila algunos equipos de cómputo a NortheK. Este proveedor tiene poder sobre la empresa en el sentido de que ha sido la única opción que ha encontrado Avantek que alquile equipos de cómputo a PYMEs, por lo que su poder es grande. Sin embargo su servicio puede ser sustituido por la opción de comprar el equipo, aunque esta opción sea un poco más costosa, pero que le quita poder al proveedor en comparación con los otros casos antes vistos.

Todos estos proveedores tienen influencia sobre el área, ya que también este necesita de personal, software, hardware y servicios adicionales en los que estos proveedores tienen alguna importante participación.

Debe considerarse especial la relación del proveedor de recurso humano, pues este es sobre el que tiene más incumbencia este departamento, ya que es el encargado de reclutar, seleccionar y capacitar al recurso humano que requiera la empresa. Por lo tanto el ITCR es el principal proveedor o al menos el más importante con el que debe estar vinculado este departamento.

2.2.5. Fuerza 5. Poder de los clientes.

Los clientes de la empresa tienen un poder un poco distinto en este tipo de empresas con respecto a otros sectores comerciales. Estos clientes son empresas que requieren algún sistema de cómputo desarrollado a la medida, ya que ese es el servicio que la empresa ofrece.

Así que los clientes de este sector tienen mucho poder de negociación porque es un servicio brindado exclusivamente a ellos, por lo que el sistema que se les diseña debe ir acorde a los requerimientos especificados por ese cliente. Así que la empresa en su totalidad de unidades, debe adaptarse a las necesidades propias de cada cliente, si desea dar un servicio tan especializado.

Sin embargo estos mismos clientes pierden poder ya que el servicio que brinda la empresa es muy diferenciado al de otras empresas que venden productos previamente hechos. En este caso sería demasiado costoso para un cliente actual de la empresa, cambiar a otra que le brinde un servicio como el de Avantek, ya que las inversiones en estos sistemas son grandes, y no suele realizarse cambios en medio del proceso.

Así que podríamos afirmar que el poder de negociación de los clientes con la empresa es alto, pero el riesgo de que se ejerza ese poder para sustituir a Avantek por otra organización es muy bajo.

En este sentido, la fuerza de los clientes influye en el Área de Recursos Humanos de Avantek, en la medida en que la negociación entre ambas entidades involucre algún cambio en los colaboradores de la empresa. Esto incluye que se necesite capacitar al personal en nuevas tecnologías, o que se requiera de nuevas contrataciones para abarcar un proyecto, o que se eliminen responsabilidades de un puesto o persona para que cumpla con las necesidades de un proyecto, entre muchas otras cosas que involucren al área.

Para Avantek es muy importante cada cliente, por lo que el área debe velar para que la organización cumpla sus objetivos y brinde el mejor servicio posible, de tal manera que las operaciones de recursos humanos deben ir muy enfocadas en las necesidades específicas y conjuntas de los clientes reales y potenciales.

2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Una vez que se realizó un extenso análisis sobre los factores externos que influyen en la organización, y que tienen alguna implicación sobre el Área de Recursos Humanos, se necesita identificar y concretar las oportunidades y amenazas presentes actualmente en el entorno. Esto es de suma importancia para la toma de decisiones en un sector tan dinámico como en el que se desenvuelve tal empresa.

Después de identificar estos factores, se tomarán los más importantes para evaluar a la empresa, de tal forma que se aprovechen las oportunidades y se tomen acciones para disminuir o eliminar las implicaciones de las amenazas en la empresa, y especialmente en el Área de Recursos Humanos.

2.3.1. Identificación de Oportunidades y Amenazas

Estas son las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del factor externo descrito anteriormente:

A. Oportunidades:

- Pertenecer a las cámaras de TICs nacional y regional, para obtener información importante para el área y capacitación en general. Además de que existe una colaboración y metas conjuntas entre competidores, abriendo la posibilidad de buenas alianzas, nuevos clientes y participación en actividades de interés. Posiblemente los nuevos competidores también ingresarán a estas cámaras.
- Mantener salarios por encima del mínimo y aumentos salariales constantes, puede atraer y conservar el personal de la empresa.
- La formación de una alianza estratégica más fuerte con la empresa Avantica, puede significar superación y eficiencia del área, y posiblemente crecimiento organizacional.

- El desempleo de profesionales en el área metropolitana a causa de la crisis económica, puede atraerlos hacia empresas que se han mantenido estables como Northek, a partir de octubre Avantek.
- La posición de Costa Rica en exportación de programas (software) a nivel mundial es muy buena, dando seguridad al negocio y los colaboradores. La estabilidad económica y social atrae proyectos extranjeros para los colaboradores.
- El recurso humano de Costa Rica es visto como de alto valor agregado y barato a nivel mundial, dando una importante ventaja competitiva.
- La inversión del Gobierno en educación superior y en investigación y desarrollo, es mayor en proporción que la de muchos países, ampliando las posibilidades de los profesionales. Se dice que aún falta mayor inversión en estos campos, pero el país está haciendo el esfuerzo por alcanzar esto.
- Corto traslado de colaboradores a países con clientes de Avantek, lo que significa menor impacto en los colaboradores en cuanto a horario, tipos de comidas, cultura, costos, etc. Esto también es una ventaja competitiva de mucha relevancia.
- La calidad de vida de los colaboradores en una zona rural como San Carlos, parece ser mejor que la que pueden tener los profesionales en la zona urbana del país, ya que el estilo de vida local es muy sano y a la vez urbano. Esto incluye también una mayor renta disponible en los trabajadores, tanto por el esfuerzo de la empresa de mantener salarios competitivos, como por la etapa de vida de los colaboradores de Avantek, quienes son mayormente jóvenes.
- El ITCR de San Carlos gradúa profesionales de alta calidad en el área tecnológica en la región donde se localiza la empresa. La institución trata de adaptarse a las necesidades del mercado actual. Se tiene buena vinculación con este importante proveedor de recurso humano de la empresa.
- Aumento en la utilización de medios electrónicos en personas externas a la empresa, que son de interés para el área, por lo que la comunicación se puede volver más amplia y fluida.

- Existencia de oportunidades de capacitación constante en la zona, en el área de recursos humanos, para que los encargados del área apliquen nuevas y mejores técnicas de su especialidad.
- La tecnología no tiene sustitutos y cada vez se hace más necesaria en las organizaciones, por lo que los colaboradores están en un mercado donde habrá demanda y trabajo constante.

B. Amenazas:

- No se cumple con la ley 7600 y algunas normas de seguridad, por lo que existe un riesgo tanto legal como en el tema de seguridad laboral e igualdad de oportunidades.
- Están siendo limitados los proyectos para los colaboradores, por la poca inversión que están realizando las empresas en tecnología y el ambiente de incertidumbre en cuanto a la crisis económica actual, que parece estar entrando en recuperación.
- La restricción de créditos y el costo elevado de los préstamos puede afectar la estabilidad emocional de los colaboradores y su rendimiento.
- Existe una fuga de buenos profesionales hacia el Valle Central, debido a que buscan más oportunidades de empleo y mejores salarios, pero desconocen el costo de vida que tendrán en proporción al local.
- Existen mayores oportunidades de capacitación en el área metropolitana, tanto en el área tecnológica como administrativa, lo que puede diferenciar el desarrollo profesional local con el del área metropolitana.
- Los constantes cambios tecnológicos del entorno deben ser adoptados por los empleados, a un ritmo muy acelerado.
- Hay una dependencia grande del proveedor de recurso humano de la empresa, que es el ITCR. Con menor influencia sobre el área, también se depende del proveedor de conexión a internet y de los proveedores de hardware y software.

2.3.2. Priorización de las Oportunidades y Amenazas

El área debe priorizar las oportunidades y amenazas más importantes en este momento, para poder enfocar su trabajo en estas. Se seleccionaron 5 oportunidades y 5 amenazas por su relevancia y consecuencias para el área de Recursos Humanos y los colaboradores de la empresa en general:

A. Principales Oportunidades:

- Pertenecer a la cámara de TIC's nacional y regional, para obtener beneficios variados.
- Formar una alianza estratégica con Avantica, para superación y eficiencia del área y posible crecimiento organizacional.
- Posibilidad de mayor calidad de vida y renta disponible para los profesionales de la región que en las zonas urbanas del país.
- Una buena vinculación con el ITCR, aprovechando el excelente recurso humano que prepara profesionalmente, y el de las demás instituciones regionales que gradúan profesionales en áreas de tecnología y administración.
- Oportunidades de capacitación constante para los miembros del departamento en su área.

B. Principales Amenazas:

- Limitada inversión de las empresas en nuevos proyectos para los colaboradores, a causa de la crisis económica mundial vivida los últimos meses, y el ambiente de incertidumbre actual.
- Fuga de buenos profesionales hacia el Valle Central.
- Mayores oportunidades de capacitación en el área metropolitana en el área de tecnologías.
- Constantes cambios tecnológicos deben ser adoptados por los colaboradores.

- Dependencia grande del ITCR, como mayor proveedor de recurso humano en la empresa.

2.3.3. Matriz de Evaluación del Entorno Externo

La matriz de evaluación del entorno externo permite resumir y evaluar la información de este análisis y su implicación tanto en la organización como específicamente en el área.

Se les da un puntaje de 15 puntos a los elementos más importantes, 10 puntos a los de relevancia media y 5 puntos a los de menor importancia, pero que de igual manera influyen en el área actualmente.

La calificación que se le da al área en cada elemento está comprendida entre 1 y 4, representando la eficiencia con que responden actualmente las estrategias del mismo y de toda la organización a cada factor. Así que el puntaje representa lo siguiente:

- 4: Excelente (es una ventaja competitiva).
- 3: Por encima del promedio del sector.
- 2: Igual que el promedio del sector.
- 1: Deficiente.

Así que según la evaluación correspondiente, la matriz resulta de la siguiente manera:

Tabla 6. . Matriz de evaluación del factor externo de Avantek.

A. Factores Externos Clave	B. Valor	C. Calificación (1 a 4)	D. Ponderado (B x C)
Oportunidades			
1. Pertener a las Cámaras TICs nacional y regional	10	1	10
2. Formar alianza estratégica con Avantica	15	4	60
3. Mayor calidad de vida y renta disponible en la región	10	3	30
4. Buena vinculación con el ITCR y otras proveedoras de recurso humano importantes	10	3	30
5. Capacitación constante para miembros del área	5	2	10
Amenazas			
1. Limitada inversión de empresas en proyectos	15	2	30
2. Fuga de buenos profesionales al Valle Central	10	2	20
3. Mayores oportunidades de capacitación en el Valle Central	15	2	30
4. Constantes cambios tecnológicos	5	2	10

5.Dependencia del ITCR y proveedores de recurso humano	5	2	10
TOTAL	100%		240

Fuente: Elaboración propia.

Para explicar la distribución de los puntajes y los valores otorgados a cada ítem se desarrolla el siguiente análisis:

A. Oportunidades:

- La oportunidad más importante para el área es la formalización de una alianza estratégica con Avantica, ya que esto da inicio a varios cambios organizacionales positivos en la empresa, en los que el área se debe involucrar, por lo que se le da prioridad de 15 puntos. Avantica tiene muchos años de experiencia en el sector, por lo que ha desarrollado herramientas y metodologías mucho mejores de las que tenía Northek, de modo que se acelera el crecimiento de la empresa.

Siendo esta una oportunidad de crecimiento exclusiva para la empresa, se le da una calificación de 4.

- Otra oportunidad de peso para la empresa es el provecho que se le puede sacar a la unión de empresas a nivel regional y nacional. Estos grupos empresariales traen diversos beneficios específicos en el área de recursos humanos, como participación en ferias de empleo, capacitaciones y charlas, entre otros. Sin embargo estas oportunidades no han sido del todo aprovechadas por la empresa, por lo que se le da una calificación de 1, siendo este un punto en el que se ocupa mejorar por su nivel de importancia.
- Ser una empresa regional, en un lugar con tanto potencial humano, es una gran ventaja de la que también se debe sacar provecho. Es por eso que la importancia de consolidarse como una empresa de calidad en la zona, es relevante, con calificación de 10. Por ser una zona rural, se considera un lugar con mayor calidad de vida para los habitantes del lugar, en la que los profesionales podrán obtener mayor renta

disponible, sin tener que incurrir en gastos de traslado, vivienda y alimentación en el valle central. Por lo que la empresa debe aprovechar la oportunidad de promocionarse para obtener ese recurso humano de calidad que tanto requiere.

Actualmente los voceros de la empresa mencionan mucho este elemento, destacando las ventajas de quedarse trabajando en la región, de modo que puede llamar la atención de los profesionales de la zona, e incluso a los profesionales que trabajan en el valle central, pero consideran buena la posibilidad de regresar y laborar en la región. Por lo tanto se califica con 3, pues es una empresa regional que aprovecha su ventaja.

- La oportunidad de tener una buena vinculación con el ITCR y otras universidades ha traído y traerá importantes beneficios a la empresa y especialmente al área, pues hay una prioridad en las funciones de reclutamiento, capacitación y desarrollo profesional, y estas instituciones son una excelente oportunidad para tales objetivos. Para esto se le dio valor de 10, pues es una oportunidad que ya está siendo medianamente aprovechada, pero que es una excelente oportunidad por aprovechar.

Se le asigna una calificación de 3, ya que es una de las empresas que más aprovecha esta relación, pero que sin embargo no es la única organización que toma partido sobre estas instituciones de calidad.

- Otra buena oportunidad, pero con menos peso en el área es la capacitación constante para el departamento, con los medios que la zona ofrece. Esta tiene un valor de 5 puntos.

En este factor, actualmente se encuentra igual que el promedio del sector, pues las oportunidades de capacitación en muchas de las oportunidades no se toman.

B. Amenazas:

- Las 2 amenazas más importantes detectadas que pueden afectar al área y a los colaboradores de la empresa, que son el cliente final de Recursos Humanos, son la limitada inversión de las empresas en proyectos que le generen trabajos a los colaboradores, y las pocas oportunidades de capacitación que hay en la zona en

comparación con el Valle Central, que afecta el desarrollo de los colaboradores y las metas del área.

Estas 2 amenazas están afectando por igual a todo el sector nacional, por lo que se les asigna una calificación de 2. En cuanto a la capacitación, la empresa hace su esfuerzo por mantenerse al margen, y por eso no ha caído en calificación 1, pues esta calificación sería por estar peor en este rubro que la mayoría de empresas.

- Una amenaza de importancia media es la fuga de buenos profesionales al Valle Central. Los ingenieros sin experiencia son relativamente fáciles conseguirlos en un área con una universidad tan buena como el ITCR, pero los ingenieros con cierta experiencia son más difíciles de atraer a Avantek, pues son personas que trabajan en el valle central, o que no encontraron oportunidades de empleo en el desarrollo de software en la zona, y trabajan en otras empresas del área metropolitana. Por eso la fuga de estos profesionales tiene un valor tan importante para la empresa como amenaza. Se le da calificación de 2, pues a las empresas del sector les es difícil conseguir a estos profesionales de igual manera que a Avantek (a los del valle central les cuesta un pago superior de dinero, y a Avantek les cuesta la identificación de los mismos para atraerlos).
- Las otras 2 amenazas tienen una importancia menor, pues no afectan de la misma forma como lo están haciendo los problemas antes mencionados. Estas son el acelerado ritmo de cambios tecnológicos a los que los colaboradores deben adaptarse y la dependencia de instituciones proveedoras de recurso humano como el ITCR.

Los 2 rubros fueron calificados con 2 puntos, pues son elementos que están afectando de igual manera a todas las empresas, por lo que, aunque la calificación no es buena, sigue estando dentro de lo que, con similar medida, se está viviendo en el sector.

El resultado de esta matriz nos muestra una posición intermedia de la empresa, específicamente del Área de Recursos Humanos, en cuanto a los factores externos que amenazan o son oportunidades para las funciones del mismo.

La ponderación total de esta evaluación fue de 240 puntos, dentro de un posible total de 400 puntos. Este resultado se obtuvo ya que en varios factores la calificación de la empresa es buena y en otros intermedia, afectando el resultado final.

La empresa y el área están sacando provecho de la nueva alianza estratégica que se formuló con una empresa mucho mayor a ésta, y están sacando provecho de su ventaja en cuanto a ubicación, para obtener y mantener a sus colaboradores. También está sacando algunas ventajas con la buena alianza de cooperación que tiene actualmente con el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Sin embargo, el área debe tratar de sacar mejor provecho de las oportunidades que le ofrecen los gremios del sector y las instituciones que puedan capacitar a los profesionales en el área de Recursos Humanos.

Además, se deben formular estrategias para sobrellevar las amenazas presentes en el entorno actual, como lo son los pocos proyectos que se están dando por la crisis económica que recortó el presupuesto de clientes y posibles clientes, la desventaja en cuanto a localización de la empresa para capacitaciones, la fuga de buenos profesionales de la zona y los constantes cambios tecnológicos que deben ser adoptados por los colaboradores.

III. ANALISIS AMBIENTAL INTERNO

Es importante mencionar antes de iniciar esta etapa de análisis interno, que todas las organizaciones y departamentos poseen debilidades y fortalezas. El secreto está en identificar aquellas directamente relacionadas con la misión de los mismos.

La idea con este análisis interno es sacar provecho de las fortalezas y superar las debilidades que se tengan. Incluso dentro de las diferentes divisiones o departamentos de la empresa, varían sus fortalezas y debilidades.

Las fortalezas que se encuentren en este departamento que otros competidores no pueden imitar serán características distintivas que servirán de base para las ventajas competitivas de toda la organización. Para que un recurso de los que identificaremos a lo largo de este capítulo sea valioso debe ser poco común, difícil de imitar y difícil de sustituir. La idea es identificar si la empresa en este departamento tiene ventajas competitivas al realizar estas actividades de una forma diferenciada con respecto a los competidores.

Este análisis se basará en la teoría de la cadena de valor, descrita en el marco teórico de este proyecto, y en una guía de evaluación de la función del talento humano, realizada por Eduardo Araya MBA, para el curso de recursos humanos del ETAI en Santa Clara, descrito en la metodología de este documento.

Para analizar internamente la función de recursos humanos con el método de la cadena de valor, quedaría muy superficial el análisis, por lo que se complementará con esta metodología, basada en el libro de Idalberto Chiavenato sobre la Gestión del Talento Humano, seguida de un análisis de la situación de la empresa. La ventaja de esta guía es que es una síntesis de lo dicho por el reconocido autor y mayor referencia en el área de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, por lo que se evalúan los aspectos más representativos de su literatura.

Si el plan estratégico que se pretende elaborar fuera organizacional, debería analizarse cada uno de los elementos de esta cadena, que son los siguientes:

- Actividades Primarias:

- Logística Interna.
- Operaciones.
- Logística Externa.
- Mercadeo.
- Seguimiento a Clientes.
- Actividades de Apoyo:
 - Administración de la Información e Infraestructura.
 - Recursos Humanos y Capacitación.
 - Desarrollo de Innovación y Tecnología.
 - Calidad y Ambiente.

Este plan estratégico es para una unidad de la organización, la cual es Recursos Humanos, por lo que el análisis deberá centrarse fundamentalmente en el componente de la cadena de valor de la organización con el que tiene que ver esta unidad. En este caso nos enfocaremos en el análisis de la actividad de apoyo de recursos humanos y capacitación.

Sin embargo, antes de iniciar con el análisis de esta área, daremos una breve descripción de la cadena de valor con la que cuenta la organización.

3.1. CADENA DE VALOR

La cadena de valor de la empresa Avantek se divide en 2 grandes bloques, que son las actividades primarias, propiamente del negocio, y las actividades de apoyo, que surgen precisamente como complemento de las relacionadas con la actividad empresarial. A continuación veremos una breve descripción de las mismas en la empresa.

3.1.1. Actividades Primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto o prestación del servicio, su venta y el servicio posventa. El modelo de la cadena de valor para la prestación de servicios distingue tres actividades primarias:

- Servicio: incluye la logística interna, las operaciones y la logística externa.
- Mercadeo: actividades con las cuales se da a conocer el servicio.
- Seguimiento a clientes: agrupa las actividades destinadas a mantener el valor del servicio, mediante la aplicación de garantías u otros.

A. Servicio

Para el servicio en sí, se realizan varias tareas descritas a continuación.

i. Contacto Inicial con el Cliente

Este contacto inicial se da, ya sea porque el cliente solicitó los servicios de la empresa (lo cual es lo más común), o por una visita realizada por miembros de Avantek para mostrar los servicios que se brindan, lo cual se enlaza con actividades de mercadeo posteriormente descritas.

En este contacto inicial, las partes exponen sus ideas y propuestas sobre algún trabajo que el cliente desee realizar. De esta forma el colaborador verifica que lo que se quiere, está a corde con el modelo de negocios de la empresa, o en otras palabras, verifica que lo que el cliente quiera hacer, la empresa lo pueda realizar. De lo contrario, generalmene se le sugiere alguna empresa amiga, especialmente miembros de la misma cámara empresarial de la región CETICZN.

Si el cliente calza con el modelo de Avantek, entonces se procede a explicarle los diferentes modelos para trabajar que se utilizan en la empresa, según el negocio que se está planteando entre las partes (este puede ser una cuota fija, horas determinadas con anticipación, tiempo de contrato indefinido, pagado por horas, mixto, entre otros). Y así se definen los primeros pasos a seguir del negocio.

ii. Revisión de Requerimientos

Una vez definido el negocio que se pretende. Se calendarizan las actividades a seguir, y se analizan los principales requerimientos para iniciar operaciones con el negocio.

Es importante mencionar que se cuenta con un sistema llamado BCM (Business Contact Manager), el cual les permite manejar toda la información relevante sobre el seguimiento al cliente, los datos, los avances de los proyectos, la posible inicialización de los mismos, entre otros. Este sistema es algo que necesitan estar actualizando constantemente cada vez que se da un nuevo paso en el negocio.

iii. Definición de la Propuesta

Una vez determinados los requerimientos, se procede a realizar la propuesta. Una propuesta es un documento en el que se especifican todas aquellas cosas que se realizarán por parte de la empresa, de acuerdo a la solicitud del cliente. Esto con el fin de no crear mal entendidos a la hora de entregar la aplicación ya terminada, y también para evitar que el cliente solicite nuevos requerimientos que quiera contemplar en el precio inicial de la propuesta.

Muchas veces la elaboración de la propuesta se convierte en un “ir y venir” de ideas, llamadas, correos electrónicos, etc, para poder determinar exactamente lo que el cliente quiere, debido a que muchas veces, este llega con una idea general, pero la empresa no puede suponer las cosas específicas que llevará el sistema.

A partir de este momento, el líder encargado de darle seguimiento al proyecto, tendrá que determinar lo que el cliente requiere que le realicen, y administrar el equipo humano y tecnológico para hacer el trabajo.

Una vez que la propuesta está clara, con las estimaciones sobre cuánto va a durar el proyecto, y el costo del mismo, entonces se procede a definir la propuesta final, para que el cliente determine si realizará o no el desarrollo del sistema. Esto depende en la mayoría de los casos del costo del negocio, o de la forma de pago, por lo que la empresa determina un precio y un pago para negociar con el cliente en caso de que a este no le parezca la propuesta. Si la propuesta es aprobada, entonces inicia el proceso de producción en la empresa.

iv. Producción o Desarrollo

Esta es la etapa más larga del proceso, pues es en la que se desarrolla el sistema requerido por el cliente, por parte de los programadores de la empresa. En un desarrollo común, primeramente se hace la arquitectura que va a llevar el sistema, luego se desarrolla la aplicación, y luego se hacen las revisiones correspondientes del mismo por parte del equipo de ingenieros.

En el desarrollo también se incluye la obtención de la información de los clientes, que va a ir en el sistema. Una vez terminado (completo o por versiones), pasa a revisión y prueba por parte del departamento de control de calidad (QA por sus siglas en inglés). Finalmente se realizan los manuales y documentos correspondientes, y se procede a la entrega del sistema.

v. Aseguramiento de la Calidad

La etapa de aseguramiento de la calidad está concentrada en el departamento de QA, el cual revisa las versiones entregables o las versiones finales de los trabajos elaborados en producción, haciendo diferentes pruebas en los mismos.

En términos muy generales, el tester desarrolla escenarios funcionales y no funcionales para probar la consistencia y calidad del sistema, reportando los errores correspondientes al equipo de trabajo que está desarrollando la aplicación. Los escenarios funcionales son los aptos para realizar en la aplicación, y los no funcionales son todos aquellos que no corresponden al uso correcto de la aplicación, de modo que se prueba si el sistema es capaz de sobrellevar todos aquellos errores que cualquier usuario pueda cometer a la hora de manejar el sistema.

El objetivo de esta etapa es que el programa sea confiable, consistente y capaz de ser usado por cualquier persona. El ingeniero encargado de la revisión, deberá asegurarse que los errores sean corregidos, e incluso puede proponer algunas mejoras para el sistema. Una vez asegurada la calidad del producto, se certifica como tal (lo cual incluye también la revisión de manuales y documentos).

Es importante mencionar que la tarea de asegurar la calidad del producto, recae en gran medida de los mismos desarrolladores de los programas y aplicaciones, pues estos deberían hacer su trabajo bien desde un inicio. Sin embargo, es evidente que muchas veces no podemos ver nuestros propios errores, por lo que se acude a una persona externa al desarrollo para que haga las pruebas correspondientes y se asegure que el producto a entregar sea de calidad.

vi. Implementación

La implementación es la etapa final del servicio que se da en Avantek. Se refiere a la instalación correspondiente del sistema en las oficinas del cliente. También incluye la capacitación de los usuarios para que utilicen el sistema eficientemente.

En otras ocasiones la etapa de implementación se realiza en las instalaciones o de manera remota, como en el caso de las aplicaciones sobre internet, las cuales no requieren de implementación en la estructura computacional de las personas, como por ejemplo las páginas web de algunas empresas, donde el usuario ingresa por medio de la dirección en internet.

Una vez implementado el sistema, termina la etapa en la que se da el servicio en la empresa. Sin embargo no es una tarea aislada, pues inician los procesos de soporte de los sistemas realizados y la atención posventa realizada a los clientes, la cual se detalla más adelante.

B. Mercadeo

En el área de mercadeo no se realizan tareas demasiado determinadas, por el tipo de negocio en el que se mueve la empresa, en la que hay un contacto más directo con el cliente. Describiremos las tareas más relevantes que son realizadas en la actualidad.

i. Publicidad

En el tema publicitario, la empresa contrató hace algunos meses un trabajo de asesoría en el área de publicidad, con una empresa llamada Comunicación Estratégica. Estas personas definieron una serie de tareas específicas que contribuían a garantizar una estrategia de comunicación factible para la empresa.

El proyecto se inició la publicidad en medios de comunicación nacionales y regionales, por medio de noticias que destacaran a Northek, de modo que se generara publicidad no pagada, o a un costo bajo. La estrategia de comunicación formulada también tiene otros objetivos menores planteados para publicitar la imagen de la empresa, de modo que esta ganara clientes, como lo fueron algunas mejoras a la página web, y la capacitación de los colaboradores como voceros de la empresa.

La publicidad de la empresa es muy dirigida, generalmente con reuniones directamente con los clientes. También se incluyen las redes de contactos y la publicidad de boca en boca, para generarles proyectos a la empresa.

ii. Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas de la empresa se recarga sobre las funciones de la Gerencia General y de la Gerencia de Producción, pues ambas personas son las que se encargan en su mayoría de hacer las negociaciones correspondientes con el cliente.

Se ha intentado inculcar en los colaboradores la idea de que todos como miembros de la empresa, son parte de la fuerza de ventas de la misma, por lo que cualquiera puede iniciar un negocio con un cliente y atraerlo a la empresa. Sin embargo son pocas las ocasiones en la que los negocios se han dado por medio de otros colaboradores, por lo que la fuerza de ventas se concentra en las personas antes descritas.

iii. Determinación del Precio

La determinación del precio de un software es muy variable, basado especialmente en el tipo de trabajo que se le va a realizar al cliente, y las horas que se tardará en realizar las tareas correspondientes.

Básicamente son 4 las modalidades de la empresa para determinar el precio en el negocio de la venta de software y outsourcing:

- **Fix Price:** Esta modalidad de precio es la que se usa en la mayoría de desarrollos que se realizan en la empresa. Avantek hace una estimación del tiempo aproximado

- y los gastos en que se incurrirán por hacer un programa, y esta se multiplicará por el precio por hora determinado en una escala que estableció la empresa (basada en conocimientos, tecnologías a utilizar, etc). El cliente sabe de antemano el precio que se le cobrará, y el tiempo aproximado para que el programa se le entregue. Si el cliente pide nuevos requerimientos en el proceso, estos no están incluidos en el tiempo y el costo del programa inicial, por lo que se cobran adicionalmente aplicando el mismo cálculo.
- **Time and Material:** Hay ocasiones en que los proyectos a realizar no están bien especificados por el cliente, por la naturaleza del mismo. Así que no se pueden realizar cálculos de la duración y costo de los proyectos, pues estos variarán en el proceso. Para casos como estos, al cliente se le da un costo aproximado por hora, y al final de cierto periodo (semanas, quincenas, meses, etc), el cliente paga la cantidad de horas que se trabajó en su proyecto, además de los materiales requeridos para realizarlo, basados en una especificación de horas que entrega la empresa. De esta forma, el cliente podrá cambiar sus condiciones cuantas veces quiera, pues se está pagando cada hora que se labore haciendo el programa.
 - **Support:** Para los casos en que el cliente solo requiere de algunas horas para ser atendido por un ingeniero, entonces se cobra con esta modalidad. El cliente especifica lo que quiere, y se le da el soporte correspondiente, con tarifa fija por hora. El cliente al final paga lo que se laboró en su empresa dando el soporte. La modalidad evidentemente es para el área de soporte técnico que da la empresa con su departamento de TI.
 - **Retainer Fee:** Esta modalidad de precio es específica para el servicio de outsourcing que da la empresa. Cuando un cliente requiere de algunos días de trabajo de un ingeniero, para realizar un trabajo de desarrollo, entonces se le aplica una tarifa por las horas que requerirá del ingeniero. Estas horas deberán contar los viáticos y gastos correspondientes a la estadía de la persona en la empresa del cliente, por lo que es un precio distinto, además que es aplicable a servicios de outsourcing, que generalmente son de varias semanas.

La empresa cuenta con su propio modelo para especificar estas tarifas, y ha sido perfeccionado en los últimos meses, por lo que se pueden tomar datos históricos para aplicar los precios más exactos en el mercado.

C. Seguimiento a Clientes

El seguimiento a clientes es otra importante etapa en el sector de tecnologías, ya que esto puede significar un proyecto adicional, o una mejora al sistema que se le realizó al cliente. En un sector como estos, la relación con los clientes es cercana durante el proceso, por lo que los lazos de amistad se unen entre ambas empresas, exigiendo un servicio posventa adecuado para mantener clientes contentos.

En términos generales, la empresa utiliza las siguientes 3 prácticas como parte de su seguimiento de clientes.

i. Atención Posventa

Una vez terminado el proceso de la venta, se contacta al cliente por medio del correo electrónico, o si está al alcance una reunión o cita con el mismo. Esto con el fin de recibir retroalimentación del cliente sobre el proceso de realización de la aplicación, además de agradecerle al cliente por la oportunidad y la ayuda brindada.

Se establece también si el cliente necesita soporte por parte de la empresa, de tal manera que se le da continuidad y seguimiento al trabajo elaborado en conjunto con el cliente. Si es necesario el soporte, entonces se procede a definir las personas que participarán en el mismo, además de un calendario y un esquema de trabajo. Si no se requiere del soporte posterior a la venta, de igual manera la empresa define un periodo prudente para contactar al cliente nuevamente (aproximadamente 3 meses), para asegurarse que todo funcione bien con el sistema, y para verificar si el cliente requiere la ayuda de la empresa, tanto para la aplicación que se le vendió, como para otra que requiera desarrollarse, iniciando nuevamente todo el proceso del “servicio” anteriormente descrito.

ii. Garantías

Todo sistema realizado en la empresa ofrece garantía, de tal forma que si algo no funciona o requiere alguna reparación o corrección, el contrato realizado entre las partes, especifica la responsabilidad de la empresa por entregar un producto terminado en excelentes condiciones para su funcionamiento.

En dado caso, el sistema ya habrá pasado por procesos de aseguramiento de calidad y pruebas, por lo que difícilmente se aplican las garantías, pero el cliente siempre tendrá la posibilidad de aplicarlas sin ningún inconveniente en caso de que lo amerite.

iii. Soporte o Mantenimiento de Productos Vendidos

La parte de soporte y mantenimiento de los productos vendidos, corresponden mayormente a mejoras que el cliente quiera realizarle a un programa elaborado por la empresa. Los clientes generalmente escogen las empresas desarrolladoras de los sistemas, para realizarle mejoras, ya que nadie más que ellos conoce los códigos de programación elaborados, por lo que el proceso de mejoramiento le será mucho más fácil a la autora del mismo.

Sin embargo, queda claro que estos soportes y mantenimientos solicitados por el cliente, muchas veces requieren de desarrollos nuevos, por lo que iniciaría el ciclo del servicio, descrito anteriormente en este capítulo.

3.1.2. Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son complementos necesarios de la actividad principal de la empresa, la cual es producir. Los cuatro principales de la empresa se describen a continuación, según las prácticas que se realizan en cada actividad.

A. Administración de la Información e Infraestructura

La primera actividad de apoyo es la administración de información e infraestructura, y consiste en saber si la administración de la empresa en términos generales es buena, con una estructura organizacional apta para la actividad productiva de la compañía.

i. Administración General y Estructura de la Organización

La estructura de la organización se define en su organigrama. Este determina la forma como están distribuidos los diferentes puestos en la organización. Sin embargo la estructura interna que se practica a diario es un poco más simple que la reflejada en el complejo organigrama actual.

Están definidos en la empresa 2 grandes departamentos, los cuales son el administrativo y de producción. En el departamento de producción hay un líder general, líderes por proyecto y todos los desarrolladores de la empresa. En el departamento administrativo se involucra el gerente general, además de 2 personas que realizan las labores administrativas de la empresa, en sus diferentes funciones de finanzas, contabilidad y recursos humanos. La parte de mercadeo la ejercen como una función más de su puesto, el gerente general y el gerente de producción, lo que evidentemente aumenta la carga de trabajo en ambos puestos.

La administración de la empresa está bien ejercida al mando del gerente general, muy de la mano con el gerente de producción y la encargada del departamento administrativo. Lo que si debe revisarse es la estructura organizacional de la empresa, para que refleje mejor la realidad de la misma, así como un análisis de carga de los puestos, para definir mejor los roles en cada uno de ellos.

ii. Planificación

La planificación se realiza empíricamente en la empresa, con base en la experiencia de los miembros y socios de la misma. Son personas muy capaces y con el conocimiento necesario para la toma de decisiones. La planificación estratégica se ha realizado en diversas ocasiones pero ha costado darle un seguimiento a la misma. El plan estratégico existe en la empresa, y en ese nos basamos para proponer la misión y visión departamental, aunque en la realidad el ejercicio mental de planificar es mucho más simple que el método científico tradicional.

Tras una consulta realizada al gerente general sobre este rubro, él aseguró que en la empresa se requeriría una persona o departamento exclusivamente en la parte de planificación, para que al plan se le dé un seguimiento continuo. Sin embargo ese es un recurso que no se tiene por el momento.

Ahora se está considerando la posibilidad de que cada rama de la administración tenga su propio plan estratégico, tal como este trabajo que se está elaborando. De esta manera se considera un plan general de la organización, y cada encargado de un departamento o área tendrá que tener su propio plan estratégico, de modo que enfoque esfuerzos en cumplir y dar resultados con el mismo. Así se distribuye la responsabilidad de la planificación en cada encargado, y se logran los objetivos organizacionales planteados.

iii. Contabilidad, Finanzas y Presupuestos

El departamento de finanzas de la empresa lleva un control de la contabilidad de la empresa en un sistema completo para realizar dicha función. También se encarga de presentar los resultados financieros a la gerencia para la toma de decisiones.

En el departamento no se determinan presupuestos, debido a que administrativamente se cree que es mejor de esta manera. Cada departamento realiza sus gastos de operación, sin límites máximos y mínimos de monto. Aunque es un riesgo alto, la empresa no se ha visto perjudicada por realizar las finanzas de este modo. Sin embargo debería manejarse un presupuesto con el fin de controlar los gastos en ciertos rubros que la empresa detecte necesarios de reducir.

iv. Manejo de Tecnologías de Información y Sistemas de información

La empresa es una TIC, así que es de esperar que cuente con sistemas de información completos en los diferentes departamentos para realizar sus funciones diarias. Actualmente cuenta con sistemas de software libre para realizar diversas tareas, además de licencias para cierto software exclusivo, e inclusive desarrollo de programas y aplicaciones propias para la operación interna de la empresa.

Sin embargo en el campo de la tecnología siempre hay sistemas mejores, por lo que constantemente se están implementando nuevos programas, según el crecimiento y las necesidades de la empresa. Todos los miembros del grupo son concientes de la necesidad de estar mejorando los procesos de manera constante.

B. Recursos Humanos y Capacitación

El área de recursos humanos será analizada ampliamente en el apartado siguiente a este análisis de la cadena de valor. Será un análisis profundo de cada función de recursos humanos debido a que es el área que nos interesa analizar para generar estrategias de valor para el departamento y la empresa en general.

La idea es detectar las fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a la función de recursos humanos, para generar un plan estratégico que mejore esta función, de la mano con la estrategia organizacional. Lo más importante es asegurarse que la empresa atraiga al mejor personal, que se tenga un plan de capacitación, que las personas estén motivadas con el plan de compensaciones que se aplica, entre otros, para así determinar la situación del área y los rubros en los que debe mejorar y enfocar esfuerzos.

C. Desarrollo de Innovación y Tecnología

Por ser una empresa de desarrollo de programas (software) “a la medida”, no se hacen mejoras exclusivas al producto que se vende al cliente, ya que este está elaborado tal y como el cliente lo requiere. Lo que sí se debe hacer constantemente son mejoras en los procesos de producción de la empresa, y en este campo se ha hecho lo posible, aunque nunca es suficiente.

Constantemente se está evaluando la forma de hacer las cosas mejor en la empresa, y de estandarizar los procesos, aunque muchas de las ideas propuestas quedan en palabras, pues no se les da el seguimiento debido a la gran cantidad de tareas que realizan las personas en esta organización. Muchas de las ideas para mejorar los procesos se logran implementar, y otras aún no. Se tienen tareas pendientes por realizar, y poco a poco se irán sacando adelante.

Otras prácticas de innovación son las de investigar lo que realizan los competidores, e informarse sobre tecnología de punta en el negocio en el que se encuentra Avantek. En este sentido el gremio de TICs no tiene mucho que ocultar, ya que siempre toma lo más reciente del mercado, y tratan de adaptarse a ello, por lo que es esencial la autocapacitación, el análisis, la actualización y la participación en temas de actualidad.

D. Calidad y Ambiente

En cuanto a calidad y ambiente las prácticas que destacan en la empresa son las siguientes:

i. Control de Calidad

Existe un departamento dedicado exclusivamente al control de calidad de los diferentes proyectos. En una actividad comercial como esta, es esencial que se pruebe la consistencia de los sistemas, por lo que hay personas trabajando en esta función.

Los trabajos elaborados en la empresa se certifican después de haber pasado las pruebas realizadas por el departamento de control de calidad, de modo que se le entrega al cliente un sistema seguro, apto a sus necesidades.

ii. Metrología y Normalización

En cuanto a metrología y normalización, la empresa trabaja en estandarizar sus procesos, para hacerlos de la mejor manera. Se ha intentado llevar datos y mediciones sobre los mismos, pero no es una práctica que se haya logrado implementar por completo. La idea es que con la alianza estratégica que se realizó con Avantica, se implementen una serie de mejoras en los procesos, para mayor velocidad y precisión en los mismos.

iii. Gestión del ambiente y ecoeficiencia

Los socios de la empresa están consientes de la necesidad de trabajar cada vez más en el área de gestión ambiental y ecoeficiencia. Aunque no es una actividad de alto riesgo de contaminación, está viva la idea de tener prácticas en la empresa ecológicas, para satisfacción personal y contribución con el medio ambiente.

Actualmente la empresa se rige bajo ciertas prácticas y políticas ambientales, como lo son el reciclaje de latas, cajas y papel, además del uso mínimo de hojas para realizar los procesos. A cambio se acude al uso de tecnologías para evitar el uso de materiales en la ejecución de las tareas. Se mantienen los aire acondicionados encendidos solo las horas laborales, y se apagan si es un día frío o lluvioso, para utilizar la temperatura natural.

A las personas se les concientiza para que apaguen las luces al salir de una habitación, y a apagar sus monitores en horas de almuerzo. Se intenta evitar la impresión de documentos, y se prefiere la comunicación de cara a cara que la utilización de medios electrónicos. Todas estas pequeñas prácticas contribuyen de una u otra manera a la disminución en la utilización de recursos, además de la conciencia en las personas para que realicen estas prácticas en sus propios hogares.

Otro gran paso que ha dado la empresa en los últimos meses es la implementación de la modalidad de teletrabajo, lo que ha permitido a varios colaboradores, trabajar desde sus casas, disminuyendo el costo de operación de la empresa, los tiempos perdidos en tráfico y transporte, los costos en alimentación y transporte de los colaboradores, y la emisión de gases a la atmósfera por tráfico vehicular. Estos son solo algunos de los beneficios que ha traído consigo el tema del teletrabajo en el ambiente y la calidad de vida de los trabajadores.

Se tienen planes mayores en este tema, que se esperan empezar a aplicar en el año próximo. Uno de ellos es que la empresa se categorice como “Carbono Neutral”, lo que implica la implementación de prácticas más estrictas de utilización de recursos, mediciones de la cantidad de carbono emanada en la empresa, entre otras cosas. La idea es caracterizarse como empresa con prácticas ambientales, que sirva de ejemplo para otras.

3.2. ACTIVIDADES DE APOYO: RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

En este análisis del área deben considerarse varios temas. Uno es si se está atrayendo al mejor personal con los métodos de búsqueda, selección y contratación que se tienen actualmente. Otro es si se tiene un plan de capacitación en la empresa que funcione para la parte de entrenamiento y capacitación que cumple todo departamento de recursos humanos. Otro es si la gente está motivada con el salario, y si la empresa tiene un buen plan de compensaciones. Además, debe analizarse si hay posibilidades de desarrollo del personal de la empresa. Estos son algunos de los elementos más importantes que se deben abarcar en este apartado.

Para esto se describirá brevemente el proceso de reclutamiento, selección y contratación, además de las prácticas de capacitación de la organización, los salarios, el desarrollo profesional y la movilidad en la empresa, entre otras funciones importantes del área. Al final se podrá determinar los puntos fuertes y débiles y se compararán con los competidores directos.

Dividiremos este apartado según las principales funciones del área de recursos humanos. Cabe destacar que el área ya tiene elaborados varios proyectos y análisis, realizados por los mismos funcionarios o por estudiantes de universidades que han realizado sus proyectos en esta organización. Es por eso que nos enfocaremos en abarcar los análisis ya realizados para describir la situación actual de las siguientes funciones del área.

3.2.1. Manual de Puestos (Análisis y Descripción de Puestos)

Primeramente se utilizará la guía de evaluación de la función de recursos humanos del ETAI, para valorar la situación actual de la empresa con las ideas propuestas por Chiavenato, y luego se analizará la posición de la empresa en esta función.

Se completa la guía del ETAI en la sección de “diseño”, de la siguiente manera:

Tabla 7. Guía de evaluación del diseño.

DISEÑO		
¿Se le denomina a los puestos con un nombre acorde a las funciones que cada uno cumple?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Tienen los puestos definidas las líneas de relación y subordinación en la estructura?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Conoce cada colaborador quien es su superior inmediato y quien es el de éste?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Se ubican todos los puestos en la estructura organizacional?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Fueron creados los puestos porque la dinámica empresarial los demanda o porque se satisfacen intereses de personas?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Los puestos son creados por la Alta Gerencia de la empresa o entidad?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Cuando se crea un puesto se consideran las opiniones de los colaboradores?	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
¿Se consideran en las funciones de los puestos las características especiales que demandan los clientes?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Comprenden los puestos funciones que promueven la innovación y creatividad?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Contienen los puestos funciones y características que potencian las capacidades y competencias de los colaboradores?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Facilitan los puestos y sus funciones, que una vez alcanzados los objetivos se	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

DISEÑO								
motive al personal?								
¿Reciben los colaboradores por escrito el detalle de las funciones que le son asignadas?							SI	NO
¿Existe en la empresa o entidad un manual descriptivo de puestos?							SI	NO
Los niveles visibles de jerarquía son	1	2	3	4	5	6	7	

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

La estructura de la organización está bien definida, aunque un poco compleja para la realidad de la misma. Sin embargo, cada persona sabe su posición en la misma. La dinámica empresarial los ha llevado como empresa a conformar una estructura diseñada para una operación apta de la empresa, por medio de las desiciones tomadas por la alta gerencia, que analiza los requerimientos en cuanto a puestos y estructura organizacional.

Cada puesto y contratación surge de acuerdo a una demanda de la empresa o los clientes, y se hace un análisis de los candidatos para que satisfagan las necesidades de la organización. Además, hay visiblemente 3 niveles en la organización, que son la alta gerencia, las gerencias a nivel funcional, y la parte operativa de la empresa. Cuando se crea un puesto, se considera la opinión de la gerencia, los socios e involucrados, para tomar la decisión democráticamente en busca del bienestar de todos.

En cuanto al análisis y descripción de puestos, la empresa cuenta actualmente con la segunda versión de su manual de puestos. Esta es una guía completa con las características más relevantes de cada puesto. El manual aún tiene vigencia, por lo que no requiere cambios drásticos.

Sin embargo dentro del acuerdo con Avantica, queda claro que lo más sencillo es optar por implementar en la empresa Avantek, los puestos con los que trabaja Avantica, pues estos están elaborados de manera más completa, y harían la tarea más sencilla de identificar puestos entre ambas organizaciones.

La estructura de puestos no cambia en gran medida a la original de Northek, pero sigue siendo necesaria una descripción detallada de los nuevos puestos, tal y como los trabajará Avantek. Para esto se requiere una nueva actualización de los mismos, con base en la descripción de puestos de Avantia, pero con las adaptaciones requeridas por la empresa local.

Un inconveniente que presentaba el manual de puestos de Northek, es que esta herramienta no especificaba detalladamente las tareas o funciones de los puestos, sino que lo hacía de manera general. Si ocurre lo mismo con la descripción de puestos de Avantek, pueden presentarse confuciones, además de que en la empresa no se ha analizado la posibilidad de tener colaboradores con sobrecarga de funciones. Sería importante complementarlo con un cuadro de distribución del trabajo y su respectivo análisis.

Otro problema que se detecta en la organización, es que posiblemente las responsabilidades del manual de puestos no estarán claras para los colaboradores, porque así ha sido en los anteriores manuales realizados, por lo que se requiere de un trabajo por parte de los encargados, para que los colaboradores se relacionen con su respectivo puesto y tengan claras sus tareas y responsabilidades. Esta es una herramienta hecha tanto para uso del departamento como de los colaboradores y jefes de línea, por lo que todos deben comprenderlo.

En el análisis que se hará más adelante en la función de remuneración, se describirán mejor los puestos que se trabaja en Avantica, y que serán adaptados a Avantek en esta nueva etapa de la empresa.

3.2.2. Reclutamiento

La guía basada en el libro de Idalberto Chiavenato nos da como resultado lo siguiente en su sección de reclutamiento:

Tabla 8. Guía de evaluación del reclutamiento.

RECLUTAMIENTO									
¿Tiene la empresa abundantes oportunidades de empleo (oferta)?								SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
¿Existe para el reclutamiento una base de datos de oferentes?								SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
¿Se actualiza esta base de datos en forma constante?								SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
¿Hay competencia entre la empresas para llenar una plaza?								SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
¿Se le facilita al oferente encontrar empleo en la región?								<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO
¿Existe demanda constante de los oferentes para laborar en la empresa?								<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO
Explique la anterior respuesta Se reciben varios curriculum a la semana de ingenieros									
El reclutamiento en su empresa es	Interno	Si	No	Externo	Si	No	Ambos	<input checked="" type="checkbox"/> SI	No
¿Como se invita al reclutamiento? Correo	Pizarra	Si	No	Radio	Si	No	Periódico	Si	No
Documentos que presenta el reclutado	Solicitud	Si	<input checked="" type="checkbox"/> No	Curriculum	<input checked="" type="checkbox"/> Si	No	Recomendaciones	<input checked="" type="checkbox"/> SI	No
¿El mercado laboral existente esta bien calificado para los requerimientos de la empresa?								<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO

RECLUTAMIENTO

¿El perfil personal tradicional o moderno?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

Podemos observar entonces algunos detalles de la empresa en cuanto a reclutamiento. La empresa, a pesar de no tener abundantes oportunidades de empleo, debería contar con una base de datos para ordenar las ofertas que llegan a la empresa, y actualizar la misma de manera constante. Un elemento importante es que la empresa no cuenta con amplia competencia del sector en la región, pero sí es muy alta a nivel nacional.

Sería muy importante crear una base de datos que organice las constantes ofertas que se reciben en la empresa, para luego hacer búsquedas más rápidamente de candidatos a un puesto. Anteriormente en Northek no se recibían constantes solicitudes, por lo que no se precisaba tanto de esta base de datos, pero el crecimiento en ofertas a partir de la alianza con Avantica es constante, y lo podemos observar en el siguiente gráfico, elaborado propiamente para este trabajo, de la cantidad de curriculum que ingresan a la empresa semanalmente desde julio del presente año:

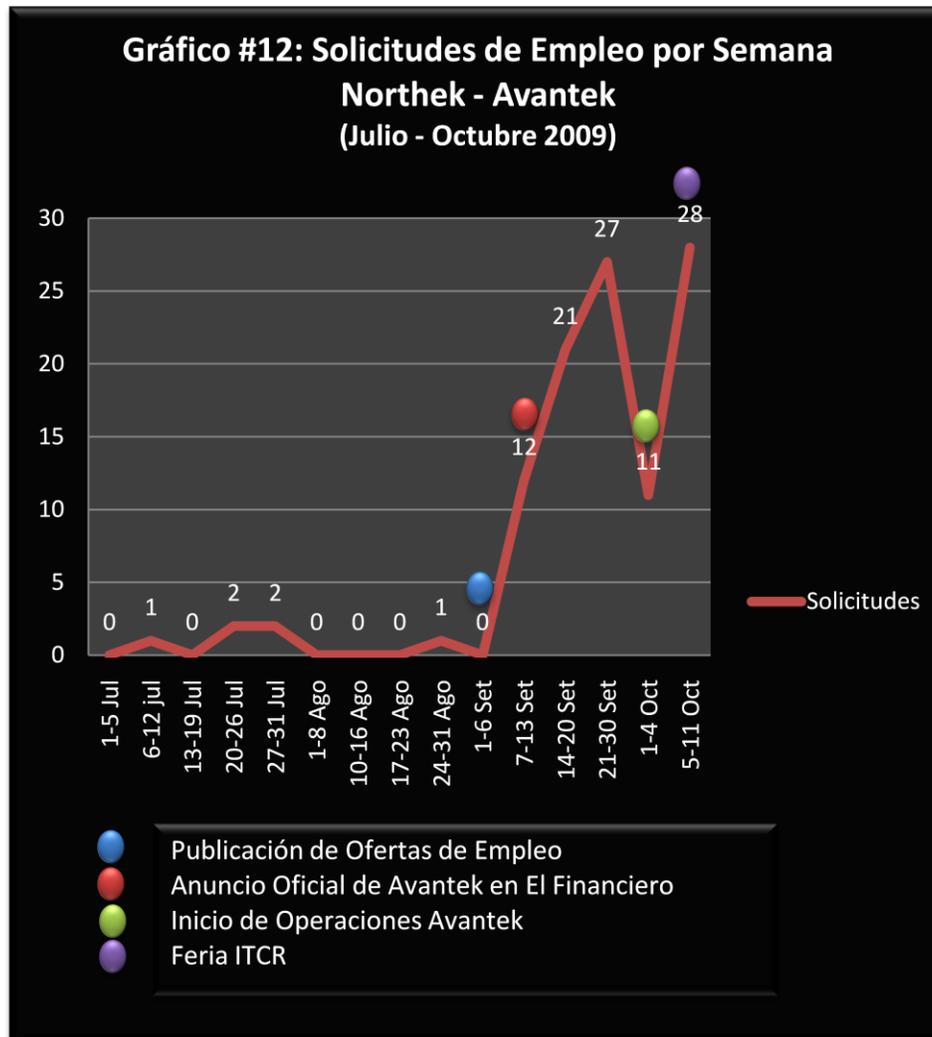


Gráfico 12. Solicitudes de empleo por semana en Avantek.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que en la empresa se practica el reclutamiento interno y externo, de tal modo que si hay una plaza, se analiza primero el personal con que se cuenta para ver si satisface la vacante, y luego se procede a realizar el reclutamiento externo, ya sea para llenar esa vacante, o sustituir la del personal interno que se promovió.

Hasta el momento el mercado ha demostrado la capacidad que tienen los ingenieros de la zona para hacer trabajos de calidad en el campo de la informática, por lo que la empresa ha podido alimentar su demanda interna con personas de la región.

El reclutamiento de la empresa le ha garantizado el ingreso de personal bastante capaz, en buena parte porque la empresa tiene una técnica de reclutamiento bastante buena y bien establecida. Esta se viene formulando empíricamente desde los inicios de la empresa, pero se formalizó el año anterior por medio de un proyecto con estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Este proyecto le permitió a la empresa detectar sus debilidades y fortalezas. Tienen un proceso eficiente y de bajo costo, basado específicamente en la búsqueda de candidatos por medio de archivos de curriculums que se reciben cualquier día el año, la recomendación de empleados y la vinculación directa con las universidades, especialmente el Instituto Tecnológico de Costa Rica, de donde provienen la mayoría de los colaboradores actuales. Estas técnicas han resultado suficientes pues la empresa demanda mucho menos contrataciones que la oferta en el mercado actualmente, por lo que no ha requerido de otras técnicas. También ha participado en ferias para alimentar su archivo de curriculums.

Se tiene presente la posibilidad de un crecimiento más acelerado de la empresa en unos meses, por la consolidación de la alianza con la empresa Avantica, pues los proyectos que manejaría la empresa aumentarían en número y tamaño, demandando más equipo humano.

Los únicos puntos que requieren alguna mejora, son la forma en que se obtienen los curriculums y su almacenamiento. La empresa los recibe de manera digital, pero aún no se ha implementado la herramienta propuesta por las estudiantes, de generar en la página de la empresa un curriculum con campos preestablecidos que las personas llenen, de manera que se agilice el proceso de selección de posibles candidatos.

Además se detectó que los archivos de almacenamiento de estos curriculums no se manejan de una manera ordenada, por lo que genera grandes complicaciones la búsqueda posterior de candidatos para una vacante. Es necesario mantener un orden de estos archivos.

De ser necesaria una mayor demanda de curriculums, se tienen que buscar nuevas maneras de atraer a los profesionales, lo que puede implicar mayor participación en ferias de empleo, registro en páginas de reclutamiento, contratación de empresas reclutadores, entre muchas otras opciones que siguen siendo de bajo costo.

3.2.3. Selección

Completando la guía en la sección de “selección”, se dan los siguientes resultados:

Tabla 9. Guía de evaluación de selección.

SELECCIÓN													
El modelo de admisión es	Forzoso	Si		No		Selectivo	Si		No	Clasificación	Si		No
¿Existe descripción de puestos o cargos?										SI		NO	
¿Existe una determinación de perfiles de cada puesto?										SI		NO	
¿Presenta el oferente formalmente una solicitud de personal propia de empresa?										SI		NO	
¿Se aplican entrevistas?										SI		NO	
¿Se aplican pruebas de conocimientos?										SI		NO	
¿Se aplican pruebas psicométricas?										SI		NO	
¿Se aplican pruebas personalidad?										SI		NO	
¿Se practican técnicas de simulación?										SI		NO	

SELECCIÓN	
Detalle los	
Valores personales mas importantes para la empresa	Características sobresalientes que debe tener todo seleccionado
Responsabilidad	Nivel de inglés intermedio o avanzado
Trabajo en equipo	
Honestidad	
Innovacion constante	
Compromiso con el cliente	
Respeto	
Solidaridad	
Responsabilidad social y ambiental	

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

Como en la mayoría de empresas, el modelo de admisión es selectivo, en el que se elige de varios candidatos, el que mejor se adapta al puesto correspondiente. Se definen con anterioridad las características deseables del candidato para ejercer el puesto.

Para elegir al candidato se realizan entrevistas con el encargado del puesto. Antes se aplicaban pruebas de conocimiento en el área de programación, además de pruebas de inglés, sin embargo en los últimos reclutamientos han dejado de aplicarse sin razón alguna. No se aplican hasta el momento pruebas psicométricas, de personalidad ni simulaciones, lo cual sería de mucho valor agregado en el proceso de selección.

Otra característica importante que se toma en cuenta en el proceso de selección es el nivel de inglés de los candidatos, debido a la demanda de clientes extranjeros de los servicios de la empresa, por lo que se valora que la persona tenga dominio de este idioma. Los valores personales más importantes son los que define la empresa, presentados al inicio de este capítulo.

El proceso de selección en sí, se realiza de una manera moderadamente bien, aunque siempre se puede mejorar. Existen exámenes de conocimiento en tecnologías específicas, creadas en la empresa, pero actualmente no se están aplicando. La ventaja es que se hace un proceso de reclutamiento que convierte la selección en un proceso más sencillo, con pocos candidatos ya preseleccionados en el reclutamiento.

El punto que tal vez requiera un análisis más exhaustivo es la herramienta de la entrevista, pues se recomienda que esté diseñada para los diferentes puestos, y que contenga preguntas que vayan directamente relacionadas con los requerimientos de la vacante, tanto a nivel profesional como conductual y psicológico. En este punto se requiere una revisión y análisis de esta herramienta por parte del departamento.

Además, con el cambio en el nombre de la empresa, también deben actualizarse todos los archivos relacionados con esto, para que contengan el logo y datos de la misma. Debe contemplarse también la utilización de estadísticas sobre los procesos de reclutamiento y selección, de tal modo que se sepa en el tiempo los métodos más eficientes, la cantidad de personas que participaron en los procesos, los electos, etc, todo bajo una estructura bien definida para formular y analizar las estadísticas obtenidas.

3.2.4. Inducción

Según la literatura de Chiavenato en la que se basa la guía, los aspectos más importantes a evaluar en el tema de orientación o inducción de personas a la empresa, son las siguientes:

Tabla 10. Guía de evaluación de orientación.

ORIENTACIÓN		
¿Recibe el nuevo colaborador (a) previo al inicio de labores información sobre la empresa o entidad?	SI	NO
¿Le reciben (recepción por parte de la empresa o entidad) al colaborador (a) el primer día de labores?	SI	NO
¿Aplica la empresa a los nuevos colaboradores (as) un plan (charla o taller) de inducción?	SI	NO
¿Es el nuevo (a) colaborador (a) presentado (a) a los demás?	SI	NO
¿Se asigna al colaborador (a) nuevo (a), un compañero (a) o supervisor (a) para que le brinde información y orientación?	SI	NO
¿Se le facilita al nuevo colaborador (a) documentación importante que describe la empresa (Misión, visión, planes, reglamentos, etc.)?	SI	NO
¿Se le facilita al nuevo colaborador (a) documentación importante que describe el puesto (Funciones y características del puesto)?	SI	NO
¿Se informa o pública vía pizarra o boletín (periódico o revista interna) a toda la empresa o entidad de las nuevas contrataciones?	SI	NO

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

El proceso de inducción en la empresa es aceptable. Se le recibe y se le da toda la información básica necesaria para orientar a la persona en la empresa y su puesto. También se intenta integrar a la empresa de manera eficiente.

El único aspecto en el que se debe poner mayor atención, es el material o documentación que se le da sobre la empresa y el puesto al colaborador. En un servidor están las políticas que se deben seguir en la empresa, por lo que pueden ser consultadas por los colaboradores cuando sea necesario. También la presentación que se le da al nuevo colaborador, contiene todo lo que debe saber. Esta información, y la de su puesto y funciones, debería dársele a la persona, para cualquier consulta posterior (ya sea por escrito, en archivos o por medio del servidor).

El proceso de inducción también ha sido anteriormente analizado de manera muy acertada por estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Se recomienda que se clarifique en un diagrama el proceso, para evitar confundir a los encargados de la inducción, de las diversas etapas que se deben seguir. Actualmente se completan estas etapas de manera empírica y sin registro del avance del mismo, aunque se tiene una noción de lo que debe hacerse.

Se tiene material suficiente y personal capacitado para realizar el proceso de excelente forma, pero no hay claridad establecida, ya que se han creado varias versiones con los mismos archivos (presentaciones de la empresa para inducción y demás), y actualmente existen 2 procesos similares descritos con respecto a la inducción. Sería importante realizar un completo proceso con el fin de ordenar y clarificar este proceso tan importante.

Como experiencia personal, se detectaron varios factores en la inducción que son tema para implementar también en el momento apto para esto, y que es importante que se registren para que no se olviden con el tiempo.

Algunos de estos factores son el orden de las instalaciones para la etapa en la que se hace un recorrido de la empresa, y el seguimiento que se le da al proceso completo de inducción.

En esta etapa es importante la primera impresión de la persona que ingresa, al igual que lo es en los clientes y cualquier socio de la misma. Se detectan desordenes en la cocina con algunos implementos, y desorden en los archivos de la oficina gerencial, además de algunos materiales dañados, con defectos o mucha antigüedad, que pueden ser cambiados poco a poco para una mejor presentación de las instalaciones.

Además, al no haber una clara guía para el seguimiento del programa de inducción, hay confusión en las tareas que realizan los colaboradores a cargo de este proceso, por lo que se recomienda una correcta implementación de este proceso, basado en las herramientas ya existentes que incluyen presentaciones en PowerPoint, documentos con las políticas, un documento con el perfil de la empresa, etc. Cabe destacar que estos documentos actualmente requieren de actualización en cuanto al nombre de la empresa y demás, a partir de las operaciones iniciadas en octubre anterior, en la empresa Avantek (las presentaciones y documentos contienen información de Northek que no aplica, como logo, puestos, algunas políticas, etc).

En cuanto a la eficiencia del proceso, esta ha sido muy buena hasta la actualidad, exceptuando las debilidades antes mencionadas. Se requiere la actualización de los mismos con los datos de la empresa Avantek, de modo que la información dada al nuevo colaborador, esté completa según la nueva organización.

3.2.5. Capacitación

Este tema es más complejo y requiere mayor análisis por su peso en una organización como esta. Según la evaluación realizada con base en la guía del ETAI sobre recursos humanos, la empresa tiene un desempeño bajo en este rubro según lo que realiza hasta el día de hoy. El detalle de los resultados se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11. Guía de evaluación del grado de impacto de los programas de desarrollo.

GRADO DE IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO				
2.1. Desarrollo de personas :	a. Amplio	b. Intermedio	c. Ausente	
2.2. Desarrollo de organización:	a. Amplio	b. Intermedio	c. Ausente	
2.3. Desarrollo de personas :	a. Entrenamiento	b. Capacitaciones aisladas	c. Programa de capacitación	
2.4. Desarrollo de organización:	a. Conforme al tiempo	b. Según demanda	c. Análisis constante de la situación	
PROCESO DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y ORGANIZACION				
3.1. TRADICIONAL	a. Casual	b. Aleatorio	c. Reactivo	d. Corto plazo
	e. Impositivo	f. Pasivo	g. Conservador	h. Permanente
3.3. MODERNO	a. Planeado	b. Intencional	c. Proactivo	d. Largo plazo
	e. Consensual	f. Variable	g. Innovador	h. Creativo
PROCESO DE ENTENAMIENTO				
4.1. Necesidades a	Hay un diagnostico	Se consideran los objetivos	Se conocen las competencias	

GRADO DE IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO

satisfacer	Se considera la producción	Se considera el clima de trabajo	Se considera lo evaluado
4.2. Diseño del entrenamiento	Hay estrategias definidas	Obedece a un programa	Facilitan y entrenan externos
	Facilitan y entrena internos	Se hace un programa específico	Es constante
4.3. Conducción del entrenamiento	Se observa acción sobre entrenamiento	Esta definida un unidad	Esta definida una persona
	Existe información y divulgación	Hay interés y participación	Se certifica y celebra
4.4. Evaluación de resultados	Hay control del programa	Se estimula al capacitado	Importan los resultados
	Se compara ayer, hoy y lo que se desea	Se documenta el proceso	Se analiza el costo beneficio

CLASIFICACIÓN DEL PROGRAMA

5.1. Técnicas	Hacia valores y filosofía	Hacia contenidos	Hacia procesos	Mixto
	Personal previo al ingreso	Inducción	Después del ingreso	Mixto

GRADO DE IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO				
	Personal donde cada uno pudo	En el sitio de trabajo	Fuera del sitio	Mixto
FACTORES O FUERZAS PRESENTES EN LA ORGANIZACIÓN				
6.1. POSITIVAS	Necesidad de los clientes	Oportunidad mercado	Nuevas tecnologías	Competencia
	Exigencia socio cultural	Clima de negocios	Productividad	Cultura innovadora
6.2. NEGATIVAS	Comodidad laboral	Hábitos costumbres y	Difícil aprendizaje	Falta de visión
	Ambiente estable	Viejos paradigmas	Influencias externas	Cultura conservadora

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

La empresa no cuenta con un plan de capacitaciones, aunque sí realiza de manera esporádica capacitaciones de acuerdo a necesidades determinadas por el gerente general o el gerente de producción. Es por eso que en cuanto a programas de desarrollo se les califica con intermedio, porque aunque no existe un programa determinado, se busca la aplicación de cursos necesarios en la empresa, aunque sin continuidad.

En la categorización de si este proceso es tradicional o moderno, tiene un poco de ambas. Es moderno en el sentido de que se está variando constantemente la necesidad en el campo de la tecnología, y que en la empresa se trata de estar al tanto de la misma, brindando las capacitaciones que sean necesarias. El modo tradicional se aplica ya que no hay una planificación en el tema de capacitación y desarrollo, por lo que se hacen planes a corto plazo, casuales y sin seguimiento real.

Analizando las diversas etapas, se destaca que en la primera, la detección de las necesidades a satisfacer, los gerentes son los principales responsables de detectar las competencias y el conocimiento necesario en el área de producción, por lo que sugieren los temas a tratar. Esto es un método empírico, que requiere una mejora para planear a mayor plazo y con un análisis más profundo de las necesidades. Luego, para diseñar las capacitaciones, se utiliza tanto el conocimiento de los mismos colaboradores, como las actividades de capacitación a la que se invita a la empresa. En el proceso de aplicación, se destaca el interés de los colaboradores por participar de las actividades, sin embargo la capacitación no se documenta debidamente, ni se divulga la información dada ahí para su posterior consulta, ni tampoco se certifica o premia la participación en dicha actividad. Finalmente, los resultados de esta capacitación no son evaluados con ningún método establecido, aunque sí se analiza el costo beneficio que tendrá este, en las etapas de planeación del mismo, para conocer si vale la pena realizar la actividad o no.

En cuanto a las técnicas utilizadas para estas capacitaciones, se basan especialmente en “contenidos”, y pocas veces se realizan en la parte práctica de los temas. Estas capacitaciones se realizan tanto dentro como fuera del trabajo, y en cualquier etapa del colaborador (previo al ingreso o una vez en la empresa).

Si profundizamos un poco más en el análisis de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en el área de capacitación, nos damos cuenta que los factores positivos o a favor para realizar un plan de capacitación son muchos más que los negativos. La empresa es muy dinámica, al igual que el sector en el que se encuentra, y está constantemente en la lucha por satisfacer a sus clientes, de modo que el mercado y la cultura moderna la somete a constante actualización. En cualquier empresa habrá un poco de cultura conservadora entre algunos colaboradores, pero en la medida en que estos factores negativos sean menos que los positivos, la organización podrá valorar el cambio y tener un plan de capacitación y desarrollo constante que le permita llevar el rumbo que definió.

Por eso, es evidente la falta de un plan de capacitación y desarrollo que defina el crecimiento profesional en la empresa. El tipo de empresa y el mercado en que se desenvuelve, además de sus capacidades internas, dan un panorama positivo para optar por la creación de un plan exitoso en la organización.

En el tema de capacitación, fundamental en esta empresa, ha existido una baja aplicación de las herramientas que se tienen a mano para realizar un plan completo y acorde a las necesidades.

Se han realizado en años anteriores análisis de las necesidades de capacitación en la empresa (no del todo aplicables a la realidad actual, por los cambios tecnológicos presentados hasta ahora), con base en los requerimientos de los proyectos y los clientes. Se formuló una metodología para las capacitaciones internas, aprovechando el conocimiento de los colaboradores, y tienen una serie de políticas y procedimientos para aplicar a una capacitación externa, llamadas certificaciones. Sin embargo nada de esto fue realmente aplicado, y no se le dio el adecuado seguimiento.

La empresa contaba con una intranet que contenía una herramienta para realizar y documentar las capacitaciones, de manera que se facilitaba la realización de las mismas. La intranet tuvo una falla irrecuperable a inicios del presente año y está en plan la implementación de una nueva intranet que contenga las mismas herramientas de la anterior, aunque no se sabe la fecha para tener dicha herramienta. Además, se conoce de otras herramientas previamente elaboradas que pueden servir para estas facilidades, como el sistema “moodle” para almacenar y documentar la información de las capacitaciones.

Incluso se cuenta con un cronograma de las capacitaciones que se debían realizar el año anterior a nivel interno, pero de igual manera no se les dio seguimiento a las mismas.

Entonces, el mayor problema es que no se ha logrado concretar un plan al que se le dé el seguimiento adecuado. Las herramientas existen y los colaboradores están a disposición para realizar este tipo de eventos que los ayuden a aumentar sus conocimientos en el área. Ha faltado la parte práctica, pues la formulación se ha realizado de una forma razonable.

Según una entrevista realizada a los colaboradores, en la que se les preguntó de manera abierta, sobre las posibles mejoras que se podrían implementar en la empresa, se presentaron sugerencias en las siguientes áreas, según la frecuencia con que se dijo en las entrevistas:

- Fomentar actividades de comunicación informal en toda la empresa.
- Capacitar en administración del tiempo y metodologías de trabajo.
- Definir las funciones de todos los puestos en la empresa.
- Aumentar el conocimiento del personal para optar por proyectos nuevos y más retadores que los realizados hasta ahora.
- Fomentar, definir y mejorar los canales de comunicación.
- Retomar los cursos de inglés que se daban en la empresa.

La estrategia de comunicación formulada por la empresa Comunicación Estratégica, para Northek, proponía también, después de un extenso análisis, lo siguiente:

- Capacitación de voceros para la comunicación con los medios.
- Aplicación de canales internos de comunicación más eficientes.

Otras herramientas como las evaluaciones del desempeño, demostraban puntos débiles y fuertes en la organización, que son posibles temas a tratar en distintas capacitaciones. Esto adicional a las capacitaciones en el área técnica requeridas en la empresa.

Esto hace evidente que en la empresa se requiere la instrucción en diversos temas, para progresar como empresa. Lo conveniente es que se haga un análisis profundo de las diversas necesidades, presentes y futuras, para la aplicación de las mismas en un buen plan de capacitación, que llame la atención de los colaboradores, e inclusive que atraiga a posibles candidatos a la empresa, por su buen desempeño en este rubro de capacitaciones.

Otra debilidad que se detecta en este proceso de capacitación, es que la empresa debe tomar muy en cuenta los softskills para la elección de los capacitadores, pero algunos de sus colaboradores no tienen estos de manera tan amplia como otros, por lo que debe razonarse una forma de aumentar su nivel y tener un progreso más equitativo y en equipo.

Los softskills son características sociológicas de las personas, relacionadas muchas veces con el EQ (Cociente de Inteligencia Emocional). Es el conjunto de rasgos de personalidad, comunicación, hábitos personales, amistad, optimismo, etc, que caracteriza la relación de una persona con las demás, en términos de requerimientos técnicos de un trabajo (Wikipedia).

Una persona con softskills es muy importante para que contribuya individualmente al éxito de la organización. Las empresas de servicios directos con el cliente, generalmente deben su éxito a la aplicación de estas características.

Así que en un proceso de capacitación en una empresa como esta, es fundamental tomar en cuenta tanto la formación y el conocimiento técnico, como las habilidades que tienen las personas para tratar con la gente de manera eficaz y educada.

Dentro de las habilidades interpersonales o softskills más importantes que deben ser capaces estos profesionales están:

- Participar en un equipo.
- Enseñar a otros.
- Prestar servicios.
- Liderar un equipo.
- Negociar.
- Unir a un equipo aún con diferencias culturales.
- Motivar.
- Emplear habilidades de toma de decisiones.
- Emplear habilidades en resolución de problemas.

- Observar las formas de etiqueta.
- Colaborar con otros.
- Mantener minimizadas conversaciones, o no hablar sin sentido.
- Mantener una discusión significativa.
- Neutralizar argumentos con plazos, instrucciones, políticas y lenguaje conciso.
- Mostrar interés y hablar inteligentemente acerca de cualquier tema.
- Construir relaciones duraderas con diversos tipos de personalidades.

Estas y otras habilidades son muy importantes en empresas como AvanteK, por lo que es fundamental ampliar las capacidades de todos los colaboradores en las mismas, lo cual es algo que le corresponde al área de recursos humanos. Luego podrá mejorarse en gran parte la eficiencia de las capacitaciones en la parte técnica, hacia todas las personas que forman parte de este equipo de trabajo.

Así que se requiere de una mejor planeación en el área de capacitaciones, además de un debido seguimiento de las mismas, que involucre a toda la organización, y que cumpla con lo que la empresa requiere para hacer su trabajo mejor, a la vez que se satisface la necesidad del personal por superarse tanto técnica como personalmente. Existen buenas herramientas para este tipo de tareas, solo se requiere una buena aplicación de las mismas. Es fundamental que el Departamento de Recursos Humanos ordene esta función para comenzar a aplicarla a toda la organización de manera eficiente.

3.2.6. Desarrollo

En las organizaciones, algunos cambios ocurren debido a oportunidades que surgen, mientras que otros son planeados por adelantado. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y es planeado con anticipación.

Aquí hablamos de un desarrollo organizacional y no individual como la capacitación, y son planes a largo plazo. Va muy relacionado con la cultura organizacional, pues es el sistema donde viven y trabajan las personas.

Northek Software era una empresa que se caracterizaba a sí misma porque contaba con un ambiente laboral excelente, donde se le llama “familia” al equipo de trabajo. Esto es algo a lo que se le quiere dar continuidad en Avantek, aún cuando los planes sean de crecer, pues la idea es ser una “familia” más grande. La organización tiene una fortaleza en este sentido, pues el ambiente laboral es bastante favorable para las tareas diarias y la toma de decisiones organizacionales en conjunto.

Sin embargo, parte de esta ventaja se hace desventaja, en el sentido de que su cultura ya es muy arraigada y un poco difícil de cambiar entre las personas que conforman la organización. Una empresa tecnológica como esta, necesita cambios constantes, por lo que su cultura debería ser también flexible pero fuerte al mismo tiempo.

A esto podríamos llamarle la capacidad de adaptación de la organización. Actualmente la empresa atraviesa un cambio organizacional muy grande, pues la empresa Avantica se hizo socia de esta, logrando que Northek se una a esta empresa tan consolidada y grande en el sector. Esto implicaría la puesta en marcha de un cambio en los procesos de la empresa, y muy de la mano, un cambio en su cultura en algunos aspectos débiles de la organización.

Esta oportunidad de crecimiento debe llevarse muy de la mano con el desarrollo organizacional a cargo de todos los jefes de línea y el Departamento de Recursos Humanos, para contar con el apoyo de los colaboradores en esta etapa de transición. La función de recursos humanos debe definir el camino que desea seguir para desarrollo de toda la empresa, de modo que aproveche la oportunidad que la experimentada Avantica le puede dar.

Otros factores de desarrollo organizacional van de la mano con las tecnologías. El área debe ser capaz de ayudar a adaptarse a los colaboradores en los cambios tecnológicos constantes que surgen en el entorno, por lo que debe existir un plan de desarrollo en la empresa.

Este plan debe contener también una valoración de los puntos de la cultura actual de la organización que no son sanos para la misma, como malas actitudes o rechazo hacia la estrategia organizacional, lo cual ha sido un problema leve pero latente en la organización. El área de Recursos Humanos debe fortalecer la cultura y las actitudes de las personas, para lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales y los de los colaboradores. La idea final es que no exista una resistencia al cambio que requiera hacer la organización, y que haya un ambiente de información transparente para todas las personas de la empresa.

Otro ejemplo claro dentro de este análisis es que muchas de las prácticas de motivación dentro de la empresa fueron eliminadas por causa de la crisis y el intento de la empresa de rebajar sus costos de operación en sus momentos más críticos. Bajo un panorama de recuperación, la empresa no solo debe volver sus operaciones a la normalidad, sino también retomar aquellas buenas prácticas que se realizaban dentro y fuera de la organización, como parte de su buena cultura.

Así que en la empresa se requiere un buen proceso de desarrollo organizacional, en el que se analicen las variables más importantes que deben tratarse en la empresa, para luego plantear y poner en práctica acciones concretas que intervengan en el cambio que se requiere.

Es importante destacar que entre los aspectos organizacionales que requieren un cambio evidente están una mayor distribución interna de información, la publicación y difusión de resultados de investigaciones internas que se llevan a cabo y algunos cambios en las actitudes de las personas como su poca participación, expresión de sentimientos, liderazgo, entre otros. La gran mayoría de las personas presentan una excelente actitud en la organización, aunque a otros se les torne más difícil, por lo que debe ser un problema tratado casi de manera individual.

El área tiene un claro desafío, al tener que enfrentar de manera conjunta y equilibrada las preocupaciones por las personas y por la producción, en busca de la excelencia total. El cambio en la empresa es necesario para ser competitivos, por lo que un plan de desarrollo organizacional debe aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros, aumentar la confrontación de los problemas en lugar de ocultarlos, crear un ambiente de autoridad basado en el conocimiento y la habilidad social de los líderes, incrementar la comunicación interna, el entusiasmo, la satisfacción personal y la responsabilidad en el planteamiento de las operaciones de la empresa.

Así que esta es una oportunidad para que la empresa siga surgiendo y creciendo de la mano con su estrategia, y para que el área cumpla con su función principal de proveer servicios de desarrollo profesional y bienestar a todos los colaboradores de la organización.

3.2.7. Remuneración

En el tema de remuneración se involucran varios subtemas, que son la remuneración básica o salario, los incentivos salariales y los beneficios. Cada uno de estos lleva en sí un análisis diferente, ya que aunque se refieren al mismo tema de remuneración, tienen elementos que los diferencian en gran medida.

La situación actual del sistema de remuneración de Avantek, se puede analizar con la siguiente tabla de la guía del ETAI. Luego se desarrollará el tema en sí, en cada subtema que lo compone.

Tabla 12. Guía de evaluación de los resultados esperados por los socios.

RESULTADOS ESPERADOS POR LOS SOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN			
2.1. Esperan los proveedores:	a. Utilidades	b. Nuevos negocios	c. Regalías

2.2. Esperan los inversionistas:	a. Utilidades	b. Dividendos	c. Nuevos negocios
2.3. Esperan los trabajadores:	a. Salarios	b. Participación de utilidades	c. Nuevos beneficios
2.4. Esperan los clientes:	a. Satisfacción NEEEX	b. Calidad	c. Precio

COMPENSACIONES PARA EL TRABAJADOR

3.1. No financieras	a. Seguridad	b. Reconocimiento	c. Autoestima	d. Prestigio
3.2. Financieras directas	a. Salario	b. Premios	c. Comisiones	d. Regalías
3.3. Financieras indirectas	a. Adicionales	b. Gratificaciones	c. Propinas	d. Primas
	e. Intereses	f. Extras	g. Contrapartidas	h. Descuentos
3.4. Sociales colectivos	a. Seguros	b. Médico	c. Recreación	d. Organización gremial
3.5. Extremos laborales	a. Vacaciones	b. Aguinaldo	c. Preaviso	d. Cesantía

COMPOSICIÓN SALARIAL

4.1. Factores internos	a. Tipología propia	b. Política salarial propia	c. Capacidad financiera
	d. Desempeño evaluado	e. Competitividad	f. Mixtos
4.2. Factores externos	a. Mercado laboral	b. Coyuntura económica	c. Organizaciones gremiales
	d. Legislación laboral	e. Clientes	f. Mixtos

CLASIFICACION DE LOS CARGOS PARA EL PESO SALARIAL

5.1. No calificados	a. Rutinario	b. Poca precisión	c. Experiencia limitada	d. Formación básica
5.2. Calificados	a. Algún grado de Variedad y dificultad	b. Desempeño con mayor exactitud	c. Alguna experiencia general certificada	d. Formación calificada y/o técnica
5.3. Especializados	a. Dominio de métodos, análisis y Creatividad	b. Requiere solucionar situaciones complejas	c. Experiencia específica	d. Formación especializada

FACTORES PREVALECIENTES PARA LA CATEGORIZACIÓN Y REMUNERACIÓN

6.1. Requisitos intelectuales	a. Instrucción básica	b. Secundaria	c. Técnica o Para universitaria	d. Universitaria
6.2. Requisitos físicos	a. Esfuerzo físico constante	b. Amplio esfuerzo físico	c. Esfuerzo físico moderado	d. Ausencia de esfuerzo físico

6.3. Responsabilidad por	a. Supervisión ejercida	b. Material, equipo y/o bienes	c. Métodos y/o procesos	d. Información y/o valores
6.4. Condiciones de trabajo	a. Ambiente insalubre	b. Riesgos inminentes	c. Amplias provisiones y contingencias	d. Absoluto control espacial y factorial
6.5. Experiencia	a. Inexistente	b. Limitada	c. Moderada	d. Amplia
6.6. Otros factores	a. Largas jornadas	b. Movilidad	c. Disponibilidad	d. Autonomía

ESCALAS PARA LA DEFINICIÓN SALARIAL

7.1. Mínima de ley	SI	NO	7.2. Comparación de cargos	SI	NO	7.3. Por puntos	SI	NO
--------------------	----	----	----------------------------	----	----	-----------------	----	----

REAJUSTES SALARIALES

8.1. Colectivos	a. Costo de vida y/o mínimo de ley	b. Espontáneos vía empleador	c. Política empresarial preestablecida
8.2. Individuales	a. Adecuación	b. Promoción	c. Mérito

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

El sistema de remuneración de Avantek es mucho más complejo y específico que el que tenía Northek. Se han agregado nuevas variables para la remuneración de la empresa, pasando de algo simple como el pago de planillas, a una remuneración basada en factores como el puesto, el desempeño, el conocimiento, capacidades, entre otros.

La escala de puestos que se definió en Avantek es la siguiente:

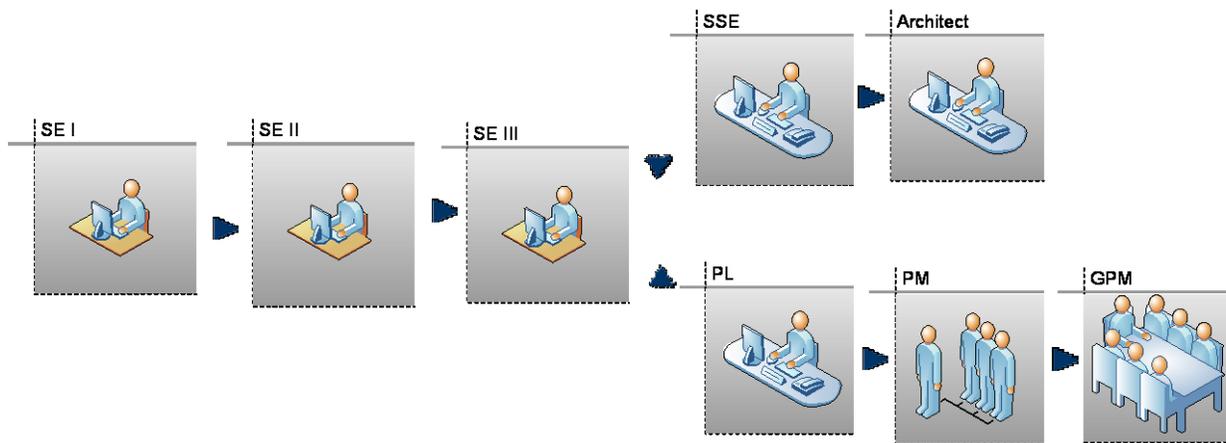


Figura 12. Puestos Avantek.

Fuente: Elaboración propia.

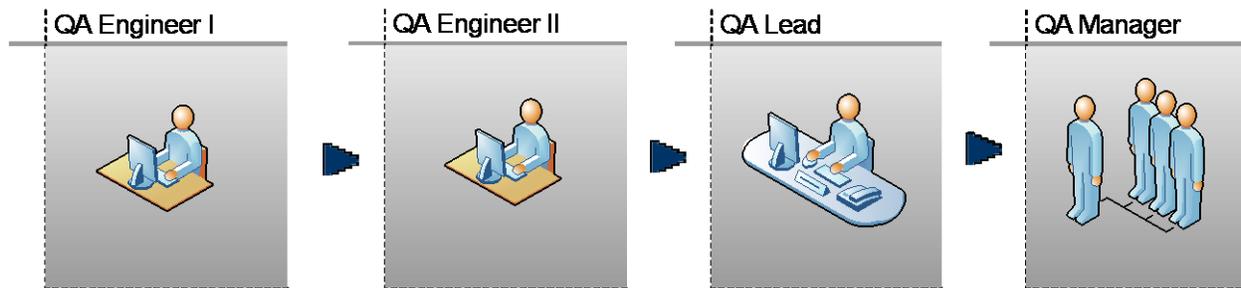


Figura 13. Puestos del Área de QA en Avantek.

Fuente: Elaboración propia.

Se explicarán estos diagramas para entender mejor la escala de puestos que maneja AvanteK a partir del 1 de octubre, debido a que esta va directamente relacionada con la remuneración de cada puesto.

- Software Engineer 1, 2 y 3: Esta clasificación de los ingenieros se diferencia básicamente por el tiempo que tienen de laborar en las diversas tecnologías. Para pasar de un puesto a otro se requiere el conocimiento necesario para ejercer el cargo, el tiempo necesario de estar en el cargo (aproximadamente de 2 años de experiencia en cada puesto), y el desempeño obtenido en las evaluaciones correspondientes. Cada nivel implica una mayor remuneración, basada en una escala hecha por la empresa.
- Senior Software Engineer: Cuando un ingeniero desea especializarse en un área técnica en particular, escoge seguir a este puesto. Siguen desarrollando para proyectos de la empresa, pero cumplen con una experiencia bastante alta en ciertas tecnologías, por lo que son ingenieros de mayor precio para los clientes, y se les suele asignar tareas más complejas. Para pasar a este puesto se requiere pasar pruebas de conocimiento de dificultad.
- Architect: Los ingenieros arquitectos son los que alcanzan el mayor grado de especialización. Generalmente son expertos en un área que guían al resto de ingenieros en el área técnica de sus labores, por su amplio conocimiento. Son por ende los ingenieros mejor remunerados, y con más alta experiencia, aunque deben pasar primero por pruebas de conocimiento avanzadas.
- Project Lead: Cuando un ingeniero desea emprender su rumbo profesional hacia la dirección de proyectos, escoge ingresar a este puesto. Los líderes de proyectos son ingenieros que siguen trabajando como desarrolladores, pero que lideran un grupo pequeño de otros ingenieros.
- Project Manager: Los encargados de un proyecto son este tipo de personas. Ya no realizan tareas técnicas, sino que se encargan de llevar a cabo el control administrativo de un proyecto, de manera que responden al gerente de producción por ese proyecto. Ellos lideran grupos de personas y proyectos mayores, pues

deberían tener el conocimiento técnico y capacidad suficiente para hacerlo. Deben demostrar mediante desempeño, pruebas y entrevista con otros Project manager, que son capaces de realizar esta tarea.

- Group Project Manager: Estos son project manager que ya pueden dirigir varios proyectos a la vez. En esta escala son el puesto más alto y a la vez el mejor remunerado. Estas personas tienen un alto nivel de capacidades, conocimiento y organización que requiere ser demostrado igualmente mediante pruebas, entrevistas con otros group project managers, y evaluaciones del desempeño. Son un grupo selecto de personas de dirigir proyectos más complejos y de mayor duración, por lo que se requiere experiencia alta en la dirección de proyectos.

En el área de QA (quality assurance o aseguramiento de la calidad), se definen los puestos de la siguiente forma:

- QA Engineer 1 y 2: Son ingenieros encargados de realizar las pruebas de los proyectos elaborados en la empresa. Su mayor diferencia es la experiencia elaborando este tipo de tareas. Cuando se pasa de puesto, el salario de la persona aumenta según una escala definida por la empresa.
- QA Lead: Un líder en el área de QA es el que realiza pruebas en proyectos más complejos, debido a la alta experiencia y conocimiento en las metodologías. Son personas capacitadas para asegurar la calidad de un producto mucho mayor, por lo que también son consultores o capacitadores de los ingenieros de QA.
- QA Manager: Un gerente de control de calidad es el encargado de dirigir los diversos procesos de pruebas que se realizan en este departamento. Esta persona dirige los mismos, por su amplia experiencia en el campo, y por su conocimiento en dirección y administración de procesos de producción. Son los de mayor remuneración en la escala de esta área, aunque tiene posibilidades, después de demostrar sus capacidades, de convertirse igualmente en group project managers.

La idea que se tiene en la empresa es que para pasar de un puesto a otro, se deban cumplir ciertos requisitos establecidos previamente, en una política salarial. No se darán mayores detalles sobre esa política, ya que está en proceso de formulación por parte del gerente general. Lo importante es que esta se defina y se aplique lo más pronto posible, de manera que se beneficien los colaboradores y se aplique la política desde el inicio de las operaciones de la empresa.

Analizando un poco el resultado de la tabla que se mostró anteriormente, que evalúa las funciones de valoración y remuneración de recursos humanos de la empresa, se obtienen algunos datos relevantes.

Los socios de la empresa (socios de Northek y Avantica), buscan generar utilidades por medio de la formulación de nuevos negocios. Ambas empresas, Avantek y Avantica, unen esfuerzos para fusionar las capacidades técnicas del recurso humano de la empresa, con la experiencia e inversión de Avantica, para que juntos puedan aspirar a nuevos negocios. Es ahí donde surge un reto importante para Avantek, de mantener personal calificado para estos negocios, contratar uno capacitado y apto para sus tareas, y de estar constantemente capacitando a estas personas para el dominio de su profesión.

A los trabajadores por otra parte, les interesa en primera estancia la remuneración de sus labores, por medio de un salario que le permita una calidad de vida aceptable. Además, como profesionales, le dan un alto valor a otros beneficios que le puedan ofrecer estas empresas, como superación profesional, flexibilidad, seguridad, calidad de vida laboral, buen clima organizacional, entre otros.

Avantek distribuye sus compensaciones en varios rubros. Además de lo estipulado por ley (vacaciones, aguinaldo, preaviso y cesantía), mantiene salarios por encima del mínimo de ley, en búsqueda de la competitividad salarial en este sector con recurso humano tan demandado. También se brindan beneficios como seguridad, recreación, entre otros. No existen las compensaciones financieras indirectas, aunque se maneja la posibilidad de implementar algunas ideas conforme crezca la empresa y su capital.

Una recomendación que surge con respecto a la escala salarial, es que se haga un estudio correspondiente para determinar si las responsabilidades y capacidades mínimas de un puesto están siendo remuneradas de manera equilibrada. Aplicar por ejemplo las metodologías de la valoración por puntos les ayudaría a valorar aún mejor la categorización de sus puestos y la remuneración que reciben.

Es importante mencionar que el primer semestre de este año se hizo una valoración del sistema de remuneración de Northek Software, por parte de estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica. En este proyecto se analizaron los 3 elementos y se sacaron conclusiones e información de mucho interés para el área, que debe ser tomado en cuenta para mejorar el sistema de remuneración actual.

Se definieron los componentes del Sistema de Remuneración de Northek de la siguiente manera:



Figura 14. Componentes de la remuneración de NortheK.

Fuente: Investigación ITCR.

La idea es crecer como empresa, y también ir aumentando los beneficios ofrecidos a los colaboradores. De los expuestos anteriormente, la participación en resultados es solo para socios de la empresa, por lo que no se aplican incentivos salariales a los colaboradores. Los cursos de inglés se eliminaron a causa de la crisis, por lo que sería importante retomarlos, y también se debería dar seguimiento a las capacitaciones, con la formulación de un plan continuo de crecimiento profesional.

Las horas extra en este caso no son pagadas, pues los proyectos deben calcularse con base en unas horas previamente establecidas, de modo que si los colaboradores se tardan más del tiempo estipulado para su proyecto, este fue calculado mal, y no será pagado por la empresa, a menos que existan motivos suficientes para realizar esas horas de más, lo cual lleva un proceso bien definido en la empresa.

También, por la flexibilidad de horario, las horas extra no se aplican al personal administrativo. Para poder aplicar horas extra, se requeriría de un estricto control de las horas laboradas, lo cual, por cultura de la empresa, no se da. Hay un autocontrol de las labores, pues se trabaja por objetivos. Lo importante es saber aplicar métodos para medir si hay sobrecarga de trabajo que esté provocando que se trabajen muchas horas de más.

En fin, los dirigentes de esta organización están mejorando su sistema de remuneración, en búsqueda de eliminar el riesgo y de brindarle el mejor lugar de trabajo a los colaboradores. Se ha tratado de acoplar cada beneficio a la demanda de los colaboradores, ya que finalmente son prácticas o actividades que de una u otra forma han incentivado a los mismos a realizar sus labores mejor, y a llevar una vida más sana. Los beneficios deben mantenerse y modificarse conforme se analice que van teniendo resultados positivos o negativos en las personas. En este rubro hay que tomar en cuenta la gran cantidad de formas de beneficiar a los colaboradores, para priorizar las formas más efectivas y a la vez económicas de alcanzar los objetivos empresariales y personales.

Esta investigación finalizada en junio del año 2009, también estudio algunos elementos interesantes a nivel interno y externo con respecto a los salarios. Se compararon los salarios de Northek con los mínimos de ley y los de la competencia, y se analizaron algunos datos interesantes sobre lo que piensan los colaboradores en el tema de remuneración. Sin embargo los montos de los salarios mejoraron considerablemente con Avantek, además que se fijaron nuevas políticas, sistemas de información y metodologías para estos procesos, por lo que puede que esta investigación no aplique a la situación actual.

Lo que sí se debe tomar en cuenta es que este cambio en la estructura remunerativa de Avantek, debe ser correctamente explicado a toda la empresa, de manera que las personas conozcan y valoren lo que se les ofrece. Luego debería aplicarse una evaluación en la empresa para determinar el nivel de satisfacción de las personas, algunos beneficios que requieran, la comparación con la remuneración de sus competidores cercanos, entre otros.

En una consulta hecha a Avantica en setiembre, se intentó demostrar la diferencia en cuanto a la escala salarial de las empresas metropolitanas y Northek a nivel local. Les consultamos que si creían tener salarios competitivos con el resto de empresas del área metropolitana, y ellos nos confirmaron que sí, pues basan su escala salarial en las encuestas que realiza la consultora Price WaterRRHHouse en la zona para saber los salarios que se le están pagando realmente a las personas en sus diversas profesiones.

Según el acta de la sesión extraordinaria N° 051-2008 de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), del 20 de agosto del 2008, la comparación de los salarios pagados de manera global se expresa en la siguiente tabla, comparando cada puesto con la escala salarial de la ARESEP, la Contraloría General de la República (CGR), el Banco Central de Costa Rica (BCCR) y la encuesta periódica SEIS elaborada por Price WaterRRHHouse, empresa en la que se basa la escala de Avantica:

Tabla 13. Salarios globales homologados en Aresep, la C.G.R., el B.C.C.R. y el percentil 45 del mercado laboral.

Clases Puestos	Aresep Salario Global*	C.G.R. Salario Global	B.C.C.R. Salario Global	Percentil 45 Salario Global
Profesional 1	566.219	635.300	691.319	546.038
Profesional 2	770.890	873.500	960.165	757.792
Profesional 3	840.570	952.900	1.071.272	923.361
Profesional 4 - Profesional Jefe 1	906.618	1.032.300	1.333.553	1.031.362
Profesional 5 - Profesional Jefe 2	1.105.863	1.440.000	1.921.611	1.495.316
Director - Asesor Legal/Económico	1.457.899	2.011.700	2.443.211	2.007.207
Director General	-	2.547.000	2.636.650	2.713.558
Auditor Interno	1.272.782	2.011.700	4.582.868	2.543.524
Gestor de Apoyo 3	420.651	270.000	380.061	354.024
Gestor de Apoyo 2	390.854	238.200	307.408	265.551
Gestor de Apoyo 1	331.262	222.300	307.408	205.957
Gestor Técnico	420.651	270.000	380.061	354.024
Secretaria 1	394.827	270.000	380.061	265.515
Secretaria 2	428.564	285.900	422.335	349.061
Secretaria 3	464.937	285.900	555.353	485.236

Fuente: Aresep.

Con datos como este, y basados también en los salarios mínimos que establece el código de trabajo, podemos establecer una escala salarial apta para la empresa, cumpliendo las normas legales y a la vez buscando la competitividad en el sector. La estrategia de Avantica de basar sus salarios con el mercado es fundamental en una zona donde hay mucha competencia por retener al mejor talento, pero esto también puede estar provocando una inflación en los salarios, lo que puede afectar la parte financiera de la empresa.

En zonas rurales como en la que está ubicada Avantek, no hay mucha competencia de este tipo, pues los competidores del sector son pocos. Posiblemente también influyen factores como el costo de vida, que es menor en la zona.

En este sentido la empresa posiblemente no sea capaz de ofrecer en los próximos 3 años, salarios iguales o por encima de los recibidos por los profesionales en San José y alrededores. Sin embargo, puede intentar mantenerse con una diferencia mínima, o contribuir en que otros beneficios sean la garantía para retener a su personal y brindarle una calidad de vida satisfactoria.

Tabla 14. Diferencia entre la remuneración de Avantek y el Valle Central.

Categoría	Avantek	Encuesta Price WaterRRHHouse	Diferencia	Diferencia Porcentual
SE I	500.000	546.038	46.038	8.43%
SE II	720.000	757.792	37.792	4.99%
SE III	600.000	923.361	323.361	35.02%
PL ó SSE	1.000.000	1.031.362	31.362	3.04%
PM ó Architect	1.100.000	1.495.316	395.316	26.44%
Gerencia General	1.100.000	2.713.558	1.613.558	59.46%
Administrativo	500.000	354.024	-145.976	-41.23%
				13.74%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior podemos apreciar que en promedio las diferencias entre los salarios urbanos y los de Avantek rondan el 13%. La diferencia podría minimizarse para ser más competitivo y brindar condiciones favorables a los colaboradores, para que estos se sientan mejor con el salario percibido.

Por las capacidades financieras de una empresa como Avantica, estos brindan mayores beneficios también a sus colaboradores, por ejemplo:

- Subvención de almuerzo.
- Plan de gastos médicos.
- Horario flexible.
- Beneficios de ley.
- Capacitaciones y entrenamientos.
- Programas de incentivo a la excelencia y valores.
- Programas para instructores.
- Programas de coaching and mentoring.

Así que son muchas las formas de brindar beneficios en la empresa, la limitación es que estos muchas veces van asociados a gastos monetarios importantes, por lo que la empresa debe buscar mecanismos más económicos de brindar beneficios, para mantener un sistema de remuneración lo más atractivo posible.

3.2.8. Evaluación del Desempeño

El resultado de la guía de evaluación de recursos humanos es el siguiente:

Tabla 15. Guía de evaluación de desempeño.

DESEMPEÑO					
¿Durante el proceso laboral reciben los trabajadores orientación y supervisión?			SI	NO	
¿Previo a una operación o actividad de dificultad se ofrece a los involucrados instrucción y/o ejemplificación?			SI	NO	
¿Existe la evaluación anual debidamente documentada?			SI	NO	
¿Sirve dicha evaluación para definir un plan correctivo que beneficia a la empresa o entidad y la persona evaluada?			SI	NO	
¿Los aspectos críticos y propios a cada puesto pueden ser expuestos con libertad ante el superior para retroalimentar el proceso?			SI	NO	
¿Los resultados son importantes pero más importante es el proceso?			SI	NO	
¿Con periodicidad se reúnen los colaboradores y el superior para analizar el proceso y los resultados?			SI	NO	
¿Las limitaciones en el desempeño se resuelven con el análisis de la situación y/o capacitación?			SI	NO	
¿El que conoce y hace bien las funciones comparte con los colaboradores que demandan aprendizaje?			SI	NO	
¿Se practica la Auto Evaluación?	SI	NO	¿Se practica el Mejoramiento Continuo?	SI	NO
¿Se practica el Alto desempeño?	SI	NO	¿Se practica Control de Calidad?	SI	NO

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

El desempeño en la empresa se ha evaluado aceptablemente. Los líderes dentro de la empresa han creado un clima de confianza para preguntar, aclarar y orientar a otros. La empresa también ha sido consiente de esto, y toma tiempo laboral para enseñarle a las personas las tecnologías y metodologías que necesitan para trabajar.

Algunos proyectos con cierto grado de dificultad, tiene reuniones diarias de seguimiento, y todo el departamento de producción se reúne al menos una vez por semana para evaluar el progreso de cada proyecto.

La empresa tiene una red social interna, para compartir todo aquel conocimiento nuevo que los colaboradores obtengan. Ahí también escriben sus dudas y comentarios, los cuales son respaldados por los conocimientos más amplios de otros colaboradores. Es una forma sencilla y eficiente de estar en contacto y compartir conocimiento.

Las evaluaciones del desempeño se han intentado realizar cada 6 meses. Luego de las evaluaciones, se advertía en los aspectos en que la persona estaba más baja, para que intentara mejorar por sí misma. En este sentido lo mejor es tener un plan correctivo que ayude a la persona a mejorar, analizando la situación con la persona o capacitando al colaborador.

Northek detuvo su evaluación del desempeño de este período con el fin de comparar su forma de evaluar con respecto a la de Avantica, para encontrar posibles mejoras. Se pretende volver a implementar las evaluaciones una vez que se analice y mejore el procedimiento.

Por ahora, según el análisis realizado por estudiantes del ITCR el primer semestre de este año, la empresa cuenta con una completa herramienta tecnológica para realizar las evaluaciones del desempeño de sus colaboradores.

La idea de los dirigentes de esta empresa es practicar la metodología 360°. El proceso es muy nuevo en esta empresa, por lo que se presta a mejoras. La empresa ha encontrado puntos fuertes y débiles por medio de estas evaluaciones, que le permiten valorar sus necesidades de capacitación y desarrollo internas.

Dos puntos importantes en cuanto a las evaluaciones realizadas, son primeramente que la metodología no involucra la opinión de los clientes y que no se le ha dado el correcto seguimiento a los resultados de estas evaluaciones.

El primer punto es importante que se tome en cuenta, ya que en un servicio como el que brinda la empresa, es esencial la satisfacción del cliente, por lo que una evaluación al final de cada proceso productivo nos puede llevar a interesantes conclusiones.

El otro punto se refiere básicamente a la función que ha cumplido el área hasta ahora, en donde simplemente se le informa a cada colaborador sobre sus 5 puntos más fuertes y débiles, pero se omite la evaluación grupal y el seguimiento de la misma. Esto comprendería tomar medidas con respecto a los puntos más fuertes y en especial los más débiles que se presentan en la mayoría de personas, de tal manera que el área colabore con la mejora continua tanto a nivel productivo como conductual de las personas.

3.2.9. Seguridad, Higiene Laboral y Calidad de Vida

A. Seguridad e Higiene Laboral

En el tema de la seguridad, la guía de evaluación se aplica a Avantek de la siguiente manera:

Tabla 16. Guía de evaluación de seguridad.

SEGURIDAD		
¿Existe dominio de parte de todos los trabajadores sobre el concepto seguridad?	SI	NO
¿Existe práctica de parte de todos los trabajadores sobre la función de seguridad?	SI	NO
¿Qué hacen para mantener la seguridad ocupacional? Condiciones laborales buenas en equipo y mobiliario		

¿Quiénes lo hacen? Todos													
¿Cuándo lo hacen? Siempre													
¿Existe dominio de parte de los supervisores y jefes sobre el concepto de seguridad?								SI	NO				
¿Existe dominio de parte de los propietarios sobre el concepto seguridad?								SI	NO				
¿Es su sitio de trabajo apto para que usted haga su ejercicio con seguridad?								SI	NO				
¿El entorno de su empresa se observa seguro y adecuado a los clientes internos y externos?								SI	NO				
¿Cuántos extintores de fuego posee la empresa?		1	2	3	4	5	¿Cuántas salidas de emergencia hay?		1	2	3	4	5
¿Existe brigada contra incendios?			SI	NO		¿Existe brigada de evacuación y rescate?			SI	NO			
¿Existe brigada de primeros auxilios?			SI	NO		¿Existe comisión de seguridad e higiene?			SI	NO			
¿De 1 a 10 califique la seguridad de la empresa?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

Estos resultados nos muestran algunas ventajas y desventajas de la empresa. Por una parte, las personas conocen sobre el tema de seguridad, y se intenta mantener una seguridad ocupacional la mayor parte del tiempo. Algunas medidas como extintores son aplicadas en el edificio.

Los temas más importantes referentes a seguridad son la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos. Aún falta trabajar un poco más sobre estos temas en la empresa, para planear cualquier eventualidad. Por ejemplo, hace falta un plan de evacuación, formar equipos de incendios, primeros auxilios, rescate y seguridad e higiene. También se deberían corregir algunos problemas presentes en el edificio.

En una profunda investigación finalizada en Junio de este año, se identificaron una serie de riesgos que presenta la empresa, las cuales no han presentado hasta ahora ningún daño importante, pero por efectos de prevención se deberían retomar en la planeación de la empresa, para que estos sean eliminados o minimizados. Los principales riesgos detectados fueron los siguientes:



Figura 15. Principales riesgos en las instalaciones de Northek.

Fuente: Investigación ITCR.

Algunas de estas deficiencias en las instalaciones son evidentes, y otras se basan en normas para la prevención de accidentes laborales.

En cuanto al historial de la empresa, no han tenido accidentes que requieran incapacidad de algún colaborador, evidenciando que la empresa ha sido bastante segura al respecto. La actividad de la empresa tampoco genera mucho riesgo en sus operaciones.

Ya se plantearon algunas recomendaciones con respecto a las áreas de riesgo, solamente requerirían ser aplicadas poco a poco por parte de la empresa.

Además se identificaron condiciones inseguras en esta investigación como las siguientes:

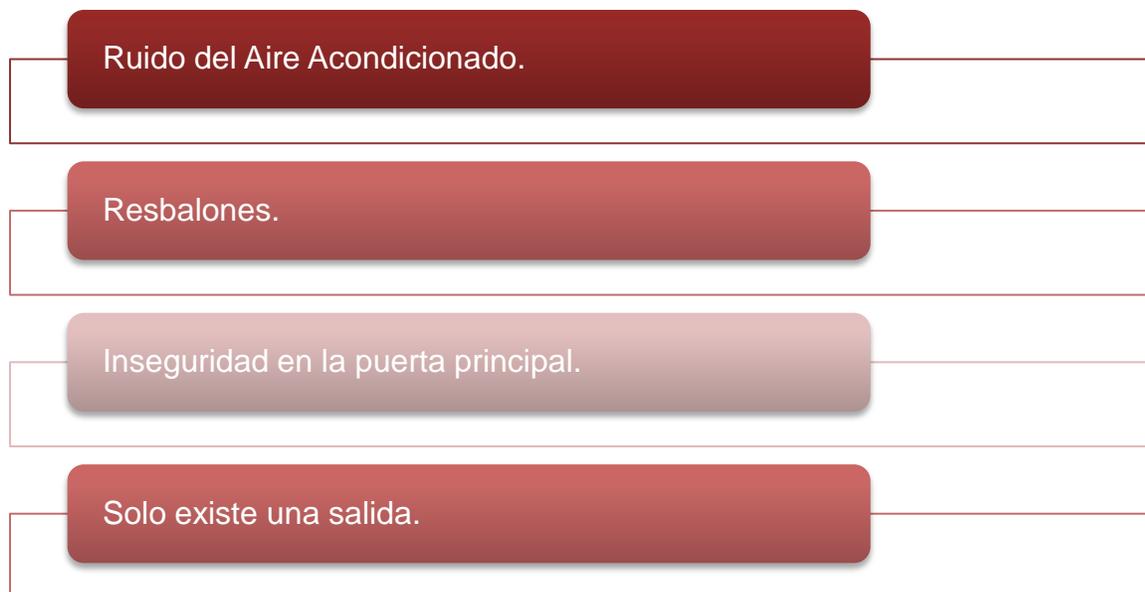


Figura 16. Principales condiciones inseguras de Northek.

Fuente: Investigación ITCR.

Igualmente se plantearon recomendaciones para disminuir o eliminar las condiciones inseguras. Estas deben tomarse en cuenta para brindar un ambiente en la empresa mucho más seguro.

A la hora de evaluar las condiciones laborales de la empresa, por medio de la guía, podemos verificar que la empresa en realidad esta en buenas condiciones:

Tabla 17. Guía de evaluación de condiciones laborales.

CONDICIONES LABORALES		
¿Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura (condiciones físicas)?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a ventilación?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a iluminación?	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
¿Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a ruido?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a ubicación?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a servicios sanitarios?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a agua de consumo humano?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a prevención de riesgos?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a prevención de accidentes?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a condiciones de medico de empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
¿Tiene la empresa trámites y relaciones adecuadas con la CCSS?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Tiene la empresa trámites y relaciones adecuadas con la INS?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Tiene la empresa trámites y relaciones adecuadas con la BP?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

Valoración condiciones laborales actuales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

Un problema detectado a simple vista y por quejas de los mismos colaboradores, es que algunas áreas de la empresa tienen baja iluminación. Además, no hay un médico de empresa, evidentemente por el tamaño de la misma, y el bajo riesgo que existe en ella.

Todas las demás condiciones en cuanto a infraestructura, ventilación, ruido, ubicación, servicios sanitarios, agua y trámites con instituciones involucradas como la CCSS, INS y BP, se encuentran en excelente estado. Así que en cuanto a condiciones laborales, no hay mayor problema en la empresa.

En cuanto a higiene, la evaluación realizada es la siguiente:

Tabla 18. Guía de evaluación de higiene.

HIGIENE		
¿Existe dominio de parte de todos los trabajadores sobre el concepto de higiene?	SI	NO
¿Existe práctica de parte de todos los trabajadores sobre la función de higiene?	SI	NO
¿Qué hacen para mantener la higiene? Buena temperatura, bajo ruido, aire acondicionado, relaciones humanas agradables, buen equipo y mobiliario, entre otros		
¿Quiénes lo hacen? Casi todos		
¿Cuándo lo hacen? Todos los días		
¿Existe dominio de parte de los supervisores y jefes sobre el concepto de higiene?	SI	NO

¿Los conflictos son individuales?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
¿Los conflictos son colectivos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
¿Existe reglamentación de trabajo escrita?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
¿Hay una escala gradual ante las faltas disciplinarias?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
¿Se procura la corrección?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
¿Se procura la llamada de atención?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
¿Queda evidencia en el expediente de todo conflicto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
Valoración de relaciones laborales actuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

No hay casos registrados de conflictos o faltas disciplinarias dentro de la empresa, por lo que no se ha requerido de la creación de expedientes para evidenciar cualquier conflicto o falta. De igual manera debería existir la manera de hacerlos.

Para conflictos menores la empresa sabido llevar la situación, buscando un concenso entre las partes. En todo caso es conocido por las leyes de costa rica que las llamadas de atención deben ser prevenidas, y que si no hay respuesta positiva del involucrado, puede incluso despedirse.

Estos son básicamente los problemas relacionados con el tema de seguridad e higiene laboral que se presentan actualmente en la empresa. Todos se pueden ir corrigiendo poco a poco si se le da un buen seguimiento a los elementos detectados.

En general la empresa cuenta con un ambiente de trabajo saludable, donde se intenta llevar en conjunto el estrés que provoca este tipo de actividad, poniendo en práctica técnicas que ayuden a los colaboradores a sobrellevar sus tareas.

B. Calidad de Vida

En cuanto al tema de calidad de vida, la idea general es que la empresa se preocupe por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Además, aquí se incluye el tema de responsabilidad social, en el que la empresa también se preocupe por el bienestar de la sociedad en la que participa y el cuidado del medio ambiente.

La evaluación en cuanto a calidad de vida y estilos saludables, según la guía del ETAI, es la siguiente:

Tabla 20. Guía de evaluación de calidad de vida y estilos saludables.

CALIDAD DE VIDA Y ESTILOS SALUDABLES		
¿Hay personal estresado en la empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Hay algún programa para la motivación y relajamiento físico y mental?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Practican algunas actividades recreativas y deportivas?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Cuales? --		
¿Las cuotas obreras de la CCSS y BP están al día?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Existe póliza de riesgos del INS?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Gozan todos y en periodos largos las vacaciones?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

¿Existe la seguridad que después de una incapacidad mantiene uno el trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
¿Procura la empresa programas de salud, culturales, género y otros?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
¿De 1 a 10 califique la calidad de vida de los trabajadores en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

Aquí se evidencia la existencia de una discrepancia entre las necesidades y las prácticas de la empresa. Por el tipo de actividad que se realiza, el personal padece un estrés constante, donde el dinamismo y la velocidad de las cosas exige mucho a las personas. Aún así, este estrés no se reduce con actividades en la empresa, que contribuyan a un estilo de vida saludable en las personas. Hacen falta programas de motivación, relajamiento físico y mental, actividades recreativas y deportivas, además de programas de salud, entre otras opciones.

Los métodos para disminuir el estrés en los colaboradores, por ejemplo, son muchos, solo se debe ser creativo y adoptar aquellas medidas que mejor se acoplen al tipo de organización, después de haber realizado un análisis sobre las causas que puedan estar provocando mayor estrés en la empresa.

La idea es que la empresa busque la productividad mayor de su negocio, sin que se olvide de la parte humana que compone la organización. Los ingenieros y profesionales que laboran en la empresa, son personas que valorarían este tipo de actividades como parte de su vida laboral, pues es ahí donde pasan la mayor parte de su día.

Aquí cabe analizar la parte de participación dentro de la empresa. La guía del ETAI nos da una perspectiva de la situación en Avantek:

Tabla 21. Guía de evaluación de participación.

PARTICIPACIÓN		
¿Existe en la empresa una cooperativa de trabajadores?	SI	NO
¿Existe en la empresa una asociación solidarista de empleados?	SI	NO
¿Existe en la empresa algún sindicato?	SI	NO
¿Existe en la empresa la comisión de seguridad e higiene?	SI	NO
¿Existe en la empresa participación de algunos de los trabajadores en órganos gremiales externos?	SI	NO
¿Existe en la empresa alguna organización (comité/comisión) de trabajadores? ¿Cual?	SI	NO
¿Existe en la empresa participación de un representante de los trabajadores ante los niveles superiores?	SI	NO
¿Existe al final del periodo fiscal alguna remuneración a trabajadores en la participación de resultados financieros?	SI	NO

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

Estos resultados muestran que la participación de los colaboradores en la empresa es casi nula, exceptuando los socios que también son colaboradores de la organización. Estos resultados se dan en gran medida por el tamaño de la empresa, porque en la realidad, se considera que a las personas se les ha dado mucho “empoderamiento”, de modo que sienten toda la libertad y confianza de reclamar o dar una opinión ante los diversos líderes de esta agrupación.

Actualmente no hay organización cooperativa, solidarista, sindical, ni comisiones, comités y representantes de los trabajadores. Tampoco hay remuneración alguna al final de los períodos fiscales, como parte de los resultados financieros. Aunque no se tengan, tampoco se descarta la posibilidad de conformarlos, aún más si la empresa continúa creciendo en número de colaboradores.

Así que se puede concluir que en el tema de seguridad, higiene y calidad de vida, la empresa aún requiere de un mayor desarrollo, pero se debe reconocer el esfuerzo de la misma por premiar el buen trabajo ejecutado, además de preocuparse por el desarrollo profesional y las buenas relaciones humanas a nivel interno.

La forma más formal en la que la gerencia toma la opinión de los colaboradores, es con entrevistas semestrales, donde se habla con cada uno de los colaboradores para retroalimentar la gestión y los procesos en Avantek.

Todo esto se ve traducido en una mejor calidad de vida para los colaboradores de la empresa, siempre de la mano con un buen desempeño en el área productiva de la organización.

En el campo social, Northek siempre trató de mantener una buena imagen por medio de acciones concretas que sean vistas con buenos ojos ante la sociedad. Su participación en actividades de desarrollo, educación y bienestar social, han puesto en manifiesto las buenas acciones que puede realizar una empresa en beneficio de los habitantes.

Tal vez lo más destacado y reciente fue su participación como centro de acopio para brindar ayuda a los afectados del pasado terremoto en Cinchona. En esa ocasión toda la empresa se organizó para recaudar materiales necesarios para las personas que así lo requerían, e hicieron un recorrido por la zona afectada algunos de los mismos miembros de la empresa para traer información importante y hacer conciencia en el resto de colaboradores. Esto destacó en la zona la participación de esta empresa en las actividades en las que realmente se necesita la colaboración de todos.

Por otra parte, un legado que debe continuar Avantek, ha sido el esfuerzo de Northek por implementar prácticas para cuidar el medio ambiente y concientizar a los colaboradores y a la sociedad en este tema. Internamente ha establecido políticas para disminuir el consumo de papel y electricidad, logrando excelentes resultados.

Los dirigentes de la empresa conocen sobre la importancia y los beneficios de este campo, y por eso tienen deseos de seguir participando de manera activa para influir en los colaboradores y la sociedad en la que se desenvuelven. Esto genera en el Área de Recursos Humanos una responsabilidad por alimentar constantemente este deseo como empresa de generar una buena imagen en la sociedad, a la vez que se incrementa la fidelidad de los clientes, socios e inversionistas, y el compromiso de los colaboradores.

3.2.10. Auditorías de Recursos Humanos

Esta función se refiere a la evaluación de las tareas que realiza el Área de Recursos Humanos y la empresa con el fin de mejorar continuamente. La empresa Avantek actualmente no cuenta con un procedimiento sistemático y formal para evaluar a esta área, pero intenta cubrir esta necesidad bajo ciertas prácticas que les permitan a los encargados del área detectar sus debilidades.

Por ejemplo, la empresa constantemente está siendo evaluada por estudiantes de diferentes instituciones, de manera que se consigue un análisis de esta función que servirá de retroalimentación para el área. Además, internamente la empresa realiza evaluaciones del desempeño individuales y reportes trimestrales por departamento, que también permiten detectar debilidades que pueden ser corregidas. De igual manera la gerencia está constantemente reuniéndose con los departamentos para dar observaciones y delinear objetivos, con el fin de que sean cumplidos en un plazo establecido por cada departamento.

Estas son algunas de las formas por las que el área y la gerencia monitorean la eficacia de la función de recursos humanos, para evaluar cómo podría esta ser más eficaz. Cabe destacar que podría realizarse una auditoría más formalizada, pero por el tamaño de la empresa y del departamento, y por los buenos resultados obtenidos hasta el momento, no se ha requerido establecer algo así, aunque se debe ser consciente que si en algún momento ya crece esta necesidad, debe adoptarse la medida.

A continuación se evaluará a nivel general, el proceso de auditorías o evaluaciones de recursos humanos, de modo que se detecten todas aquellas debilidades en las que se pueda estar incurriendo. Para eso tomaremos la guía elaborada por el señor Eduardo Araya, en los temas de evaluación del talento humano, y sus perspectivas a corto plazo.

Tabla 22. Guía de evaluación de auditoría de recursos humanos.

EVALUACION DEL TH		
¿Se considera importante la evaluación del TH?	SI	NO
¿Se practica evaluación del TH en la empresa?	SI	NO
¿Que tipo de evaluación practican?		
Ninguno		
¿Una vez los resultados los conocen los involucrados?		
No		
¿Se motiva a mejorar, corregir y capacitarse?		
Si, pero de manera personal		

¿Se evalúa el entorno?										
No, hasta ahora que se pretende formular una estrategia del área										
¿Se evalúa la competencia?										
No, actualmente solo se analizan las discrepancias con Avantica										
¿Sirven los resultados para la toma de decisiones?										
No, aún la función no es parte representativa de la toma de decisiones										
¿Se practican dichos ejercicios por lo menos una vez al año?										
No										
¿De 1 a 10 califique el proceso de evaluación?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

Desde este punto de vista, lo más importante es reconocer que hace falta un proceso para evaluar la función de recursos humanos. También deben generarse estrategias para que la función se convierta en algo representativo y valioso para la entidad, de modo que sea parte de la mejora continua que pretende la empresa. Se pretende un área con pensamiento estratégico, y no simplemente operativo, que no genera gran valor a la empresa.

En cuanto a las perspectivas del talento humano, estos son los resultados:

Tabla 23. Guía de evaluación de la función y perspectiva del talento humano.

FUNCIÓN Y PERSPECTIVA DEL TH										
¿Tienen proyecto a corto plazo?								SI	NO	
¿Cuáles?										
Diversas tareas dadas desde la gerencia										
¿De 1 a 10 califique la proyección empresarial?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

La iniciativa de crear una estrategia en el área de recursos humanos, viene a contemplar el problema de la iniciativa del departamento. Una unidad debe seguir el rumbo que se propone la empresa a nivel general, pero debe delinear su propio camino para contribuir con esta (claramente este camino debe ser aprobado por la gerencia).

La iniciativa de un departamento por formular e implementar estrategias que generen valor, es algo que en la empresa Northeck, y en lo que lleva operando Avantek, no se había contemplado. Por lo que el área de recursos humanos, responde a las asignaciones de la gerencia, pero no ha tendido proactividad dentro de la organización. Lo ideal sería que se alinie con lo que quiere la empresa pretende, y empiece a generar valor por iniciativa y creatividad propia.

3.2.11. Sistemas Integrados de Recursos Humanos

Para saber qué tipos de sistemas de información y bases de datos convienen en la empresa, debe conocerse primero el tipo de monitoreo que se practica en la empresa. Esto influye en gran medida con la forma de hacer los trámites internos, y por ende las necesidades de sistemas y bases de datos de la organización.

Se evaluarán los 3 temas con el fin de determinar qué sistemas de información le dan alguna ventaja a la empresa y el área de recursos humanos, y cuáles hay que mejorar o crear para un mejor desempeño de la misma. Este es el resultado del primer rubro, el monitoreo:

Tabla 24. Guía de evaluación del monitoreo.

MONITOREO											
¿El control es externo a la unidad y lo practican de manera rígida?	SI	NO									
¿Hay fiscalización y vigilancia continua?	SI	NO									
¿La disciplina es severa y muy normada?	SI	NO									
¿En todo hay restricciones y limitantes?	SI	NO									
¿Se practica una dirección centralizada?	SI	NO									
¿Se facilita el autocontrol y la flexibilidad?	SI	NO									
¿Cada uno (a) tiene autonomía y libertad?	SI	NO									
¿La disciplina es consensuada y equilibrada?	SI	NO									
¿A igual autoridad igual responsabilidad?	SI	NO									
¿Existe descentralización en la gestión?	SI	NO									
¿De 1 a 10 califique el registro y/o monitoreo de datos de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

Evidentemente la empresa responde a un monitoreo con un enfoque moderno, basado en la teoría Y. La organización se rige por el autocontrol, la flexibilidad y movilidad, la responsabilidad y la disciplina con equilibrio. Las personas responden a las necesidades de la empresa, por medio de la formulación de objetivos en todas las áreas, pero no hay un control rígido ni vigilancia como parte de la cultura de la organización.

En este sentido la empresa tiene una calificación muy alta, por la confianza que se le da a las personas. Una posible ventaja es que en la empresa las personas son profesionales calificados, con buenos antecedentes y recomendaciones, por lo que el control es mínimo, aunque sí se exigen resultados y se busca el mejoramiento y la calidad en los trabajos. Ejemplo vivo de esto es que en la empresa hace varios meses se implementó la modalidad del teletrabajo, lo cual no es más que el trabajo móvil, desde la casa o cualquier lugar, y en el momento que se decida. Esto implica una serie de características en las personas de autocontrol, libertad, creatividad, disciplina y compromiso de las mismas personas hacia la empresa y el trabajo que realizan. Esto verdaderamente es una ventaja en la organización.

En cuanto a los trámites que se realizan en la empresa, la situación es muy paralela a la anterior. La evaluación es la siguiente:

Tabla 25. Guía de evaluación de trámites.

TRAMITES		
¿Existe control de ingreso y salida?	SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Hay control de horarios?	SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Se registran las llegadas tardías?	SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Toda licencia debe ser solicitada y justificada por escrito?	SI	<input type="checkbox"/> NO

¿Todo permiso o licencia se debe solicitar con antelación?	SI	NO								
¿Cuándo se solicita constancias, certificaciones y recomendaciones las hacen sin ningún reparo?	SI	NO								
¿En caso de una ausencia justificada la aceptan sin ninguna duda?	SI	NO								
¿En caso de dudas por algún dato consignado en planilla, aclaran sin ninguna represalia?	SI	NO								
¿Todo movimiento de personal se consigna en una acción o registro?	SI	NO								
¿En caso de requerir un estudio de puestos o funciones acceden?	SI	NO								
¿Existen manuales o circulares que manifiesten que documentos se pueden solicitar?	SI	NO								
¿Puedo asegurar que cada trabajador tiene un expediente activo?	SI	NO								
¿Toda certificación, constancia, recomendación o estudio específico de un trabajador se hace con papel membretado?	SI	NO								
¿Queda copia en el expediente de los documentos citados?	SI	NO								
De 1 a 10 califique los trámites a los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

En Avantek el horario es flexible a las necesidades de los colaboradores. Los trámites se les solicita a los colaboradores que los hagan con tiempo, para que el departamento planee cuando hacer el trámite. Hay libertad y confianza que se translada a la forma de justificar y solicitar trámites, al mismo tiempo que se acepta cualquier sugerencia, aclaración o revisión de los trámites realizados. También se reciben todos aquellos estudios universitarios e internos que evalúen los procesos, con el fin de buscar nuevas formas de hacer las cosas.

En la empresa hay un expediente por colaborador, que se utiliza para guardar toda la información relevante del colaborador (en digital o impreso), aunque no se ha tenido necesidad de utilizarlo para expedientes disciplinarios y demás. Se procura guardar los archivos que se han elaborado sobre constancias y cartas, aunque no se ha requerido su uso aún. Lo único que sí podría ser implementado en la empresa, es un pequeño manual que indique los documentos que pueden ser solicitados al área, para conocimiento de los colaboradores.

Finalmente, en cuanto a bases de datos y sistemas de información de recursos humanos se refiere, la empresa sí tiene algunos faltantes, tal vez por el poco uso que se les da. Sin embargo, en una empresa que poco a poco ha ido creciendo, y que se espera aumentar en gran medida su tamaño, es indispensable que se vayan implementando las correspondientes tecnologías que agilicen la gestión. Veamos a continuación los resultados de la evaluación:

Tabla 26. Guía de evaluación de bases de datos y sistemas informáticos.

BASES DE DATOS Y SISTEMAS INFORMATICOS		
¿Cuenta la empresa con un archivo central?	SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
¿Cuenta la empresa con equipo de cómputo?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO
¿Se registran todas las acciones y gestiones en dicha computadora?	SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
¿Conoce de la existencia de una base de datos del personal?	SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO

¿Existe registro digital (listas y detalles) de las personas que trabajan?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO								
¿Existe registro de las remuneraciones y movimientos financieros que implican al trabajador?	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	NO								
¿Se registran los beneficios?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO								
¿Se registra el régimen disciplinario?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO								
¿Se registra la atención al personal por parte del medico de empresa?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO								
¿De 1 a 10 califique la base de datos del los trabajadores?	1	2	3	4	5	<input checked="" type="checkbox"/>	6	7	8	9	10
¿De 1 a 10 califique el Sistema de Información Digital de la empresa?	1	2	3	4	5	<input checked="" type="checkbox"/>	6	7	8	9	10

Fuente: Guía de evaluación de recursos humanos del profesor Eduardo Araya.

A pesar de ser una empresa que desarrolla programas (software), en el área de recursos humanos no cuenta con las suficientes herramientas tecnológicas que agilicen la gestión. No existe un solo archivo central donde se almacene la información correspondiente al área y los colaboradores, y no existe actualmente una base de datos completa sobre el personal, sino que los datos se encuentran distribuidos en diversas hojas de Excel y documentos de Word, sin relación alguna. Solo los registros sobre remuneración y vacaciones son controlados entre el departamento de recursos humanos y financiero, de manera más ordenada.

Un punto clave en las empresas de la actualidad es la forma como manejan su información. Se dice que los departamentos de recursos humanos son de los que más manejan información en las organizaciones. Por eso es tan importante que el mismo tenga un buen sistema de información, que integre las diferentes funciones que cumple el área (reclutamiento, selección, inducción, capacitación, etc). De lo contrario el área no podrá utilizar los datos que tiene para análisis y evaluaciones útiles para su gestión. El sistema de información que maneje el área servirá de soporte fundamental en la toma en decisiones con respecto especialmente al personal de la empresa.

Hasta el momento, el área ha recabado información muy variada sobre evaluaciones del desempeño, datos personales de los colaboradores, archivos de candidatos para puestos de la empresa, información de planillas, políticas de las funciones principales de recursos humanos, herramientas para aplicar en procesos de inducción, entre muchos otros. Sin embargo esta información no está integrada en un solo sistema o base de datos, de tal manera que no es aprovechada por los encargados de manejar esta información, y ha creado el descontento de algunos colaboradores que deben dar nuevamente la información por ser difícil de localizar para el área.

Así que definitivamente es urgente que la empresa cuente con un sistema integrado de la información que maneja esta área, para que, antes de cualquier decisión, los dirigentes se basen en la información disponible para tal objetivo.

Es importante destacar que se cuentan con varias herramientas tecnológicas, como por ejemplo el sistema de evaluación del desempeño. En este caso, estos elementos deberán estar estrechamente relacionados con el resto de funciones del área, formando un sistema integrado de recursos humanos bastante útil para las operaciones del mismo.

Según el autor Chiavenato, en su libro "Gestión del Talento Humano (pag 422-428), las bases de datos más importantes en el área de recursos humanos son las siguientes:

- Registro de personal: datos personales.
- Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada cargo.

- Registro de secciones: datos sobre los empleados de cada departamento o división.
- Registro de remuneración: datos de salarios e incentivos.
- Registro de beneficios: datos sobre beneficios y servicios sociales.
- Registro de entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento.
- Registro de candidatos: datos sobre candidatos a un cargo.
- Registro médico: datos de consultas y exámenes médicos de admisión, periódicos, etc.
- Otros registros, según las necesidades de la organización, el área de recursos humanos, los gerentes de línea y los colaboradores.

En cuanto a sistemas de información, lo importante es saber exactamente las necesidades de información para la gestión de personas, aunque algunos aspectos básicos que deben tener los sistemas de información en este campo son los siguientes:

- Planeación estratégica de recursos humanos.
- Formulación de objetivos y programas de acción en recursos humanos.
- Registros y controles de personal para efectos de pago de nómina, manejo de vacaciones, prima por salario, ausencias y retrasos, disciplina, etc.
- Informes sobre remuneración, incentivos salariales, beneficios, reclutamiento y selección, plan de carreras profesionales, entrenamiento y desempeño, higiene y seguridad en el sitio de trabajo, área médica, etc.
- Informes sobre cargos y unidades en la organización.

De esta manera la empresa deberá buscar formas de administrar mejor la información y consultarla de manera rápida y ordenada. Empresas como Avantica tienen grandes sistemas para estas tareas, por lo que una retroalimentación por parte de ellos sobre los sistemas que mejor se adaptan a las necesidades de AvanteK, no estaría de más. Lo importante es que con la experiencia se logran encontrar los sistemas más aptos para esta gestión.

3.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una vez que se han analizado las variables más relevantes con respecto al entorno interno de la empresa, en especial el Área de Recursos Humanos, se resumirán las fortalezas y debilidades encontradas, para luego identificar las más importantes de retomar, para luego calificar a la organización en dichas variables.

3.3.1. Identificación de Fortalezas y Debilidades

Estas son las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis anterior:

A. Fortalezas

- Se tienen varios proyectos y análisis tanto internos como externos a la empresa. Hay suficiente análisis hasta la fecha sobre la función de recursos humanos.
- Se están mejorando los manuales de puestos en un acuerdo por operar con los mismos puestos de Avantica, de manera que serán adaptados a Avantek.
- Avantek es la empresa mejor consolidada de la región, atrayendo a ingenieros de la localidad.
- La alianza con la empresa Avantica aumenta la atracción de ingenieros a la empresa.
- El reclutamiento de personal es eficiente. Ingresan personal de calidad.
- El mercado de recursos humanos de la región tiene la calidad requerida por los clientes de Avantek.
- El proceso de selección es considerablemente bien.
- Buen proceso de inducción, aunque empírica e informal, así que puede mejorar.
- Hay un ambiente y cultura en la organización, capaz de adaptarse y acoplarse fácilmente a un plan de capacitación, pues son personas dinámicas que les gusta crecer en conocimiento y habilidades constantemente.
- Buenas herramientas tecnológicas y material disponible para capacitaciones.

- Se tienen colaboradores a disposición y con conocimiento para dar capacitaciones internas.
- Excelente ambiente laboral. Hay un equilibrio entre lo formal e informal.
- Existe la posibilidad de un cambio organizacional positivo, que incluye cambio cultural y en los procesos de la empresa, por la alianza estratégica que se hará con Avantica.
- Se intenta mantener información clara en toda la empresa, aunque podría haber más transparencia, así que se puede seguir mejorando.
- La empresa está intentando retomar buenas prácticas que fueron eliminadas en los meses de mayor golpe por la crisis.
- El nuevo socio Avantica cree en la calidad del personal de Avantek, por lo que invierte en él para poder generar nuevos negocios entre ambas empresas, mejorando la calidad de los proyectos para Avantek.
- Se cuenta con políticas ordenadas y flexibles de remuneración, las cuales se mejoraron considerablemente en la transición.
- La empresa se acopla a toda la legislación laboral vigente.
- Se ofrecen beneficios muy variados y adaptados a los gustos y necesidades de los colaboradores.
- Se escala de puestos por medio de las capacidades y el desempeño personal y profesional, motivando a las personas a su propio desarrollo, por medio de compensaciones mejores en cada puesto.
- Los ingenieros pueden decidir en su carrera profesional dentro de la empresa, si quieren desarrollarse en el área técnica o en el área administrativa o gerencial para dirigir grupos.
- Los colaboradores prefieren que haya un equilibrio entre las compensaciones financieras y no financieras.
- Hay competitividad de salarios/calidad de vida con respecto al área metropolitana.

- La empresa trata de compensar la diferencia remunerativa que se tiene con el área metropolitana, por medio de mayores beneficios que retengan al personal de la empresa.
- Hay un clima de confianza para preguntas, aclaraciones y opiniones con respecto a las tareas en la empresa, e incluso el conocimiento nuevo es compartido con otros.
- Se cuenta con una herramienta tecnológica muy completa para realizar las evaluaciones del desempeño.
- Las condiciones laborales son muy buenas, con equipo y mobiliario de calidad.
- El historial en temas de seguridad de la empresa es bastante bueno. Se cuenta con una nueva estructura de edificio, disminuyendo aún más el riesgo de esta actividad.
- Las relaciones laborales en la empresa son muy positivas y poco conflictivas.
- La empresa tiene la preocupación por la calidad de vida de los colaboradores y la sociedad, especialmente en temas de responsabilidad social y ambiental.
- Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores en los niveles más altos de la jerarquía organizacional, de manera informal o por entrevistas personales, sin necesidad de crear agrupaciones de trabajadores.
- La empresa es constantemente evaluada por estudiantes en el área de recursos humanos. A nivel interno también existen prácticas para evaluar la eficiencia del departamento, de manera informal. Así se consigue que el área haga sus tareas de la mejor manera.
- La empresa practica un monitoreo de personas con enfoque moderno, trabajando por objetivos y dando libertad y autocontrol a los colaboradores.
- Se aplica la modalidad de teletrabajo en la empresa, con recomendadas metodologías y resultados positivos.
- El área ya cuenta con mucha y variada información importante para realizar sus funciones, aunque no está ordenada de manera lógica.

- Avantica es una empresa experimentada que puede dar importante retroalimentación sobre los sistemas de información que mejor se adaptan a este tipo de empresas en el área de recursos humanos.

Además, como parte del análisis externo del capítulo anterior, se identificaron también una serie de fortalezas a nivel interno de la empresa y el área, como las siguientes:

- Existe un apoyo de todos los colaboradores en tiempos difíciles para la empresa.
- El personal que es bilingüe, tiene un alto nivel de inglés.
- Hay una buena actitud hacia el trabajo y el ocio en los colaboradores.
- Se da una rápida adaptación a la cultura organizacional, por el ingreso de jóvenes estudiantes. Esto genera nuevas ideas aplicables a la empresa, crea un ambiente de apertura y emprendedurismo, en el que la empresa madura al igual que sus colaboradores.
- Hay esperanza de superación profesional por medio de la posible de la empresa. Los desarrolladores de ahora serán posiblemente los líderes de proyectos en una empresa con mayor número de miembros.
- Los colaboradores están capacitados para dar los servicios más demandados del mercado, en los lenguajes más estándar y con la tecnología más avanzada.
- El área se ha mantenido pendiente de celebraciones y días festivos, para felicitar y motivar al personal.

B. Debilidades

- Se necesita cuadro de distribución del trabajo para detallar funciones de los colaboradores y detectar cualquier sobrecarga de trabajo.
- Hay poca familiaridad entre los empleados y el manual de puestos.
- Se carece de una base de datos de los oferentes que ingresan sus curriculums a la empresa.

- No se están aplicando pruebas de conocimiento, inglés, psicométricas y de personalidad en el proceso de selección.
- Se requiere que la entrevista sea adaptada a las necesidades de cada puesto.
- Se necesita actualizar los documentos del área, con el nuevo nombre de la empresa, y algunos datos que cambian.
- Se requiere la implementación y utilización de métodos estadísticos en las funciones de recursos humanos, como reclutamiento y selección, para valorar y tomar decisiones.
- En la inducción no se le da la información presentada al colaborador para posteriores consultas, ya sea impreso, en digital o colocado públicamente en un servidor.
- Actualmente la empresa da una buena impresión en cuanto a orden, exceptuando la cocina y algunos archivos financieros que están desordenados, los cuales generan una mala imagen en el proceso de inducción de un nuevo miembro, o en una inspección de un agente externo a la empresa.
- Se carece de un plan de capacitaciones y desarrollo organizacional, fundamental en esta empresa.
- No se han aprovechado correctamente las herramientas existentes para las capacitaciones.
- Hay un poco o nulo seguimiento de los procesos hechos anteriormente, especialmente los proyectos de capacitación.
- No se fomentan actividades de comunicación o socialización informal en la empresa.
- Existencia de algunos colaboradores con bajos softskills.
- Los planes de incentivos son exclusivos para los socios, por lo que se requiere un análisis para examinar la posibilidad de implementar incentivos a todos los colaboradores.

- No se han realizado análisis sobre los resultados que han generado la implementación de incentivos y beneficios en la empresa.
- La empresa paga salarios un poco menores que en el área metropolitana, donde están sus competidores.
- La evaluación del desempeño no implica planes correctivos o de mejora, según los resultados obtenidos.
- La evaluación del desempeño actualmente no involucra la opinión del cliente.
- No hay un correcto y eficiente seguimiento de las evaluaciones del desempeño que se realizan.
- No se cuentan con grupos, brigadas o comisiones en el tema de desastres y primeros auxilios, ni planes de evaluación.
- La empresa tiene actualmente algunos riesgos menores en infraestructura y condiciones ambientales que podrían ser corregidos.
- Hace falta la implementación de medidas para disminuir el estrés en las personas que es generado por el tipo de actividad.
- Inexistencia de procedimientos formales de auditoría de recursos humanos. Cabe destacar que posiblemente aún no sean necesarios, por el tamaño de la empresa y del departamento.
- El área de recursos humanos no participa directamente de la toma de decisiones de la entidad. Falta convertirlo de operativo a estratégico. Tiene el derecho de dar propuestas y recomendaciones, pero ha faltado iniciativa y análisis interno en el área.
- Hace falta una documentación de los instrumentos y archivos con que cuenta el área.
- El área carece de suficientes sistemas de información, bases de datos y archivo principal para realizar sus funciones.

- La información del área está desordenada, y no se integra entre las diferentes funciones de recursos humanos.
- La empresa cuenta con algunos sistemas de recursos humanos, pero no están integrados entre sí.

De igual manera, en el capítulo anterior sobre el análisis externo, se detectaron algunas debilidades de la empresa y el área, como las siguientes:

- No todo el personal con que se cuenta es bilingüe, y esto es fundamental en una empresa de tecnología como AvanteK.
- Algunas personas guardan un poco de resistencia al cambio con la alianza estratégica con Avantica.

Como es evidente, el área aún tiene mucho camino por recorrer. Según el análisis anterior, se cuentan con muchas ventajas en la empresa y el área, pero aún no se han aprovechado del todo, por medio de mejoras y nuevos proyectos a los que se les de el seguimiento correspondiente.

Las tareas que ha hecho el área hasta la fecha, no han logrado mantenerse en el tiempo, como lo afirma el mismo gerente de la empresa, Pablo Rodríguez. Para esto es necesario identificar las tareas críticas en las que se debe trabajar, y sacar provecho de lo que ya la empresa tiene a su disposición. Así que a continuación identificaremos las principales fortalezas y debilidades presentes, para enfocar esfuerzos en estas, según la misión del área y sus factores críticos de éxito.

3.3.2. Priorización de las Fortalezas y Debilidades

Se identificaron los factores principales del entorno interno de la empresa, de la siguiente manera:

Principales fortalezas:

- El ambiente y la cultura organizacional dinámica, con deseos de crecer en conocimiento y habilidades.
- Buenas herramientas tecnológicas y material disponible para capacitaciones.
- El enfoque moderno de monitoreo de personas, enfocado en trabajar por objetivos, con libertad y autocontrol.
- Variada y completa información importante del área para realizar sus funciones.
- El ingreso de un socio con experiencia en sistemas de información y metodologías de recursos humanos, que puede retroalimentar.

Principales debilidades:

- Documentos desactualizados del área, con información que debe cambiarse de los datos de Northek a Avantek, pues no aplican a la realidad actual.
- Se carece de un plan de capacitaciones y desarrollo organizacional.
- La evaluación del desempeño no está asociada a planes correctivos o de mejora, según los resultados obtenidos.
- Falta definir medidas para disminuir el estrés en las personas generado por el tipo de actividad.
- El área carece de suficientes sistemas de información, bases de datos y archivo principal para realizar sus funciones.

Cada una de estas fortalezas y debilidades involucra muchos procesos internos más. La idea es enfocar los esfuerzos del área en estos procesos en primera instancia, pues son los más urgentes. Luego se irán retomando los demás conforme vayan quedando completos los de mayor urgencia.

3.3.3. Matriz de Evaluación del Factor Interno

El siguiente paso será evaluar la información del entorno interno de la empresa, para determinar las mayores y menores fortalezas y debilidades que tiene Avantek. Así que la matriz se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 27. Matriz de evaluación del factor interno.

A. Factores Internos Clave	B. Valor	C. Calificación (1 a 4)	D. Ponderado (B x C)
Fortalezas			
1. Ambiente y cultura dinámica, con deseos de superación profesional y personal	10	3	30
2. Herramientas tecnológicas y materiales disponibles para capacitaciones	5	3	15
3. Enfoque moderno de monitoreo, trabajo por objetivos, libertad y autocontrol	15	3	45
4. Variada y completa información importante del área	10	3	30
5. Ingreso de un socio con experiencia en SI y metodologías de RRRHHH	15	4	60

Debilidades

1. Documentos de RRHH con información de Northek que no aplica a Avantek	5	2	10
--	---	---	----

2.Carencia de plan de capacitaciones y desarrollo organizacional	15	2	30
3.Evaluaciones del desempeño sin planes correctivos o de mejora según resultados	10	2	20
4.Falta de medidas para disminuir el estrés que genera esta actividad	5	2	10
5.Insuficiencia en SI, BD y archivo central en el área de RRHH	10	2	20
TOTAL	100%		270

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se distribuyeron 100 puntos entre los 10 elementos, donde a mayor importancia se le dio un mayor puntaje. Luego se le asignó una calificación a la empresa de 1 a 4, para ver qué tan importante es cada factor para impulsar o frenar la misión de la organización, así que cada puntaje significa lo siguiente:

- 4: Fortaleza mayor (se convierte en una ventaja competitiva)
- 3: Fortaleza menor
- 2: Debilidad menor
- 1: Debilidad mayor

Al multiplicar el puntaje de cada factor por la calificación se determinó el valor ponderado, que sumados dio una calificación total de 225 puntos. A continuación explicaremos cada una de las calificaciones dadas a los elementos:

Puntajes

- Se calificaron con 15% los 3 elementos más críticos en este momento en el área de recursos humanos. Dos de estos factores son fortalezas y 1 es una debilidad en este momento. Estos elementos son el enfoque moderno de monitoreo de presonas, la alianza con Avantica como socio de amplia experiencia, y el tema relacionado con planes de capacitación y desarrollo.

Esto quiere decir que lo que más está urgiendo en esta empresa es el desarrollo de un plan de capacitaciones que haga competitiva a la empresa en el mercado, a la vez que se brinde al personal las herramientas para su superación profesional.

Así que la empresa es competitiva en cuanto a la forma como controlan el desempeño de las personas, y en el gran conocimiento que están adquiriendo de una empresa tan experimentada como Avantica, tanto en el área de desarrollo de programas (software), como en el campo del talento humano, que es lo más importante a tomar en cuenta en este proyecto.

- Se calificaron con 10% los elementos que son igualmente importantes, pero no tan críticos como los anteriores. Entre esos tenemos los que son ya fortalezas de la empresa, como el ambiente y cultura dinámica y la variada información con que cuenta el departamento; y las debilidades actuales de la empresa que son las evaluaciones del desempeño sin un seguimiento adecuado, y la insuficiencia en sistemas y bases de datos para manejar la información del área de manera ordenada para su rápida consulta..
- Finalmente se calificaron con 5% las fortalezas y debilidades de menor grado de importancia para toda la organización en este momento, pero que igualmente deben ser tomadas en cuenta, pues son parte de la misión y los factores críticos de éxito del área.

La fortaleza es que la empresa cuenta con herramientas tecnológicas y materiales disponibles para realizar de manera moderna y completa las capacitaciones, lo que es una ventaja en el sentido de que solo deben formularse las capacitaciones, pues el material necesario para hacerlas, ya lo tiene la empresa.

Las debilidades son lo referente a los documentos de recursos humanos que se encuentran desactualizados para las operaciones de Avantek, y los sistemas de información y bases de datos que se utilizan actualmente, pues estos son deficientes, y en algunos casos no existen.

Calificaciones

- Ingreso de un socio con experiencia en sistemas de información y metodologías de recursos humanos: El hecho de haber unido fuerzas con una empresa tan grande y competitiva en el mercado, nos da una ventaja competitiva en comparación con muchos de nuestros competidores, ya que la experiencia y el conocimiento de una empresa con tantos años en el mercado, es transpazada a Avantek, ahorrando tiempo y dinero, a la vez que se mejoran aceleradamente los métodos y sistemas para trabajar en la empresa. Por lo tanto se califica con 4 a este rubro.
- Ambiente y cultura dinámica, con deseos de superación profesional y personal: Los deseos de los colaboradores por seguir creciendo en el campo del conocimiento y las habilidades, es una fortaleza de la organización, por el apoyo que se tendrá para la creación de planes de capacitación y desarrollo profesional, así como también en compartir conocimiento, dar apoyo mutuo, recibir retroalimentación, entre otros. Este tipo de ambiente positivo y ganas de superación no es algo que se encuentra fácilmente en las empresas de este gremio, por lo que se le da una calificación de 3 puntos.
- Herramientas tecnológicas y materiales disponibles para capacitaciones: Que ya se tenga todo el equipo disponible para una posible implementación de las capacitaciones, les da una ventaja con respecto a las empresas que deben invertir primero antes de poner en práctica esta actividad. Es por eso que se califica con 3 a este rubro.
- Enfoque moderno de monitoreo, trabajo por objetivos, libertad y autocontrol: En la empresa se vive una cultura de confianza y autocontrol que muchas otras no logran tener. Se trabaja con la modalidad de teletrabajo, por lo que dirigirse por objetivos es fundamental en este tipo de situaciones. Este enfoque de los dirigentes de la

- empresa, da mucha confianza y autocontrol a los colaboradores, creando un equilibrio entre lo formal y lo informal, con conciencia de las cosas importantes. Se le da un 3 a este rubro, por su importancia para medir el desempeño de forma correcta, con base en resultados, buenas metodologías de trabajo y alcance de objetivos grupales.
- Variada y completa información importante del área: Esta también es una importante ventaja para la empresa en comparación a otras, por lo que se califica con 3. La empresa ha estado dispuesta a ser evaluada en reiteradas ocasiones, tanto por compañeros internos, como por estudiantes de instituciones educativas. Con esto, se ha logrado la evaluación de su trabajo, a la vez que se a logrado importante documentación de los procesos, y una retroalimentación que la ayuda a conocer en qué se debe de trabajar.
 - Documentos de recursos humanos con información de Northek que no aplica a Avantek: Esta es una debilidad de baja importancia, calificada con 2, debido a que aunque no influye fuertemente en los resultados del departamento, sí debe tratarse en un período corto de tiempo. Desde los manuales de puestos de la empresa, donde muchos de los puestos ya no son los mismos aplicados a Avantek, hasta las presentaciones que se realizan en la inducción, ciertas políticas del área, manuales de procedimientos, entre otros. Toda esta documentación debe ser actualizada a su tiempo, en orden de prioridad y utilización, para que se opere sin ningún problema en esto.
 - Carencia de plan de capacitaciones y desarrollo organizacional: Esta si es una prioridad para la empresa, lo cual lo convierte en una gran debilidad. Sin embargo se le da una calificación de 2, debido a que no todas las empresas de este mercado cuentan con uno de calidad en la actualidad. Crear uno bien completo y avanzado, le dará una ventaja bastante importante a Avantek, sin embargo al día de hoy es una importante carencia que debe resolverse.
 - Evaluaciones del desempeño sin planes correctivos y de mejora según resultados: El proceso de evaluación del desempeño de la empresa esta moderadamente bien. Hay herramientas para realizarlo y hacer mediciones, aunque falta la evaluación por

parte de los clientes para aplicar la metodología 360°. Pero aún más importante es el seguimiento que se le da a estas evaluaciones, de modo que se apliquen planes correctivos para las personas con evaluaciones bajas, o capacitaciones en las áreas que se tenga un desempeño más bajo en toda la organización. Este aspecto de igual manera difícilmente es manejado de manera eficiente en todas las organizaciones, por lo que se le da una calificación de 2 en este momento.

- Falta de medidas para disminuir el estrés que genera esta actividad: Implementar medidas para disminuir el estrés en este tipo de actividad, ayuda tanto a la productividad en la empresa, como en la parte social que no puede dejarse de lado. No es un factor tan crítico para el negocio, pero es igualmente importante para el talento humano de la organización. Se le califica con 2, pues es un aspecto que no todas las empresas logran de manera correcta, sin embargo en una estrategia exitosa, debe de ir de la mano con los aspectos anteriormente mencionados.
- Insuficiencia en sistemas de información, bases de datos y archivo central en el área de recursos humanos: Antes de iniciar las mejoras en el área, se deben tener las herramientas para ordenar la información y manipularla, de modo que las operaciones actuales de la empresa se realicen de manera eficiente. La mayor parte de la información del área no está ordenada de manera lógica, y los sistemas de información con que se cuentan no realizan las tareas de manera ágil, requiriendo mucho trabajo adicional por parte de los encargados. De igual manera es importante que en esta nueva etapa de la empresa, se tenga un archivo central tanto de manera física como digital, para almacenar la información más importante del área y los colaboradores, de modo que la localización de la misma sea también rápida. La calificación es de 2, debido a que en el área de recursos humanos, no todas las empresas TIC logran contar con sistemas ágiles y eficientes, ya que muchos de estos requieren de una inversión importante, o no se les da la importancia requerida. Lo importante es que la empresa identifique esta debilidad y genere estrategias para mejorar sus procesos, a la mínima inversión posible.

A nivel general, la empresa tuvo una calificación intermedia de 225 en su totalidad, de un posible máximo de 400 puntos. A simple vista, la empresa debe aprovechar en este momento todo lo que su nuevo socio le pueda dar en cuanto a conocimiento y experiencia, de modo que las mejoras que se implementen en cuanto a metodologías, capacitaciones y seguimiento a las evaluaciones del desempeño, se hagan de manera eficiente desde el principio, evitándose la “prueba y error” que se generaría los años que ocuparía Avantek para ser una empresa de excelencia como Avantica.

Luego, debe aplicar creatividad y constancia para generar estrategias que contribuyan a mejorar la parte social y productiva de la empresa, de modo que se mantengan las fortalezas que ya tiene la empresa, de la mano con acciones que mejoren la calidad de vida social y laboral de las personas.

Claro esta, que los primeros pasos que debe realizar el área con esta nueva estrategia son ordenar su información y herramientas, para luego formular un plan de aplicación y seguir manteniendo vivo ese plan, para cumplir con las metas que se generarán en este trabajo.

IV. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Una vez que se ha realizado un análisis de los factores internos y externos del área, y en general de la empresa (pues el área se relaciona directamente con el resto de ella), se procede a realizar la formulación estratégica.

Esta consiste en el desarrollo de planes a largo plazo, iniciando con la declaración de la misión y la visión del área, y basándose en estos dos y en el análisis interno y externo, se formulan objetivos, las estrategias para lograrlos y las políticas para la toma de decisiones.

En este caso la misión y visión departamental fueron planteadas al inicio de este capítulo. La misión del Área de Recursos Humanos quedó planteada de la siguiente manera:

“Proveer de servicios de desarrollo profesional y bienestar a los colaboradores y a la sociedad en la que se desenvuelven, por medio de la aplicación del conocimiento científico y la creatividad para contar con personas de excelencia en nuestra empresa”.

Por otra parte, la visión de Recursos Humanos se planteó de la siguiente forma:

“Contar con personas de excelencia en nuestra empresa, con valores y capacidades técnicas, por medio de la innovación continua en servicios de desarrollo profesional y bienestar, aplicando metodologías científicas de administración de recursos humanos, creatividad y pasión por la tecnología”.

Este capítulo comprenderá los objetivos o resultados a lograr, las estrategias o planes para lograr la misión y los objetivos, y las políticas o directrices generales para tomar decisiones.

4.1. DECLARACIÓN DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO

El objetivo en el área de “aprendizaje y crecimiento” que se plantea en la estrategia de Northek es el siguiente:

Contar con personal proactivo altamente capacitado y motivado, con un fuerte sentido de pertenencia y lealtad hacia Northek.

La idea es que los objetivos que se generen en el área de recursos humanos contribuyan a alcanzar este objetivo, de la mano con la misión y visión de la empresa.

Con base en el análisis del entorno externo e interno, se proponen los siguientes objetivos como los más relevantes en esta estrategia de recursos humanos:

4.1.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos para la función de recursos humanos de la empresa son los siguientes:

1. Contar con recurso humano competente y comprometido, con alto desempeño laboral a través del tiempo.
2. Disponer de técnicas de reclutamiento que aseguren la dotación del recurso humano idóneo para Avantek.
3. Contar permanentemente con información sistematizada y pertinente del recurso humano, accesible en forma rápida.
4. Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica.
5. Fortalecer la vinculación de Avantek con actores externos relacionados con temas clave de la gestión del recurso humano de la empresa.
6. Contar con una excelente calidad de vida laboral para los colaboradores de Avantek.

4.1.2. Objetivos Financieros

Los objetivos financieros no aplican a esta función, debido a que no influyen directamente los resultados de la misma a cuestiones monetarias de la empresa, aunque evidentemente la función lo hace de manera indirecta, en conjunto con las demás funciones de la empresa.

4.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Es difícil valorar las estrategias genéricas de Porter cuando se trata de una sola área de la empresa, como en este caso. Esto debido a que en su conjunto de funciones, es fácil identificar la estrategia que más se adapta al tipo de compañía que se está analizando.

Sin embargo, se puede tomar como referencia la estrategia genérica de la organización, para conocer lo que el área de recursos humanos necesita hacer al respecto. En el caso particular de Avantek, se ha considerado apropiada la estrategia de “Enfoque de Mejor Valor”, por las siguientes razones:

- Es más apropiada la estrategia “De enfoque” porque la empresa trabaja con un nicho pequeño de empresas que requieren de sus servicios.
- La estrategia de “Enfoque de Mejor Valor” busca la oferta de servicios con la mejor relación valor-precio para un nicho específico. En este caso la empresa genera software a un precio competitivo, tratando de ofrecer al cliente la solución más profesional y rápida, al menor costo posible para su empresa.

Para esta estrategia se requieren los siguientes elementos:

Tabla 28. Destrezas, Recursos y Requisitos de la estrategia de enfoque de mejor valor.

Destrezas y Recursos Requeridos	Requisitos Organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes capacidades de mercadeo. • Ingeniería de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte coordinación entre funciones de investigación y desarrollo, desarrollo de productos

Destrezas y Recursos Requeridos

Requisitos Organizacionales

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Talento creativo • Fuertes capacidades de investigación básica • Reputación de calidad o liderazgo tecnológico • Larga tradición o combinación única de destrezas • Fuerte cooperación de los canales de distribución | <ul style="list-style-type: none"> • y marketing • Medición e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas • Compensaciones para atraer mano de obra altamente capacitada, científicos o personas creativas |
|---|---|

Fuente: Fred R. David

Por lo tanto el área de recursos humanos debe velar por cumplir con todo aquello en lo que se encuentra involucrado según esta estrategia genérica:

- Tener un sistema de capacitaciones acorde a las necesidades organizacionales y de cada puesto.
- Contar con un sistema de remuneración o compensaciones que atraiga y mantenga a los profesionales de la empresa.

La estrategia que podríamos tomar de ambas ideas, es crear un sistema para capacitaciones en la empresa, que vaya ligado directamente con las remuneraciones, de modo que se incentive la ampliación y actualización de conocimientos, de la mano con un sistema de premios e incentivos que genere satisfacción con la remuneración percibida.

Una excelente opción es la que trabajan empresas como Avantica, donde cada puesto tiene cursos asignados para hacer las tareas mejor, a la vez que se incentiva a ampliar los conocimientos para ser ascendidos a un puesto superior, aumentando también la remuneración de la persona. De este modo se asocian ambas estrategias para motivar a las personas.

4.3. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS CON BASE EN EL FODA

La opción más completa para generar estrategias en el área de recursos humanos, es analizando las variables del FODA que se presentan actualmente, de modo que se tome lo positivo para crecer y para disminuir o eliminar los efectos de los factores negativos.

En este punto tomaremos las matrices de factores externos e internos para utilizar el FODA como medio valioso para generar alternativas estratégicas posibles. Esto se logra relacionando las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades de la empresa.

La tabla siguiente muestra la relación entre los factores críticos de éxito, los elementos del FODA relacionados con cada factor, los objetivos estratégicos antes planteados y las estrategias que se plantean para cada objetivo.

Tabla 29. Relación entre FCE, FODA, Objetivos y Estrategias de Avantek.

FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
1.Capacitación y desarrollo constante y apropiado	F1, F2, F5 O1, O5 D2 A1, A3, A4	Obj.Est.1: Contar con recurso humano competente y comprometido, con alto desempeño laboral a través del tiempo.	F2-A4: Lograr que las personas de la empresa tengan los conocimientos de las últimas y mejores tecnologías del mercado, por medio de la actualización constante en forma de capacitaciones. D2-(A1, A3, A4): Crear un completo plan de capacitaciones constantes para atenuar los cambios tecnológicos que exige el entorno. Con este plan también se puede acaparar el tiempo ocioso que tengan los colaboradores en fases de baja inversión en proyectos, a la vez que se brinda capacitación de igual calidad que en el Valle Central, por medio de las capacitaciones que se hagan en alianza con Avantica. Otras estrategias: <ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades de socialización con temas específicos, como talleres, debates, entre otros, para fortalecer las actitudes de las personas hacia ciertos temas que un análisis previo revele necesarios.



FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
			<ul style="list-style-type: none">- Contar con un mecanismo para que recursos humanos pueda llevar una bitácora con los temas que se analicen importantes de tomar en cuenta en las capacitaciones. Esta puede ir enlazada de una red social para que las personas opinen o den sus sugerencias sobre diversos temas, cambios y actividades que se pueden realizar en la organización. Esto alimentará la creatividad que requiere el departamento, además que se abarcan temas que los colaboradores de la empresa desean.
		Obj.Est.4: Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica.	F5-O5: Aprovechar la experiencia de Avantica en el tema de capacitaciones para retroalimentar las operaciones en Avantek, implementando inicialmente las metodologías más correctas para este tipo de proyectos. (F1,F2)-A3: Compensar las mayores oportunidades de capacitación del Valle Central, con la realización de capacitaciones constantes con profesionales en las diversas áreas, tanto internos como externos, de manera presencial o por medios virtuales. Se cuenta



FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
		Obj.Est.5: Fortalecer la vinculación de Avantek con actores externos relacionados con temas clave de la gestión del recurso humano de la empresa.	<p>con los conocimientos de las personas de Avantica para realizar este tipo de actividades y compartir conocimiento.</p> <p>(F1, F2)-O1: Aprovechar las capacidades de infraestructura, tecnología, materiales y de aptitud y actitud de las personas, para poder participar de los eventos de formación que realicen las cámaras nacional y regional de este gremio. De igual manera se puede hacer partícipes a ellos de las actividades que se realicen en la empresa, abiertas al público interesado.</p> <p>Otras estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none">- Contar con un calendario de actividades externas a la organización en el tema de capacitación y desarrollo. Se debe alimentar el calendario con toda aquella información de interés para los colaboradores en todos sus niveles, lo que incluye charlas, seminarios, cursos, giras, exhibiciones, con cursos, etc.

FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
2. Seguimiento del desempeño	F3 D3, D4	Obj.Est.1: Contar con recurso humano competente y comprometido, con alto desempeño laboral a través del tiempo.	Otras estrategias: <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un plan para darle seguimiento a las evaluaciones del desempeño, por medio de actividades como la creación de planes correctivos por parte de las personas con bajo desempeño, políticas de premios a personas con alto desempeño, capacitaciones generales en los temas de baja calificación a nivel organizacional o de grupos de personas, entre otros.
3. Reclutamiento del mejor personal	O1, O2, O3, O4 D5 A2, A5	Obj.Est.2: Disponer de técnicas de reclutamiento que aseguren la dotación del recurso humano idóneo para Avantek.	Otras estrategias: <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar los medios para promover una vacante en la empresa, por medio de sitios web para encontrar trabajo, redes sociales, e incluso la página web de la empresa.



FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
		Obj.Est.3: Contar permanentemente con información sistematizada y pertinente del recurso humano, accesible en forma rápida.	Otras estrategias: <ul style="list-style-type: none">- Tener un control estadístico de los procesos de reclutamiento que se realizan en la empresa, de modo que posteriormente se tenga información importante para la toma de decisiones, como los medios más efectivos para promocionar vacantes, el filtro del proceso que elimina mayor número de solicitantes, la cantidad de personas que ingresan a cada proceso, personas aptas para el puesto en cada proceso, entre otros.
		Obj.Est.4: Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica.	D5-O2: Mejorar los sistemas de información y bases de datos de los postulantes que ingresan sus datos a Avantek. Una referencia importante es conocer la metodología y los sistemas utilizados por Avantica, para los procesos de reclutamiento.

FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
		<p>Obj.Est.5: Fortalecer la vinculación de Avantek con actores externos relacionados con temas clave de la gestión del recurso humano de la empresa.</p>	<p>Otras estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participar en actividades conjuntas con los mayores proveedores de recurso humano de Avantek. Esto incluye la participación en ferias de empleo, dar charlas sobre temas de recursos humanos, apoyo en materia de proyectos de estas instituciones, inclusión de practicantes en Avantek, entre otros.



FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
4. Ambiente laboral agradable	F1	Obj.Est.6: Contar con una excelente calidad de vida laboral para los colaboradores de Avantek.	Otras estrategias:
	O3		<ul style="list-style-type: none">- Plantear reuniones periódicas de manera individual con los colaboradores, para estudiar los elementos de la calidad de vida que pueden estarla afectando en la empresa, o algunas sugerencias que puedan ser tomadas por la empresa para mejorar.
	D4		<ul style="list-style-type: none">- Realizar actividades que contribuyan a disminuir el estrés en los colaboradores generado en esta actividad, por medio de ejercicios de relajación, terapia profesional, juegos, área social, películas con mensajes positivos en la empresa, campeonatos de fútbol, juegos de mesa, pocker, paseos, decoración de la empresa, aumento de los espacios para cambiar de lugar de trabajo (más movilidad en la empresa), actividades para celebrar días festivos, entre muchos otros.
			<ul style="list-style-type: none">- Eliminar las áreas de riesgo y elementos ambientales que pueden provocar accidentes en la empresa, los cuales fueron detectados en un trabajo realizado anteriormente sobre las condiciones de la empresa.

FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
5. Planes de compensación competitivos y eficientes	F5 O3 A2	Obj.Est.4: Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica.	<p>Otras estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesorarse con Avantica sobre temas relacionados con la remuneración, tanto legales como los incentivos y beneficios que pueden ser aplicados en la empresa. Además debe adaptarse la metodología y los sistemas de pago que se aplican, pues los de esta empresa son más ágiles y efectivos.
	Obj.Est.5: Fortalecer la vinculación de Avantek con actores externos relacionados con temas clave de la gestión del recurso humano de la empresa.	<p>Otras estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesorarse junto con miembros del gremio sobre mejores formas de remuneración, por medio de charlas o conferencias sobre el tema, para mejorar la remuneración actual de la empresa, por una más flexible y apta. Por ejemplo, se podría ligar la remuneración de los colaboradores a aspectos como el desempeño, contribución a la empresa, entre otros. 	

FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
		<p>Obj.Est.6: Contar con una excelente calidad de vida laboral para los colaboradores de Avantek.</p>	<p>Otras estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la gama de beneficios e incorporar incentivos en la empresa que sean aptos para los colaboradores, de modo que se mejore su calidad de vida y su compromiso con la empresa. Algunos de estos beneficios pueden incluir créditos para estudio, créditos para equipo de trabajo, participación en resultados, convenio de almuerzo con alguna empresa para comprar tiquetes más baratos, reconocimiento de logros alcanzados, pago de almuerzo los fines de semana laborados, colaborador del mes/año, médico rutinario, reciclaje de materiales en la empresa, entre otros.

FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
6. Creatividad y organización en la gestión	F1, F3, F4, F5 O5 D1	Obj.Est.3: Contar permanentemente con información sistematizada y pertinente del recurso humano, accesible en forma rápida.	<p>Otras estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la documentación de NortheK que no aplica a Avantek, en orden de prioridad. De igual manera se debe adaptar toda aquella información y documentos que se implementarían según los de Avantica, de modo que se tenga información escrita propia de la empresa.
	Obj.Est.4: Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica.	<p>Otras estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener un diálogo constante con miembros de Avantica involucrados con el área de recursos humanos, de modo que se compartan experiencias y se tomen recomendaciones sobre las mejores decisiones a tomar, o los medios más creativos para resolver diferentes deficiencias en la empresa. 	

FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
		<p>Obj.Est.5: Fortalecer la vinculación de Avantek con actores externos relacionados con temas clave de la gestión del recurso humano de la empresa.</p>	<p>Otras estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener una actualización constante en temas relacionados con la gestión del talento humano, por medio de la participación de todas aquellas actividades externas vinculadas con esta función, a las que la empresa pueda tener acceso.
		<p>Obj.Est.6: Contar con una excelente calidad de vida laboral para los colaboradores de Avantek.</p>	<p>Otras estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fungir como órgano representante de los colaboradores ante los superiores de la organización, presentarlodes a estos últimos las inquietudes anónimas conjuntas o individuales de los miembros de la organización, tratando de beneficiar a los colaboradores, con el conocimiento previo de la situación de las otras áreas de la empresa, como la financiera y producción, así como los objetivos organizacionales establecidos. Esto se logra a travez de una



FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
			apertura a la recepción de inquietudes en el área de recursos humanos, y a la posterior exposición de las más relevantes y alcanzables entre los dirigentes para su valoración.
7. Sistemas integrados de información	F2, F4, F5 D1, D5	Obj.Est.3: Contar permanentemente con información sistematizada y pertinente del recurso humano, accesible en forma rápida.	Otras estrategias: <ul style="list-style-type: none">- Implementar sistemas de información de recursos humanos, bases de datos y un archivo central para el área, de modo que toda la información esté almacenada y sistematizada para su acceso rápido y eficiente en la toma de decisiones. Entre los sistemas que se requieren con mayor urgencia implementar o mejorar son los de almacenamiento de datos personales de los colaboradores, pagos de planilla, inserción de candidatos para reclutamiento, archivo central, control de acciones de personal, vacaciones, entre otros.

FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
		<p>Obj.Est.4: Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica.</p>	<p>Otras estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar todos aquellos sistemas de recursos humanos que sean más eficientes en Avantica que en Avantek, y que se ajusten a las necesidades y a la manera de trabajar de esta empresa. Lo que se busca es mejorar en cuanto a sistemas y metodologías de trabajo, tomando como referencia la experiencia de Avantica, aunque a esta se le pueden implementar elementos que la hagan aún más eficiente o ajustada a la realidad de la empresa.



FCE	FODA	Objetivos Estratégicos	Estrategias
8. Asesoría y participación en toda la organización	F1 O2, O5	Obj.Est.4: Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica.	<p>F1-O5: Lograr una función de recursos humanos participativa en la organización, que brinde asesoría a cada miembro y pueda cumplir con las exigencias de este ambiente dinámico, por medio de las actividades que involucren la opinión y libertad de expresión, para lograr sugerencias importantes tanto para la gestión de recursos humanos, como para toda la empresa.</p> <p>Otras estrategias:</p> <p>-Brindar información relevante para la toma de decisiones empresariales, de modo que se logren objetivos y se contribuya constantemente al desarrollo organizacional. Así la mentalidad de los miembros de la empresa a todo nivel será muy positiva sobre esta función. Las acciones concretas para llevar esto a cabo son el cumplimiento efectivo de las tareas, la organización de la información del departamento, y la elaboración de tareas estratégicas de modo que el área no se transforme en una función meramente operativa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.4. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA

La matriz de posición estratégica indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización, por lo que no es una herramienta aplicable a solo una función de toda una empresa. Sin embargo, conocer qué tipo de estrategias debe seguir la empresa, puede dar información muy importante para un departamento, área o unidad organizacional.

En una suposición de la situación actual de Avantek, se crea la siguiente matriz de posición estratégica:

Matriz de Posición Estratégica de Avantek

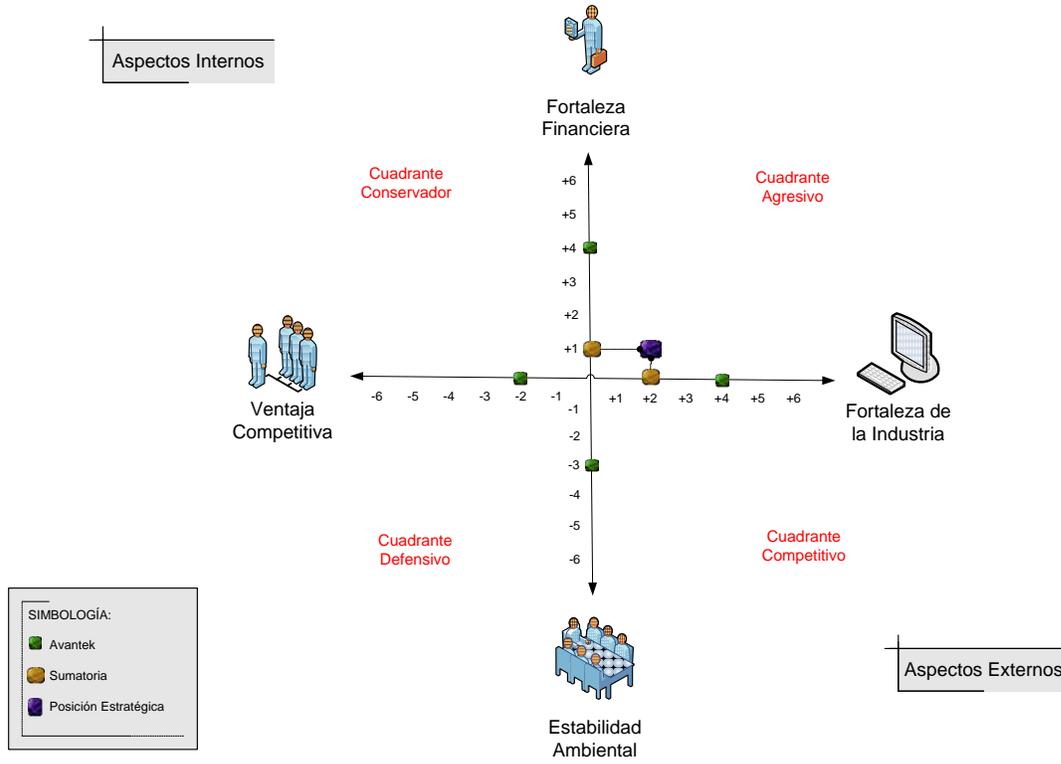


Figura 17. Matriz de posición estratégica de Avantek.

Fuente: Elaboración propia

En este caso particular, la posición estratégica de la empresa está en el cuadrante agresivo, por lo que deben la función de recursos humanos debe contribuir con este enfoque.

La matriz anterior puede leerse de forma sencilla afirmando que la empresa Avantek, con ciertas ventajas competitivas sobre empresas del sector, con capacidades económicas intermedias, en un sector en crecimiento constante como el de tecnologías y con una situación ambiental poco estable pero en recuperación, debería implementar estrategias agresivas para poder crecer y posicionarse entre las mejores del sector.

El área de recursos humanos debe contribuir con ese crecimiento. Actualmente no tiene ventajas competitivas evidentes, aunque tiene grandes oportunidades de crecer y brindar buenos servicios a la organización, con base en las estrategias que formule y a la asesoría recibida desde Avantica en esta etapa.

Conforme la empresa vaya mejorando su situación económica, muy de la mano con la del entorno, entonces iguales capacidades monetarias tendrá la función para implementar proyectos, porque en este sector en auge constante, recursos humanos debe contribuir con el crecimiento de esta empresa para superar a los competidores.

Esto lo que implica es que el área debe buscar ser competitiva con respecto a las otras áreas de recursos humanos del sector, por medio de una serie de estrategias que fortalezcan su función y contribuyan a la estrategia agresiva de Avantek.

4.5. MATRIZ INTERNA – EXTERNA

La matriz interna y externa coloca la función de recursos humanos en una posición que demuestra su estado como área, y su relación con los factores externos a la empresa, de modo que se pueda valorar si las funciones o servicios de este área contribuyen con la empresa y aprovechan las oportunidades que actualmente hay en el entorno.

En una matriz interna-externa organizacional, la idea es determinar si los servicios de la empresa se deben impulsar, mantener o desechar. En el caso de una estrategia funcional, el análisis deberá hacerse en función del aprovechamiento de las oportunidades del entorno en cuanto a recursos humanos, y de la contribución de esta área a las estrategias de la empresa. La matriz en este caso está representada de la siguiente manera:

Matriz Interna – Externa Recursos Humanos de Avantek

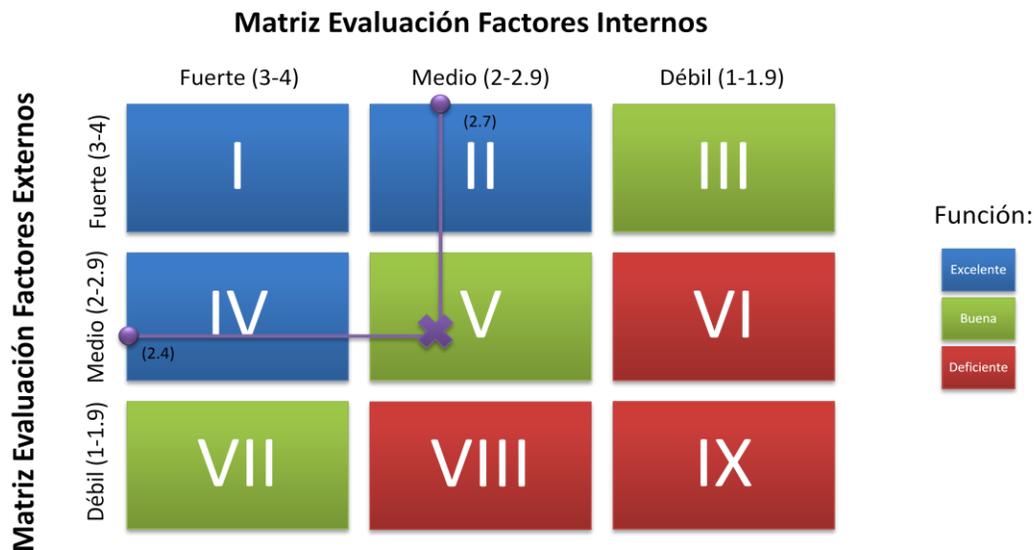


Figura 18. Matriz Interna-Externa de recursos humanos en Avantek.

Fuente: Elaboración propia.

La posición de recursos humanos en este caso es una posición intermedia y relativamente buena. Lo ideal sería estar en el cuadrante I de la matriz, pero solo se puede en casos especiales, con un entorno en situaciones de auge que ofrece muchas oportunidades y con una fortaleza mayor en cuanto a capacidades y rendimiento.

De esta matriz se pueden analizar varias cosas. Por ejemplo, el camino más rápido para llegar a un cuadrante azul, es que la empresa mejore la forma de hacer las cosas en cuanto a prácticas de recursos humanos, ya que las condiciones externas no pueden ser cambiadas por la empresa. El entorno externo está mejorando, pero lentamente, así que la empresa debe aprovechar las oportunidades que este ofrece y sacar ventaja para bienestar de la empresa.

Por ahora los servicios de desarrollo profesional y bienestar que ofrece el área, están en una posición intermedia, pues el entorno es moderadamente complicado, y se detectan varias deficiencias que se deben corregir en el área de recursos humanos.

La empresa, y en sí el área, no puede hacer nada para cambiar ciertas fuerzas del entorno, tal como lo dijimos anteriormente, pero puede crear estrategias para aprovechar oportunidades y disminuir las consecuencias que pueden traer ciertas circunstancias ajenas a Avantek. En este caso, se debe estar constantemente monitoreando el entorno, y claramente se debe buscar la mejora propia del área, para ir subiendo este puntaje hasta quedar en una posición mucho mejor.

4.6. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

La perspectiva estratégica del negocio es distinta a la de una función específica. En este caso el negocio tiene como finalidad ser rentable, por lo que al igual que los demás negocios comerciales lucrativos, enfocan sus perspectivas en un orden como el siguiente:

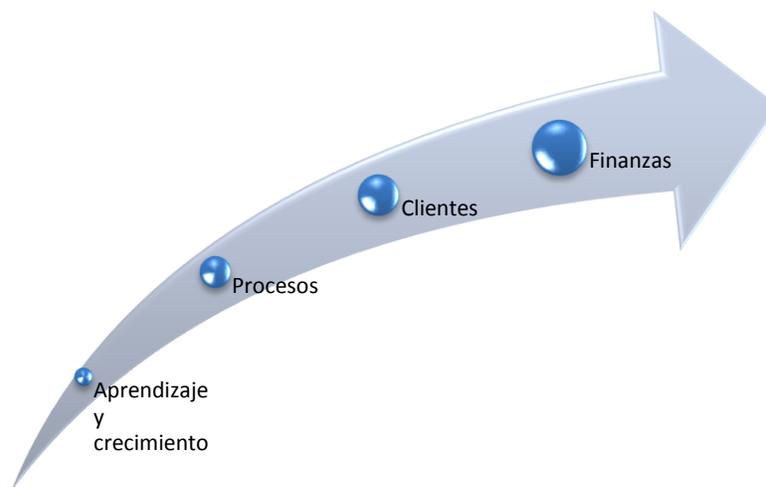


Figura 19. Perspectivas estratégicas de Avantek.

Fuente: Elaboración propia..

Esto lo que quiere decir es que por medio del aprendizaje y crecimiento de los colaboradores de la empresa, se pretenden mejorar los procesos internos, para satisfacer las necesidades del cliente y generar ganancias para los socios, convirtiendo la empresa en un negocio rentable por medio de las estrategias que se generen en cada perspectiva.

Entonces, es de suponer que el área de recursos humanos (asociada a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento), es la base para poder alcanzar los objetivos financieros de toda empresa que busca rentabilidad. Invertir en estrategias para mejorar en esta perspectiva, mejorará sin duda alguna las demás partes del negocio.

En este caso particular, en el que formulamos la estrategia funcional de recursos humanos, las perspectivas sobre las que se basará este análisis, serán los diferentes procesos que se realizan en el área. Estas son las siguientes por su orden de aplicación:

- Análisis y Descripción de Puestos.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Capacitación.
- Desarrollo.
- Remuneración.
- Seguridad, Higiene Laboral y Calidad de Vida.
- Auditoría de Recursos Humanos.
- Sistemas Integrados de Recursos Humanos.
- Evaluación del Desempeño.

Una vez identificadas las perspectivas (o más bien funciones de recursos humanos), se va a continuar con la priorización de las estrategias en cada una. Algunas funciones no tendrán estrategia asociada, lo que indica que esa función ya está haciendo las cosas bien, por lo que no requiere estrategias en este momento. Cada estrategia se asocia con su objetivo estratégico, y luego se le asigna una prioridad del 1 al 3, donde 3 es alta prioridad, 2 media y 1 baja.

Tabla 30. Proceso de análisis y descripción de puestos.

Función: Análisis y Descripción de Puestos

Objetivo estratégico	Estrategia	Prioridad
ND	ND	1 2 3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Función de reclutamiento.

Función: Reclutamiento

Objetivo estratégico	Estrategia	Prioridad
Disponer de técnicas de reclutamiento que aseguren la dotación de recurso humano idóneo para Avantek	Aumentar medios para promover una vacante.	1 2 3
Contar permanentemente con información sistematizada y pertinente del recurso humano, accesible en forma rápida.	Tener control estadístico de los procesos de reclutamiento	1 2 3

<p>Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica</p>	<p>Mejorar los sistemas de información y bases de datos de postulantes que ingresan sus datos a Avantek, utilizando como referencia la metodología y sistemas de reclutamiento de Avantica.</p>	<p>1 2 3</p>
---	---	--------------

<p>Fortalecer la vinculación de Avantek con actores externos relacionados con temas clave de la gestión del recurso humano de la empresa.</p>	<p>Participar en actividades conjuntas con los mayores proveedores de recurso humano de Avantek</p>	<p>1 2 3</p>
---	---	--------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Función de selección.

Función: Selección

Objetivo estratégico	Estrategia	Prioridad
ND	ND	1 2 3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Función de inducción.

Función: Inducción

Objetivo estratégico	Estrategia	Prioridad
ND	ND	1 2 3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Función de capacitación.

Función: Capacitación

Objetivo estratégico	Estrategia	Prioridad
<p>Contar con recurso humano competente y comprometido, con alto desempeño laboral a través del tiempo</p>	<p>Lograr que los colaboradores tengan conocimientos de las últimas tecnologías del mercado, por medio de actualización constante en forma de capacitaciones.</p>	<p>1 2 3</p>
	<p>Crear un completo plan de capacitaciones constantes para atenuar cambios tecnológicos que exige el entorno, acaparar el tiempo ocioso en fases de pocos proyectos y brindar capacitaciones de igual calidad que en el Valle Central.</p>	<p>1 2 3</p>
	<p>Realizar actividades de socialización con temas específicos para fortalecer actitudes.</p>	<p>1 2 3</p>
	<p>Contar con mecanismo para llevar una bitácora de temas importantes en los que se debe capacitar.</p>	<p>1 2 3</p>

Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica	Aprovechar experiencia de Avantica en capacitaciones para retroalimentar las operaciones.	1 2 3
	Realizar capacitaciones con profesionales de diversas áreas, tanto internos como externos, presenciales o virtuales, compartiendo conocimientos con Avantica.	1 2 3
Fortalecer la vinculación de Avantek con actores externos relacionados con temas clave de la gestión del recurso humano de la empresa.	Aprovechar las capacidades de Avantek para participar en eventos de formación que se realicen en el gremio, tanto regional como nacional.	1 2 3
	Contar con calendario de actividades externas en el tema de capacitación y desarrollo	1 2 3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Función de desarrollo.

Función: Desarrollo

Objetivo estratégico	Estrategia	Prioridad
ND	ND	1 2 3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Función de remuneración.

Función: Remuneración		
Objetivo estratégico	Estrategia	Prioridad
Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica	Asesorarse con Avantica en remuneración, tanto en temas legales como de incentivos y beneficios, además de adaptar la metodología y los sistemas de pago de estos a la empresa.	1 2 3
Fortalecer la vinculación de Avantek con actores externos relacionados con temas clave de la gestión del recurso humano de la empresa	Asesorarse junto con el gremio sobre mejores formas de remuneración, para la mejora constante en la empresa, haciéndola más flexible y apta	1 2 3
Contar con una excelente calidad de vida laboral para los colaboradores de Avantek.	Ampliar la gama de beneficios e incorporar incentivos en la empresa que sean aptos para los colaboradores, para mejorar su calidad de vida y compromiso	1 2 3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Función de seguridad, higiene laboral y calidad de vida.

Función: Seguridad, Higiene Laboral y Calidad de Vida

Objetivo estratégico	Estrategia	Prioridad
Contar con una excelente calidad de vida laboral para los colaboradores de Avantek	Hacer reuniones periódicas de manera individual con los colaboradores, para estudiar elementos de la calidad de vida que puedan estar afectando en la empresa, o sugerencias para mejorarla.	1 2 3
	Realizar actividades que disminuyan el estrés generado en esta actividad.	1 2 3
	Eliminar áreas de riesgo y elementos ambientales que puedan provocar accidentes.	1 2 3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Función de auditoría de recursos humanos.

Función: Auditoría de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Estrategia	Prioridad
Contar permanentemente con la información sistematizada y pertinente del recurso humano, accesible en forma rápida.	Actualizar la documentación de Northek que no aplica a Avantek, en orden de prioridad, al igual que la información y documentos que se implementen de Avantica.	1 2 3

<p>Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica.</p>	<p>Tener diálogo constante con miembros de Avantica involucrados con recursos humanos, para compartir experiencias y recomendaciones sobre decisiones a tomar o deficiencias en la empresa.</p>	<p>1 2 3</p>
	<p>Lograr una función de recursos humanos participativa en la organización, brindando asesoría a cada miembro y cumpliendo con las exigencias de este ambiente dinámico.</p>	<p>1 2 3</p>
	<p>Brindar información relevante para la toma de desiciones empresariales, para lograr objetivos y contribuir con el desarrollo organizacional.</p>	<p>1 2 3</p>
<p>Fortalecer la vinculación de Avantek con actores externos relacionados con temas clave de la gestión del recurso humano de la empresa.</p>	<p>Mantener actualización de la gestión humana participando en actividades externas relacionadas.</p>	<p>1 2 3</p>
<p>Contar con una excelente calidad de vida laboral para los colaboradores de Avantek.</p>	<p>Fungir como órgano representante de los colaboradores ante superiores de la organización, presentando inquietudes de los mismos, con previo conocimiento de la situación de la empresa, así como de los objetivos.</p>	<p>1 2 3</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Función de sistemas integrados de recursos humanos.

Función: Sistemas Integrados de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Estrategia	Prioridad
Contar permanentemente con información sistematizada y pertinente del recurso humano, accesible en forma rápida.	Implementar sistemas de información de recursos humanos, bases de datos y archivo central, para almacenar y consultar rápida y eficientemente la información en la toma de decisiones	1 2 3
Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica	Implementar todos aquellos sistemas de recursos humanos que sean más eficientes en Avantica que en Avantek, que se ajusten a las necesidades de la empresa	1 2 3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Función de evaluación del desempeño.

Función: Evaluación del Desempeño

Objetivo estratégico	Estrategia	Prioridad
Contar con recurso humano competente y comprometido, con alto desempeño laboral a través del tiempo.	Realizar un plan de seguimiento a las evaluaciones del desempeño.	1 2 3

Fuente: Elaboración propia.

Debidamente priorizadas las estrategias más importantes a implementar en este periodo 2010-2012, procedemos a realizar el mapa estratégico de recursos humanos de AvanteK, que nos sirva como guía fundamental de las medidas a seguir con la estrategia valorada en el presente trabajo.

4.7. MAPA ESTRATÉGICO

Para realizar el mapa estratégico se necesita ubicar en un diagrama las diferentes estrategias, según la perspectiva o función en la que se encuentran, y vincular las estrategias entre sí, con el fin de alinearse con la visión planteada por recursos humanos.

Este mapa facilitará la comprensión y el seguimiento de la estrategia durante la implementación del mismo, y luego servirá para plantear indicadores y llevar un control del progreso que se ha logrado.

Después de todo el análisis realizado, el mapa estratégico de recursos humanos en AvanteK es el siguiente:

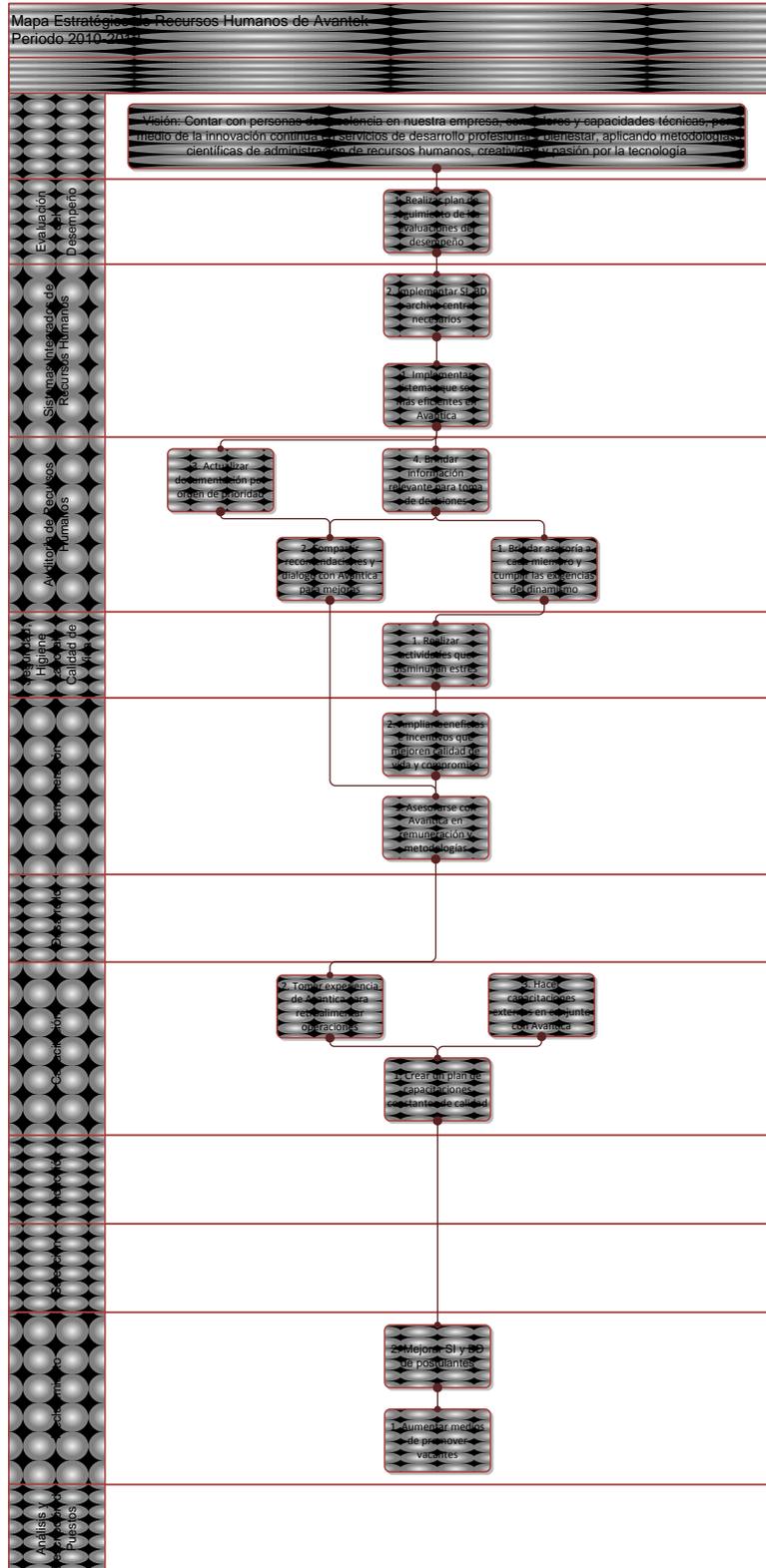


Figura 20. Mapa estratégico de recursos humanos de Avantek.

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias en cada función de recursos humanos están ordenadas de tal manera que sea fácil entender la prioridad con la que se deben ir aplicando. De este modo el plan de implementación en sí, llevará un orden lógico para alcanzar los objetivos del área, de la mano con los de la empresa.

El análisis de este mapa estratégico es un poco extenso pero lógico. Con base en la descripción de puestos actual, se deben de iniciar actividades para recibir más solicitudes de empleo por medio del aumento y efectividad en los medios para promover las vacantes, al mismo tiempo que se creen sistemas y bases de datos que almacenen los perfiles para consultas ágiles posteriores, pues el nivel de información aumentaría. Una vez con los candidatos, se procede a hacer la selección y la inducción al puesto de los candidatos más aptos.

Aquí inician los procesos a nivel interno, con las personas que ya se encuentran dentro de la organización. Para cumplir con la visión de recursos humanos, se debe crear un plan continuo y de calidad que capacite a los colaboradores de manera constante. Este proceso se puede mejorar aún más con la experiencia y el conocimiento del aliado Avantica sobre el tema, con el que también se deben programar capacitaciones en conjunto para compartir el conocimiento de ambas empresas. De esta forma, con planes de capacitación a mediano plazo, se logrará el desarrollo organizacional a largo plazo, siempre que se incluyan en las actividades de capacitación, aquellas áreas de habilidades, y no solo las técnicas.

Si se tiene ese desarrollo tanto profesional como personal, será remunerado de manera eficiente por medio de la implementación de beneficios e incentivos aptos para motivar a los colaboradores. Para esto también se requerirá una mejora en las metodologías de remuneración, lo cual es un tema en el que Avantica también puede retroalimentar de manera amplia. Dentro de los beneficios que se implementen, debe velarse por la realización de actividades que disminuyan el estrés de este tipo de trabajo, para mejorar la calidad de vida de las personas.

Una vez realizadas estas labores, la función debe ser evaluada y retroalimentada, por medio del cumplimiento de objetivos, la asesoría a cada miembro de la organización, el diálogo con los involucrados en recursos humanos de Avantica para encontrar posibles mejoras a implementar, y el orden en la gestión en general. Ese orden solo se logra a través de la documentación y organización de la información, para que luego pueda ser útil en la toma de decisiones. Para esto, recursos humanos debe implementar todos aquellos sistemas que son más eficientes en Avantica que en Avantek, y que se adapten a las necesidades de esta organización, además de ser proactivo y diseñar e implementar los sistemas de información, bases de datos y un archivo central que sean necesarios para operaciones aún más eficientes en la empresa.

Terminados los procesos de recursos humanos, este deberá evaluar el desempeño de los colaboradores de toda la empresa, pues será el punto focal para saber si la función cumple con su visión de mantener personas de excelencia en la empresa, con valores y capacidades técnicas para su trabajo. En este punto deberá ser necesaria la implementación de un plan correctivo o de mejora que le de seguimiento a estas evaluaciones, ya que por sí solas no tendrán mucho sentido.

Al final la idea es que a través de estas estrategias se logre la visión descrita en el anterior mapa estratégico. En la próxima sección se realizará el plan para la implementación de estas estrategias ya definidas. De esta manera, el plan volverá reales las tareas descritas anteriormente.

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

CAPÍTULO V IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Las dos secciones que comprenden este capítulo serán las etapas finales de la estrategia de recursos humanos de Avantek, que son el plan de implementación y las herramientas de evaluación de la estrategia. Ambas serán utilizadas para darle seguimiento a esta estrategia, para que se cumpla de manera eficiente.

V. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Una vez que se han definido las tareas que se deben realizar prioritariamente en cuanto a la gestión del talento humano durante los próximos 3 años, se debe realizar todo un plan para ir implementando cada una de las propuestas estratégicas. Este capítulo pretende diseñar ese plan para que la empresa y los encargados vayan poniendo en orden su gestión, lo que incluye identificar la estructura organizacional a utilizar, el plan para el primer año de operaciones de esta función, y finalmente un presupuesto estimado de lo que podría costar la realización de estos procesos.

5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una de las funciones de recursos humanos está relacionada con la identificación de los puestos de trabajo en la empresa. Avantek es una organización de mediano tamaño, que cuenta solo con una persona encargada del área de recursos humanos, que da asesoría en esta área, abarcando actualmente 23 personas en total.

Debido a esto el departamento es pequeño, con una persona a cargo de realizar todas las labores correspondientes. En este caso entonces, se realiza una propuesta de una estructura organizacional a nivel de toda la empresa, pues es el área de influencia de dicho departamento.

El organigrama actual de la empresa es el siguiente:

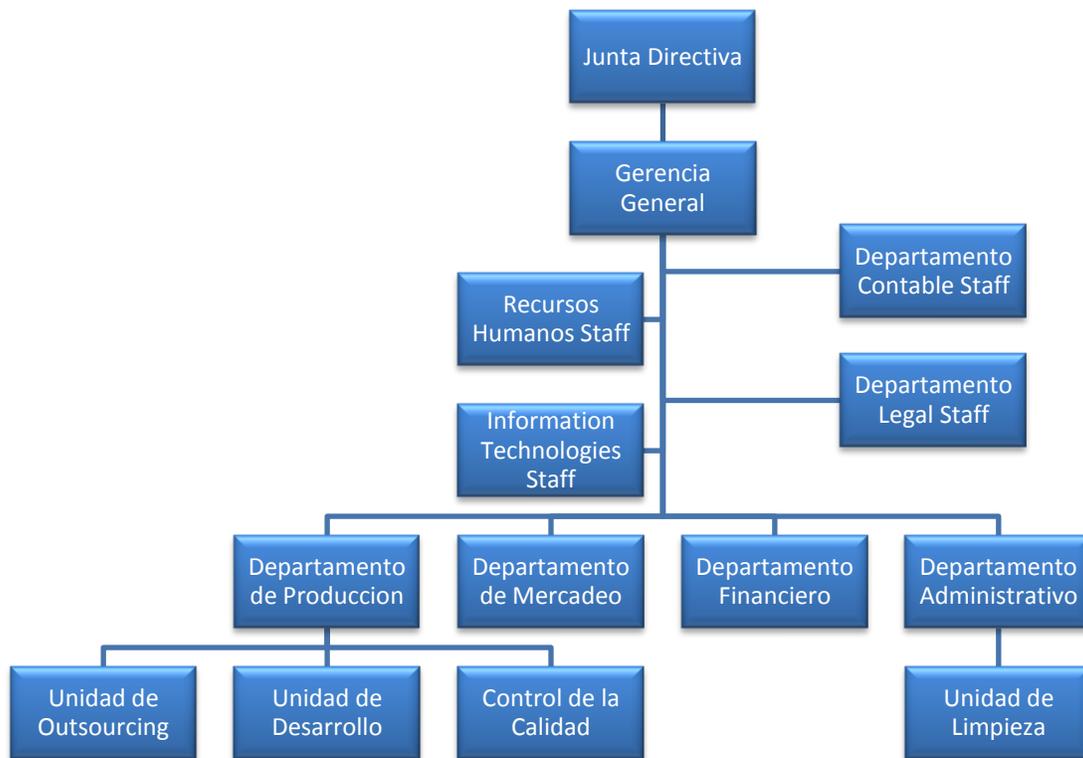


Figura 21. Organigrama Northek.

Fuente: Northek.

El anterior organigrama está bien elaborado desde el punto de vista técnico, tal y como se presenta de manera funcional. El único inconveniente es que no tiene aplicación a la situación real de la empresa, pues la forma como se opera dentro de ella, responde de una manera muy diferente.

En la empresa se distinguen 2 departamentos en especial, el administrativo y el de producción. En el administrativo laboran 2 personas, las cuales realizan todas las labores que en el anterior organigrama se detectan como recursos humanos, mercadeo, finanzas, y administración en general. Este organigrama tiende a confundir a este departamento, pues sus funciones quedan muy separadas una de otra. Otro departamento no determinado en la realidad es el de mercadeo y ventas, ya que estas funciones quedan devengadas entre el gerente general y el de producción.

Lo que se pretende es lograr construir un organigrama lo más sencillo posible, de una manera muy horizontal, para que todos los trabajadores de la empresa sepan perfectamente cómo está estructurada la empresa, y que exista una visión muy equitativa entre todas las unidades que conforman la organización.

El pasado 5 de octubre, se realizó en la empresa una reunión conjunta con los gerentes de los diversos departamentos, de modo que se determinara una estructura fija para la nueva empresa, adaptada a las necesidades de todos. La idea también era adaptarla más a la realidad de la misma, y a una visión de futuro que se maneja.

Así, con previa autorización de la administración general de la empresa, y en un esfuerzo conjunto de los dirigentes, se elaboró el siguiente organigrama:

Avantek Software: Organization Chart

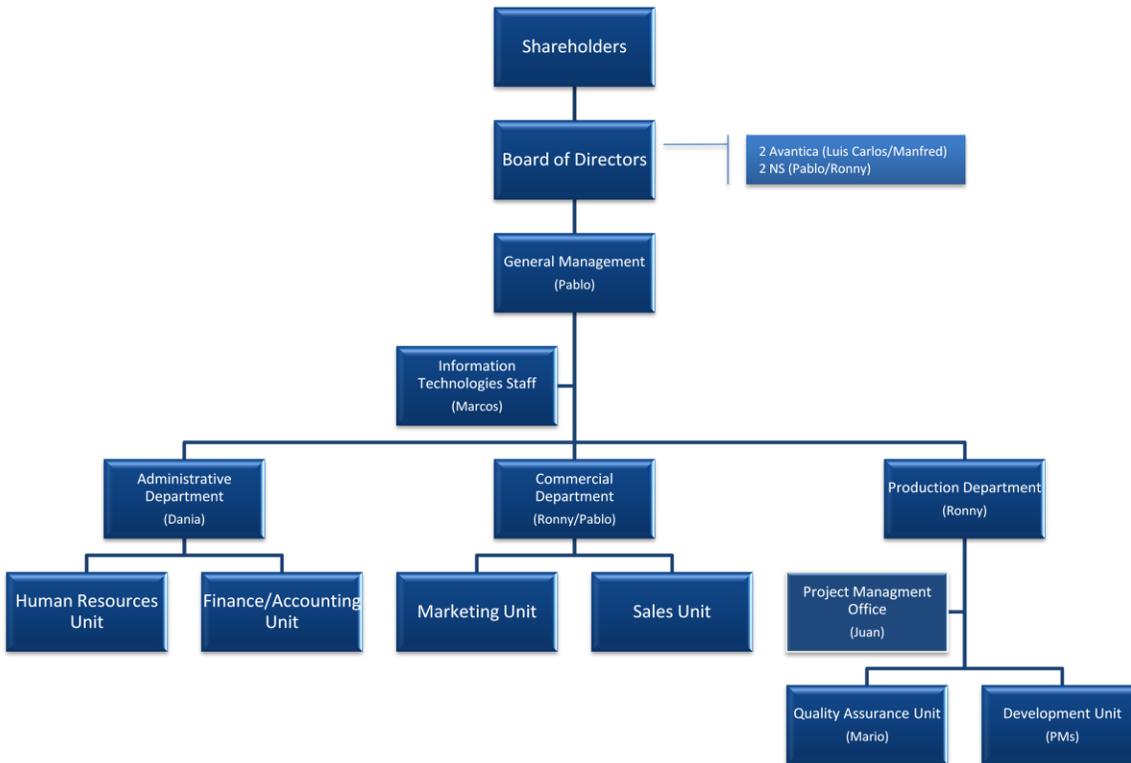


Figura 22. Organigrama Avantek.

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se nota fácilmente la forma de operar de la empresa. El organigrama presenta una estructura bastante horizontal, con los departamentos bien definidos tanto en el área técnica o productiva de la empresa, como en la parte administrativa y comercial. Se omiten las funciones de staff externas a la empresa, porque vuelven complejo el organigrama, y porque estos elementos no cumplen funciones de amplia importancia en la empresa, sino tareas pequeñas que Avantek necesita realizar periódicamente, como lo son la asesoría con un abogado para algunos trámites legales y el control de la contabilidad de la empresa.

Así que el organigrama empieza desde los socios (los 5 de NortheK y los de Avantica), y estos componen una junta en la que hay 2 representantes de cada empresa. Luego sigue la gerencia, la cual controla 3 áreas, que son la administrativa, la comercial y la de producción. También está como staff a toda la empresa, el departamento de TI para dar soporte.

Dentro del área administrativa se encuentra la función de recursos humanos, la cual trabaja de la mano con la de finanzas para llevar a cabo todas las tareas administrativas de la organización, cada una en su campo de especialidad.

Recursos humanos, en esta estructura, se coloca dentro del área administrativa, debido a que no toma decisiones directamente con la gerencia, sino que lo hace a través del departamento administrativo en conjunto. Por lo tanto, la persona encargada de recursos humanos, reporta a la persona encargada de toda el área administrativa, y ésta en su conjunto presenta sus propuestas y resultados a la gerencia general. Cabe mencionar que la información debe ser dada a la gerencia según cada área de la administración que se esté abarcando.

El enfoque de este organigrama también es para que estas 2 personas que actualmente forman el departamento administrativo, trabajen de manera equilibrada con el área de producción, donde hay mayor cantidad de personas, de manera que sirva cada departamento de apoyo a las operaciones del otro. El departamento comercial, como bien se mencionó, recae en las funciones de la gerencia y de producción, sin embargo son funciones aparte de las demás realizadas.

Así que estas son las 3 grandes áreas en las que se divide la empresa, las cuales deben trabajar de la mano para llevar a cabo las operaciones de la mejor forma. Esta estructura puede tornarse más compleja si la organización crece mucho en cantidad de personas, pero por ahora se mantiene con un número de personas adecuado para tal organigrama. Para Recursos Humanos, los asuntos relacionados con el personal se resuelven en conjunto como departamento administrativo, por lo que es fundamental que el encargado del área conozca la complejidad y el detalle de los diferentes problemas que Recursos Humanos desee atender con su estrategia.

5.2. PLAN ANUAL DE RECURSOS HUMANOS

La implementación de una estrategia organizacional se realiza a nivel funcional, basándose en la estrategia general para coordinar planes en cada área de la empresa, y en periodos más cortos, de alrededor de un año, para evaluar el cumplimiento de la misma.

Sin embargo esta estrategia se ha realizado a nivel funcional en el Área de Recursos Humanos, basada siempre en la estrategia organizacional, pero más enfocada en el área específica, de forma que se analizaron más a fondo los problemas o mejoras que se deben hacer, sin salirse del marco estratégico que desea la empresa. Por tal motivo los planes funcionales se enfocarán en los requerimientos para el primer año de implementación de la estrategia de recursos humanos.

Retomando la literatura, los planes funcionales o anuales requieren de lo siguiente:

- Establecer objetivos anuales del área.
- Definir políticas orientadoras para la implementación de la estrategia.
- Asignar recursos de acuerdo a las prioridades.
- Revisar la estructura organizacional.
- Revisar procedimientos.
- Revisar las funciones de recursos humanos, en especial la remuneración, pues es la forma de retribuir el desempeño.
- Incidir en la cultura organizacional para que se apropien de esta estrategia.

Para el caso específico de esta estrategia funcional, varios de estos elementos ya están determinados, como la estructura, algunos procedimientos y políticas, a nivel interno. Por esta razón el enfoque será para definir los siguientes rubros:

- Objetivo anual.
- Objetivo estratégico con el que se relaciona.

- Estrategia con la que se relaciona.
- Actividades.
- Responsable.
- Recursos.
- Cronograma.
- Presupuesto (estimado en la siguiente sección).

Las siguientes tablas explican en detalle los planes anuales de Recursos Humanos, en el orden expuesto en el mapa estratégico:

Tabla 41. Objetivo anual 1 de recursos humanos de Avantek.

Objetivo Anual #1 Iniciar los procesos de selección con al menos 3 candidatos con los requerimientos mínimos del puesto, durante todo el 2010.

Proceso:

Reclutamiento

Objetivo estratégico con el que se relaciona	Disponer de técnicas de reclutamiento que aseguren la dotación del recurso humano idóneo para Avantek.
Estrategias con las que se relaciona	Aumentar medios para promover una vacante.
Actividades	<p>-Ingresar a la empresa y sus vacantes en sitios web dedicados al empleo a nivel nacional.</p> <p>-Difundir la vacante entre las universidades con las que se tenga mayor contacto.</p> <p>-Participar en ferias de empleo, tanto locales como nacionales.</p> <p>-Incluir en la página web de la empresa una sección de reclutamiento para ver vacantes y que los candidatos ingresen sus datos.</p> <p>-Dar charlas o conferencias sobre temas relacionados con las</p>

	necesidades de personal en el sector TIC, en universidades, medios de comunicación y foros por internet.
Responsable	Encargado de recursos humanos.
Recursos Necesarios	
-Financieros:	- Viáticos para viajes, costo de materiales para exposiciones, costo de la persona que hará la sección de la página web.
-Físicos:	- Ninguno.
-Humanos:	- Encargado de las exposiciones, de representar a la empresa en ferias y de hacer la sección de la página web.
-Tecnológicos:	- Equipo de cómputo para realizar las diversas actividades.

Fuente: Elaboracion propia.

Tabla 42. Objetivo anual 2 de recursos humanos de Avantek.

Objetivo Anual #2 Implementar un Plan de Capacitaciones y Desarrollo a largo plazo, para cada puesto de la empresa, según las necesidades detectadas en un previo análisis.

Proceso:

Capacitación (1/2)

Objetivo estratégico con el que se relaciona	Contar con recurso humano competente y comprometido, con alto desempeño laboral a través del tiempo.
Estrategias con la que se relaciona	Crear un completo plan de capacitaciones constantes para atenuar cambios tecnológicos que exige el entorno, acaparar el tiempo ocioso en fases de pocos proyectos y brindar capacitaciones de igual calidad que en el Valle Central.

Actividades

- Análisis de las necesidades de la empresa y el entorno.
- Formulación de los cursos en la parte administrativa y de habilidades, paralela a los cursos en el área tecnológica.
- Hacer una calendarización de las capacitaciones externas, tanto con empresas como en conjunto con el socio Avantica.
- Retroalimentar y mejorar los procesos según la metodología y sistemas de capacitación utilizados por Avantica.
- Realizar actividades de fortalecimiento de valores y compromiso en los colaboradores, entre los que están paseos, talleres y excursiones.

Responsable

Encargado de Recursos Humanos

Recursos Necesarios

-Financieros:

- El costo del tiempo requerido para hacer el plan de capacitación.
- Viáticos para viajar a ver operaciones de Avantica.
- Costo de viajes de grupo.
- Costo de los artículos para realizar las diversas actividades.

-Físicos:

- Ninguno.

-Humanos:

- Encargado de realizar o dirigir las diversas actividades.

-Tecnológicos:

- Equipo de cómputo para las diversas actividades propuestas.

Fuente: Elaboracion propia.

Tabla 43. Objetivo anual 3 de recursos humanos de Avantek.

Objetivo Anual #3 Participar en al menos una actividad con las agrupaciones externas relacionadas con recursos humanos, según su importancia para la empresa.

Proceso:

Capacitación (2/2)

Objetivo estratégico con el que se relaciona	Fortalecer la vinculación de Avantek con actores externos relacionados con temas clave de la gestión del recurso humano de la empresa.
Estrategias con la que se relaciona	Aprovechar las capacidades de Avantek para participar en eventos de formación que se realicen en el gremio, tanto regional como nacional. Contar con calendario de actividades externas en el tema de capacitación y desarrollo.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Listar las empresas, agrupaciones e instituciones con las que la empresa quiera fortalecer un vínculo, según el beneficio que estas traen a la función de recursos humanos de Avantek. -Actualizar calendario con las actividades externas de capacitación y desarrollo que se vayan a realizar durante el año. - Coordinar la participación de la empresa en estas actividades.
Responsable	Encargado de Recursos Humanos
	Recursos Necesarios
-Financieros:	- Costo de la participación en los eventos que se realicen.
-Físicos:	- Ninguno.
-Humanos:	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de coordinar los eventos. - Encargados de participar en los eventos.

-Tecnológicos:

- Equipo de necesario para la participación y coordinación de los eventos, así como la actualización del calendario de actividades.

Fuente: Elaboracion propia.

Tabla 44. Objetivo anual 4 de recursos humanos de Avantek.

Objetivo Anual #4

Tener una ponderación según una evaluación de la calidad de vida de las personas, mayor o igual a 85%.

Proceso: Seguridad, Higiene laboral y Calidad de vida

Objetivo estratégico con el que se relaciona	Contar con una excelente calidad de vida laboral para los colaboradores de Avantek.
Estrategias con la que se relaciona	Realizar actividades que disminuyan el estrés generado en esta actividad.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar actividades para disminuir el estrés y mejorar la calidad de vida de las personas. -Formular una herramienta de evaluación sobre la calidad de vida. -Evaluar la calidad de vida con dicha herramienta. -Valorar los puntos débiles que resultaron de la evaluación y proponer mejoras para la empresa.
Responsable	Encargado de Recursos Humanos.
	Recursos Necesarios
-Financieros:	- Costo de las actividades para disminuir el estrés.

-Físicos:	- Espacios de recreación y socialización.
-Humanos:	- Encargado de coordinar las actividades y evaluar la calidad de vida.
-Tecnológicos:	- Equipo de cómputo para coordinar las actividades y hacer la evaluación de la calidad de vida.

Fuente: Elaboracion propia.

Tabla 45. Objetivo anual 5 de recursos humanos de Avantek.

Objetivo Anual #5 Adaptar a la empresa el 40% de los documentos, procesos, metodologías y sistemas que sean más eficientes en Avantica (40% el segundo año y 20% el tercer año).

Proceso: Auditoría de Recursos Humanos

Objetivo estratégico con el que se relaciona	Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica.
Estrategias con la que se relaciona	<p>Actualizar la documentación de NortheK que no aplica a Avantek, en orden de prioridad, al igual que la información y documentos que se implementen de Avantica.</p> <p>Tener un diálogo constante con miembros de Avantica involucrados con recursos humanos, para compartir experiencias y recomendaciones sobre decisiones a tomar o deficiencias en la empresa.</p>
Actividades	<p>-Priorizar y ordenar la documentación que será actualizada.</p> <p>-Analizar en conjunto con Avantica, los procesos, metodologías, sistemas e información que tienen ambas empresas, para verificar cuáles serán adaptados a Avantek.</p> <p>- Actualizar la documentación más relevante con la que debe contar</p>

	Avantek. - Implementar los sistemas, metodologías y procesos de mayor importancia que se adoptarán de Avantica.
Responsable	Encargado de Recursos Humanos.
Recursos Necesarios	
-Financieros:	- El costo del tiempo requerido para relaizar las actividades de valoración, actualización e implementación.
-Físicos:	- Ninguno.
-Humanos:	- Encargado de realizar las tareas, de la mano con los encargados de Avantica.
-Tecnológicos:	- Equipo de cómputo llevar a cabo la documentación, actualización e implementación de lo descrito anteriormente. -Herramientas tecnológicas necesarias para poner en práctica las metodologías y la puesta en marcha de sistemas adoptados desde Avantica.

Fuente: Elaboracion propia.

Tabla 46. Objetivo anual 6 de recursos humanos de Avantek.

Objetivo Anual #6 Implementar 35% de los sistemas de información y bases de datos que se requieran en la empresa para la sistematización de la información de recursos humanos.

Proceso: Sistemas de Información de Recursos Humanos

Objetivo estratégico con el que se relaciona	Contar permanentemente con información sistematizada y pertinente del recurso humano, accesible en forma rápida.
Estrategias con la que se relaciona	Implementar sistemas de información de recursos humanos, bases de datos y archivo central, para almacenar y consultar rápida y eficientemente la información en la toma de decisiones.
Actividades	<p>-Analizar la información del área de recursos humanos que deba ser sistematizada, y que no pueda hacerse en los sistemas actuales o con planes de ser implementados en la empresa.</p> <p>-Diseñar y crear los sistemas de información, bases de datos y el archivo central requeridos para sistematizar la información más relevante.</p>
Responsable	Encargado de Recursos Humanos.
	Recursos Necesarios
-Financieros:	- El costo y tiempo para crear los sistemas y almacenar la información en ellos.
-Físicos:	- Ninguno.
-Humanos:	<p>- Encargado de crear los sistemas.</p> <p>- Encargado de analizar la información que se debe sistematizar.</p> <p>- Encargado de almacenar la información en los sistemas,</p>

-Tecnológicos:	bases de datos y archivo central de la empresa, y mantenerla actualizada. - Equipo de cómputo para el análisis, creación e implementación de dichos sistemas.
----------------	--

Fuente: Elaboracion propia.

De esta manera quedan planteados los objetivos que se pretenden alcanzar en el primer año de aplicación de esta estrategia. Estos objetivos son la prioridad para el área de recursos humanos de esta empresa, y serán en los que se enfocarán los esfuerzos en las tareas diarias de su respectivo encargado.

Es un poco complejo el seguimiento de la manera como están expresados, por lo que se plantea a continuación una posible línea de implementación de las mismas a lo largo del primer año de aplicación.

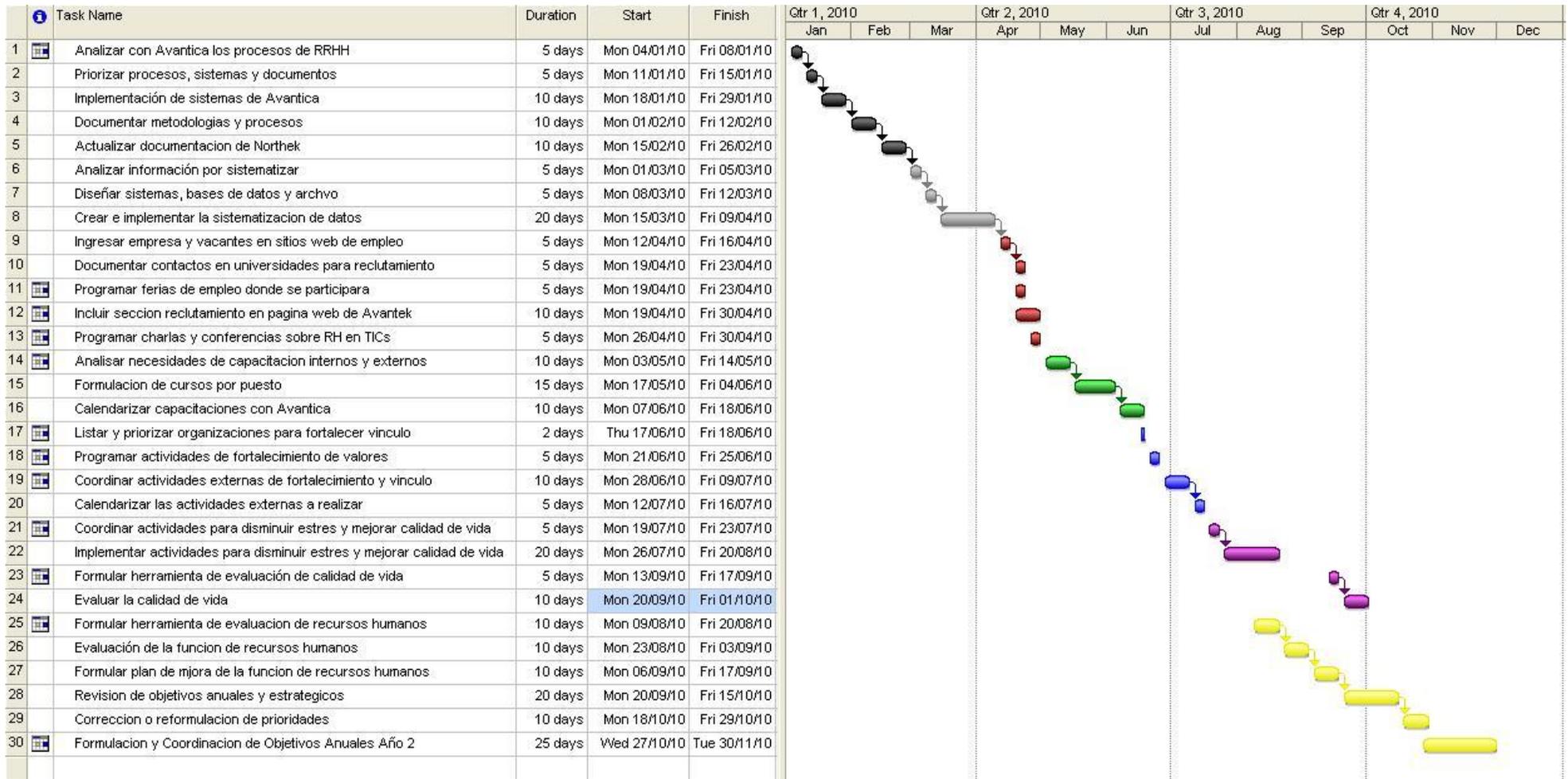


Figura 23. Calendario de actividades para el primer año de aplicación de la estrategia de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera el calendario refleja la línea de seguimiento de las estrategias que se pretenden cumplir en el primer año, ya que no todas las tareas pueden ser planeadas al mismo tiempo. Así cada objetivo anual tiene un plazo establecido para cumplir, y poder continuar con el siguiente objetivo.

La empresa puede asegurarse de esta manera que irá cumpliendo cada objetivo a lo largo del año, de una manera lógica y secuencial, para no sobrecargar la función de recursos humanos, sino ir progresando con cada objetivo de manera ordenada.

Vemos entonces que las tareas que se irán realizando a lo largo del primer año serán 6, cada una orientada a cumplir un objetivo anual, y los identificamos de esta manera:

Tabla 47. Identificación de colores del calendario.

Color	Objetivo Anual	Objetivo Estratégico	Proceso Relacionado
	Objetivo 5	Objetivo 4	Auditoría
	Objetivo 6	Objetivo 3	Sistemas de Información
	Objetivo 1	Objetivo 2	Reclutamiento
	Objetivo 2	Objetivo 1	Capacitación y Desarrollo
	Objetivo 3	Objetivo 5	Capacitación y Desarrollo / Reclutamiento
	Objetivo 4	Objetivo 6	Seguridad, Higiene y Calidad de Vida
	Revisión de objetivos y planeación del año 2		

Fuente: Elaboración propia.

Primero deberá iniciarse con la implementación de los sistemas y bases de datos que tienen mayor urgencia, para luego ordenar toda la información del área, de manera que sea útil. Después se continuará con la mejora en los procesos de reclutamiento, para que aumente la cantidad de candidatos que ingresen datos a la empresa, debido a los planes de expansión que tiene esta. Luego se enfocarán esfuerzos en las capacitaciones, tanto para formularlas dentro de la empresa, como con otros gremios, organizaciones y con Avanticca. A partir del logro de los aspectos críticos, el área podrá trabajar en aspectos más sociales, para realizar actividades que disminuyan el estrés y mejoren la calidad de vida de las personas. Finalmente se realizará un análisis del periodo para verificar cumplimiento de estrategias y objetivos anuales.

Se deja un periodo prudencial al finalizar el año, tanto para formular las tareas del año 2 de esta estrategia, como para cumplir con aquellas tareas que por circunstancias fuera de este análisis tuvieron que ser pospuestas, o no pudieron finalizarse. Así puede asegurarse un correcto cumplimiento de las mismas.

5.3. PRESUPUESTO ESTIMADO

A continuación se estimará un presupuesto para la implementación de la estrategia anteriormente propuesta. Como bien se dijo, esta tabla es una simple estimación general de los gastos en que se podría incurrir para poner en marcha el plan.

Tabla 48. Presupuesto estimado para la implementación de la estrategia.

Objetivo	Estrategia	Elementos	Costo Aproximado
1. Contar con recurso humano competente y comprometido, con alto desempeño laboral a través del tiempo	1.1. Crear un completo plan de capacitaciones constantes para atenuar cambios tecnológicos que exige el entorno, acaparar el tiempo ocioso en fases de pocos proyectos y brindar capacitaciones de igual calidad que en el Valle Central	-Plan de capacitaciones	Ø50.000
	1.2. Realizar un plan de seguimiento a las evaluaciones del desempeño.	-Charlas y talleres internos	Ø300.000
2. Disponer de técnicas de reclutamiento que aseguren la dotación del recurso humano idóneo para Avantek.	2.1. Aumentar medios para promover una vacante.	-Utilización de medios electrónicos y publicidad diversa.	Ø150.000

Objetivo	Estrategia	Elementos	Costo Aproximado
<p>3. Contar permanentemente con información sistematizada y pertinente del recurso humano, accesible en forma rápida.</p>	<p>3.1. Actualizar la documentación de Northek que no aplica a Avantek, en orden de prioridad, al igual que la información y documentos que se implementen de Avantica.</p>	<p>-Actualización de documentación</p>	<p>Ø50.000</p>
	<p>3.2. Implementar sistemas de información de recursos humanos, bases de datos y archivo central, para almacenar y consultar rápida y eficientemente la información en la toma de decisiones.</p>	<p>-Sistemas de información y bases de datos de recursos humanos. -Papelería y materiales para archivo central.</p>	<p>Ø50.000</p>
<p>4. Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica</p>	<p>4.1. Mejorar los sistemas de información y bases de datos de postulantes que ingresen sus datos a Avantek, utilizando como referencia la metodología y sistemas de reclutamiento de Avantica.</p>	<p>-Implementación de los sistemas y bases de datos. -Giras de capacitación a Avantica</p>	<p>Ø50.000</p>

Objetivo	Estrategia	Elementos	Costo Aproximado
	4.2. Aprovechar la experiencia de Avantica en capacitaciones para retroalimentar las operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> -Inscripciones en sitios para conferencias online. -Equipo de capacitaciones (parlantes y micrófono). 	Ø50.000
	4.3. Realizar capacitaciones con profesionales de diversas áreas, tanto internos como externos, presenciales o virtuales, compartiendo conocimientos con Avantica.	<ul style="list-style-type: none"> -Contratación de profesionales externos para capacitar. -Participación de colaboradores en cursos, charlas, eventos y conferencias para capacitarse. 	Ø1.900.000

Objetivo	Estrategia	Elementos	Costo Aproximado
	4.4. Asesorarse con Avantica en remuneración, tanto en temas legales como de incentivos y beneficios, además de adaptar las metodologías y los sistemas de pago de estos a la empresa.	-Videoconferencias y llamadas de asesoría con Avantica. -Implementación de metodologías y sistemas de pago. -Inclusión de nuevos incentivos y beneficios.	¢2.000.000
	4.5. Tener diálogo constante con miembros de Avantica involucrados con recursos humanos, para compartir experiencias y recomendaciones sobre decisiones a tomar o deficiencias en la empresa.	-Viáticos a Avantica o gastos en visitas de miembros de Avantica	¢50.000

Objetivo	Estrategia	Elementos	Costo Aproximado
	<p>4.6. Lograr una función de recursos humanos participativa en la organización, brindando asesoría a cada miembro y cumpliendo con las exigencias de este ambiente dinámico</p>	<p>-Papelería y materiales.</p>	<p>Ø25.000</p>
	<p>4.7. Brindar información relevante para la toma de decisiones empresariales, para lograr objetivos y contribuir con el desarrollo organizacional.</p>	<p>-Papelería y materiales</p>	<p>Ø25.000</p>
	<p>4.8. Implementar todos aquellos sistemas de recursos humanos que sean más eficientes en Avantica que en Avantek, que se ajusten a las necesidades de la empresa.</p>	<p>-Viáticos para capacitarse en la utilización de los sistemas.</p>	<p>Ø25.000</p>

Objetivo	Estrategia	Elementos	Costo Aproximado
5. Fortalecer la vinculación de Avantek con actores externos relacionados con temas clave de la gestión del recurso humano de la empresa.	5.1. Aprovechar las capacidades de Avantek para participar en eventos de formación que se realicen en el gremio, tanto regional como nacional.	-Participación en actividades externas, materiales y viáticos.	€450.000
6. Contar con una excelente calidad de vida laboral para los colaboradores de Avantek.	6.1. Ampliar la gama de beneficios e incorporar incentivos en la empresa que sea aptos para los colaboradores, para mejorar su calidad de vida y compromiso.	-Implementar nuevos incentivos y beneficios.	Incluido en el punto 4.4.
	6.2. Realizar actividades que disminuyan el estrés generado en esta actividad.	-Materiales requeridos para actividades. -Restauración de zonas sociales.	€300.000
TOTAL			€5.475.000

Fuente: Elaboración propia.

VI. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

La última etapa de toda estrategia es la de evaluación. Con ella se logra conocer si los objetivos que fueron planteados al inicio de un periodo, fueron cumplidos como se esperaba.

El método de evaluación más efectivo para medir el desempeño que se ha tenido es por medio del Cuadro de Mando Integral, en el que se establecen las áreas de objetivos, las medidas o metas, las expectativas en términos de tiempo y las principales responsabilidades (David, 2008, pág. 346).

A continuación se presentará la propuesta para controlar cada cierto tiempo el avance en las estrategias, y verificar al final del periodo si estas fueron alcanzadas con éxito.

6.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Esta es una de las herramientas más eficaces para llevar a la práctica el plan estratégico de una empresa. Hoy por hoy el mercado demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, pues solo nos muestran resultados finales, y no en los puntos que se está fallando o falta reforzar a nivel interno.

Por esto, es necesario utilizar indicadores no financieros que ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo. En el caso de esta estrategia de recursos humanos, la herramienta contendrá lo siguiente:

- El objetivo estratégico.
- El indicador.
- La unidad de medida.
- La escala en forma de colorímetro.
- Los factores críticos del éxito de dicho objetivo.

Tabla 49. Evaluación del objetivo estratégico 1.

Objetivo Estratégico #1	Contar con recurso humano competente y comprometido, con alto desempeño laboral a través del tiempo			
Indicador	Resultados de las evaluaciones del desempeño			
Unidad de medida	Ponderado total			
Colorímetro	Rojo	Amarillo	Verde	Azul
Las cantidades corresponden a los ponderados totales obtenidos en las evaluaciones del desempeño	<70	$70 \leq X < 80$	$80 \leq X < 100$	$= 100$
Factores Críticos de Éxito				
<ul style="list-style-type: none"> - Darle seguimiento a las evaluaciones individuales y en grupo. - Brindar capacitación y orientación en los puntos débiles detectados en las evaluaciones. - Fortalecer aspectos fundamentales de esta actividad como el conocimiento tecnológico y los softskills. 				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50. Evaluación del objetivo estratégico 2.

Objetivo Estratégico #2	Disponer de técnicas de reclutamiento que aseguren la dotación del recurso humano idóneo para Avantek			
Indicador	Promedio de candidatos en procesos de selección			
Unidad de medida	Candidatos			
Colorímetro	Rojo	Amarillo	Verde	Azul
Las cantidades son el promedio de candidatos por proceso de selección	≤1	=2	≥3	
Factores Críticos de Éxito				
<ul style="list-style-type: none"> - Buena definición de perfiles. - Ampliación de los medios para captar candidatos. 				

- Efectivas técnicas de selección.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51. Evaluación del objetivo estratégico 3.

Objetivo Estratégico #3		Contar permanentemente con información sistematizada y pertinente del recurso humano, accesible en forma rápida			
Indicador	Sistemas de información y Bases de datos requeridos				
Unidad de medida	Porcentaje de SI y BD implementados				
Colorímetro	Rojo	Amarillo	Verde	Azul	
Los porcentajes son del total de SI y BD requeridos	<90%	$90\% \leq X < 100\%$	=100%		
Factores Críticos de Éxito					

- Definición de los sistemas de información y bases de datos requeridos por recursos humanos para sistematizar la información más relevante.
- Implementación de programas consistentes que logren los objetivos definidos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52. Evaluación del objetivo estratégico 4.

Objetivo Estratégico #4 Mejorar la gestión de recursos humanos de Avantek con base en la experiencia de Avantica				
Indicador	Procesos, metodologías y sistemas más eficientes en Avantica			
Unidad de medida	Porcentaje de procesos, metodologías y sistemas implementados			
Colorímetro	Rojo	Amarillo	Verde	Azul
Los porcentajes se obtienen del número de procesos, metodologías y sistemas más eficientes en Avantica, que se implementaron	<90%	$90\% \leq X < 100\%$	=100%	

Factores Críticos de Éxito

- Análisis conjunto con Avantica de las formas y herramientas de trabajo.
- Seguimiento de la implementación de los sistemas.
- Capacitación e interés por el uso de los sistemas.
- Aplicación real y difusión de las metodologías y procesos a seguir en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53. Evaluación del objetivo estratégico 5.

Objetivo Estratégico #5	Fortalecer la vinculación de Avantek con actores externos relacionados con temas clave de la gestión del recurso humano de la empresa				
Indicador	Actividades con agrupaciones de relevancia para recursos humanos				
Unidad de medida	Cantidad de actividades				
Colorímetro	Rojo	Amarillo	Verde	Azul	
Las cantidades corresponden a las actividades de vinculación con empresas o agrupaciones importantes para recursos humanos	≤1	=2	≥3		
Factores Críticos de Éxito					

- Coordinación y comunicación con las entidades o agrupaciones.
- Organización por parte de la empresa para participar en los eventos.
- Definición de las organizaciones externas relacionadas con recursos humanos, que sean más importantes para la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 54. Evaluación del objetivo estratégico 6.

Objetivo #6	Estratégico	Contar con una excelente calidad de vida laboral para los colaboradores de Avantek			
Indicador	Ponderado de las evaluaciones de la calidad de vida				
Unidad de medida	Ponderado total				
Colorímetro	Rojo	Amarillo	Verde	Azul	
Los porcentajes corresponden al ponderado obtenido en las evaluaciones sobre calidad de vida	<70%	70% ≤ X < 85%	85% ≤ X < 100%	=100%	

Factores Críticos de Éxito

- Completas evaluaciones de la calidad de vida.
- Interés de los colaboradores por evaluar con cuidado y reflexión.
- Darle seguimiento a los factores con nota más baja de las evaluaciones.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones son la etapa final de este trabajo. En ellas se explican los aspectos más relevantes de la estrategia formulada, y algunas de las más importantes recomendaciones a seguir por parte de la empresa.

La estrategia de recursos humanos es en sí una propuesta que se recomienda, después de un extenso análisis de la situación de esta área en relación a la empresa. Todo lo anteriormente planteado es parte del valor que genera este trabajo a la empresa. Así que además de lo ya formulado, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

CONCLUSIONES

1. La alianza que se realizó con Avantica abre grandes oportunidades para crecer y mejorar como empresa. Los procesos, sistemas, metodologías y demás conocimiento, están siendo compartidos, permitiendo un análisis y corrección de todo aquello en lo que Avantek es superado, logrando un nivel de formalidad de gran empresa, en una pequeña organización, en un tiempo mucho menor. Esto también contribuye a que la empresa pueda crecer y aspira a triplicar su tamaño, con un menor nivel de incertidumbre durante el proceso.
2. Avantek a pesar de su corta experiencia y su limitado recurso humano, ya cuenta con un departamento gestionando el talento humano, de una forma eficiente. Además, esta área cuenta con el apoyo de un equipo de colaboradores con gran apertura y entusiasmo por mejorar de la mano con la empresa.
3. Formular una estrategia de recursos humanos le permitirá a la empresa priorizar sus actividades, de la mano siempre de la estrategia organizacional. Esto a la vez le permite a esta función ser estratégica y de valor para la empresa, y no simplemente una función operativa.
4. Las empresas TIC, específicamente en el área de recursos humanos, deben concentrar sus esfuerzos mayormente en aspectos como la capacitación y el desarrollo constante de toda la organización, el desempeño de los colaboradores, el reclutamiento del personal mejor capacitado para adaptarse a los cambios tecnológicos y hacer sus tareas de la mejor manera, los planes de compensación competitivos con el entorno y eficientes para atraer y mantener al personal, mantener un ambiente laboral agradable y ser creativos y organizados para brindar un apoyo importante a todos los miembros de la organización.
5. El periodo en el cual arrancan las operaciones de esta empresa es especial para dar inicio a tareas que unos meses atrás no hubieran podido darse por falta de recursos. Hay un entorno de recuperación y grandes oportunidades para la empresa, por lo que es momento de implementar estrategias en orden, aprovechando las circunstancias del entorno.

RECOMENDACIONES

1. La empresa y en este caso los encargados de recursos humanos, deben sacar el mayor provecho a las oportunidades que brinda la alianza con Avantica, para mejorar como empresa de la mano y con el respaldo de una de las mejor posicionadas y experimentadas del sector a nivel nacional. Para esto en Avantek deben analizar muy bien en cuáles aspectos es mejor una empresa que la otra, y de qué manera se pueden adaptar esos aspectos a la realidad de Avantek, la cual en muchos elementos es diferente a Avantica. Lo más provechoso de esto es que analizar y actualizar los procesos contribuirá a detectar en qué debe mejorarse cada uno.
2. Los encargados de la función de gestionar el talento humano, cuentan con grandes ventajas a nivel departamental y organizacional, como el apoyo de los colaboradores y su entusiasmo por crecer. Este apoyo estará vivo siempre y cuando RRHH responda a sus necesidades, por lo que la opinión de estos siempre debe ser atendida por el departamento. Una recomendación importante es informar al resto de la organización sobre las tareas y planes de recursos humanos.
3. Se recomienda la actualización constante de esta estrategia, con base en las nuevas exigencias y oportunidades del entorno, pues es una actividad muy cambiante y se es conciente que las oportunidades surgen constantemente y deben aprovecharse. Por ahora es importante que se sigan las recomendaciones dadas en este trabajo en cuanto a estrategias, no con el orden estricto de las mismas, pero que sí se logren los objetivos en el plazo establecido de 3 años. Para esto se requerirá la evaluación continua de objetivos para valorar su cumplimiento.
4. Es importante que la empresa aproveche su nueva imagen para posicionarse como una empresa mucho mejor. Promocióndose como tal, logrará atraer al recurso humano mejor capacitado, especialmente el local, para explotar su gran potencial. También es una buena práctica que se debe mantener, el recibir asesoría y asesorar a estudiantes, pues se logran resultados conjuntos, ya que los estudiantes aprenden sobre las metodologías que aplica Avantek, y esta recibe documentos con importantes recomendaciones por tomar, pues en ocasiones los errores no pueden ser vistos por las personas que los cometen.

5. Actualmente se dice que está en proceso una recuperación económica de la crisis de los últimos meses. Lo importante es que la empresa sepa distinguir estos indicios de recuperación, siendo cautelosos y actuando con discreción, por lo que es un buen momento para retomar actividades y crear otras, con los cuidados del caso. El área de recursos humanos debe iniciar con la sistematización y la organización de sus archivos e información, y luego implementar poco a poco las estrategias, buscando siempre la eficiencia en costos, sin dejar de lado el cumplimiento de los objetivos que fueron planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- A.M.A. (1960). Scope, Objectives and Functions of Occupational Health Programs. *American Medical Association* , 533-536.
- Acuña, A. C. (2008). *Proyecto Final Curso Recursos Humanos II, Northek Software*. Ciudad Quesada.
- Arce, J. (2009). Avantica y Northek unen fuerzas. *El Financiero* .
- Avantica Technologies. (2009). *www.avantica.net*. Recuperado el 20 de October de 2009, de <http://www.avantica.net/en/about-us/development-team.html>
- Cenzo, D., & Robbins, S. (1996). *Human Resource Management*. Nueva York: John Wiley.
- CETICZN. (15 de Julio de 2008). *CETICZN*. Recuperado el 10 de Julio de 2009, de ceticzn.blogspot.com: <http://ceticzn.blogspot.com/2008/07/perfil-empresarial-northek-software.html>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos humanos*. Sao Paulo: Editora Atlas.
- Cordero. (30 de Abril de 2006). Doce firmas sancarleñas de software venden 210 millones en la región. *Periódico El Financiero* .
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo Primera edición.
- Davis, L. (1966). *The design of jobs, Industrial Relations*.
- Delgado, É. (2009). FMI aplaude desempeño económico de Costa Rica . *El Financiero* .
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- French, W., & Bell, C. (1981). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2006). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1995). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grupo del Banco Mundial. (22 de Junio de 2009). *Worldbank*. Recuperado el 21 de Setiembre de 2009, de <http://web.worldbank.org/external/default/main?theSitePK=659199&pagePK=3778470&contentMDK=20400829&menuPK=802673&piPK=3778551>
- I, C. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- INEC. (16-17 de Junio de 2008). *INEC Costa Rica*. Recuperado el 2009 de Julio de 15, de [inec.go.cr](http://www.inec.go.cr): <http://www.inec.go.cr/>
- Ivancevich, J. (1995). *Human Resource Management*. Nueva York: Richard D. Irwin.
- Jourdir, M. (2009). Para el presidente de la Fed, la recesión terminó. *El Financiero* .
- KAST, F. E. (1970). *Organization and management: a system approach*. Nueva York: McGraw Hill.
- Lanzas, M. S. (2009). FMI pide no interpretar la recuperación como el final de la crisis. *La Prensa Libre* .
- Leitón, P. (2009). Consumo muestra algunas señales de recuperación . *La Nación* .
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Human Resource Management*. Nueva York: Richard D. Irwin.
- Northek Software. (2009). *Northek*. Recuperado el 17 de Julio de 2009, de www.northek.com: <http://www.northek.com/clients>
- Registro Nacional República de Costa Rica. (2009). *Personería Jurídica Northek Software S.A.* Ciudad Quesada: 2006.
- Rodríguez, J. (s.f.). *Metodología*. Recuperado el 3 de Setiembre de 2009, de www.sunwc.cepade.es: http://sunwc.cepade.es/~jrivera/bases_teor/episteme/metodolog/metodologia.htm
- SIRZEE. (2005). Recuperado el 12 de Agosto de 2009, de http://www.sirzee.itcr.ac.cr/modules.php?op=modload&name=Guia_Exportar&file=sectores_mercados

- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 13 de October de 2009, de http://en.wikipedia.org/wiki/Soft_skills

ANEXOS

ANEXO 1. RESUMEN DE LA ESTRATEGIA DE NORTHEK (APLICADA A AVANTEK).

1. Misión de Northek Software S.A.

Misión

Facilitamos servicios en el área de tecnologías de información a las organizaciones nacionales e internacionales fundamentados en la innovación tecnológica continua y la calidad de nuestra gente.

2. Visión de Northek Software S.A.

Visión

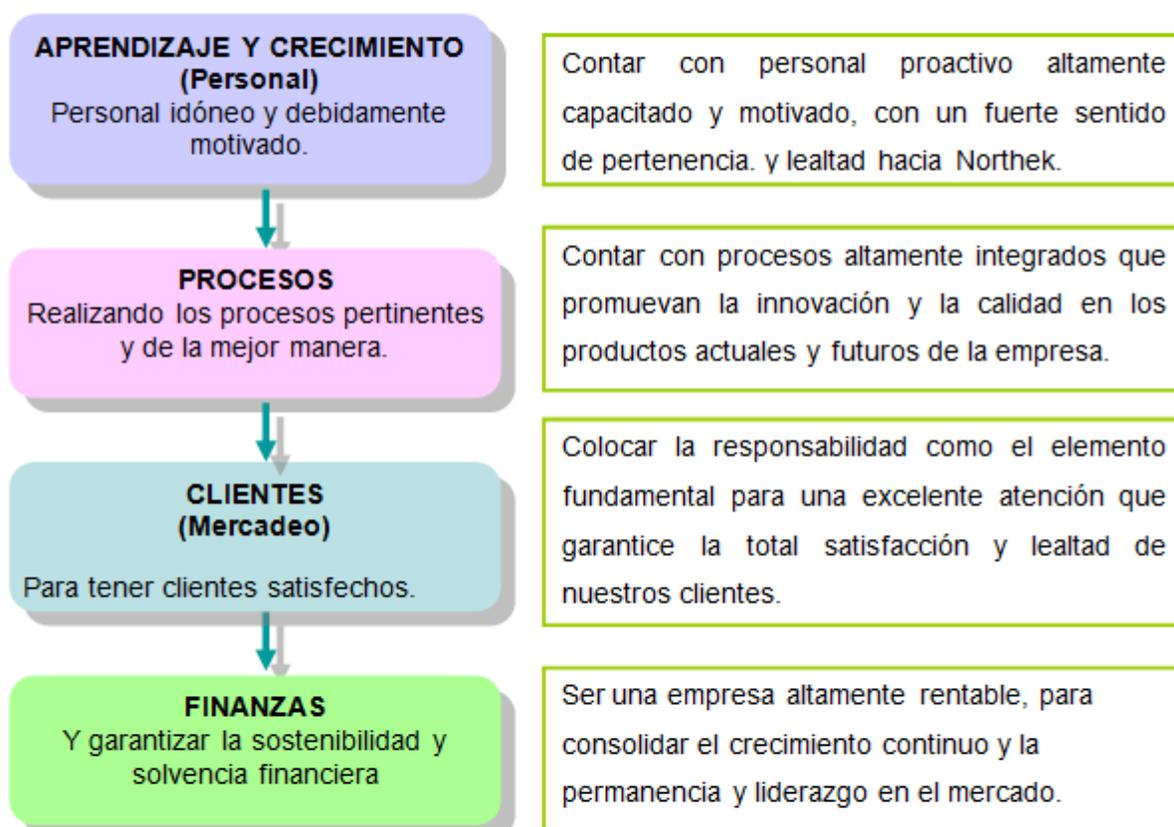
Nos comprometemos a lograr la satisfacción de nuestros clientes excediendo sus expectativas por medio de la innovación continua, aplicando metodologías ágiles de producción y la pasión de nuestra gente por la tecnología.



3. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos, se establecen con función en las perspectivas.

Para establecer los objetivos actuales, se tomaron en cuenta las estrategias establecidas y los objetivos establecidos anteriormente en el Plan Estratégico de Northek en el año 2005. (Ver anexo N° 8)



ANEXO 2. GUÍA DE EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROFESOR EDUARDO ARAYA

**CURSO ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS
I. T. 2007**

**ESCUELA TECNICA
AGRICOLA E INDUSTRIAL
ETAI – Santa Clara**

GUIAS PARA TRABAJO FINAL

DESAFIOS Y GESTION DEL T.H.

DETALLES GENERALES						
Nombres de:						
Empresa						
Propietario						
Representante legal						
Gerente						
Responsable de R.H. y/o T.H.						
Nombre del Grupo						
Dirección de empresa						
Teléfono		Fax		Correo electrónico		
DETALLES CONCEPTUALES						
Existe la responsabilidad de la administración de recursos humanos en la empresa					SI	NO
Nombre con que denomina la actividad						
Puesto que ejerce autoridad en recursos humanos						
Cantidad de trabajadores en dicho proceso						
Funciones						
Manuales						
Observaciones						
DETALLES ORGANIZACIONALES						
Cantidades	Trabajadores		Hombres		Mujeres	
Estado civil		Formación		Capacitación		
Solteros		Primaria proceso		Curso de		
Casados		Primaria completa		Curso de		
U. Libres		Secundaria proceso		Curso de		
Separados		Secundaria completa		Curso de		
Viudos		Técnica proceso		Curso de		
Nacionalidad		Técnica completa		Curso de		
C.R.		Universitaria proceso		Curso de		
Extranjeros		Universitaria completa		Curso de		
Edad promedio				Salario promedio		
Lista de unidades o departamentos (jerarquía)			Lista de puestos u ocupaciones (cantidad)			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL T.H.

DETALLES GENERALES												
Nombre de:												
Empresa												
RECLUTAMIENTO												
Tiene la empresa abundantes oportunidades de empleo (oferta)									SI	NO		
Existe para el reclutamiento una base de datos de oferentes									SI	NO		
Se actualiza esta base de datos en forma constante									SI	NO		
Hay competencia entre la empresas para llenar una plaza									SI	NO		
Se le facilita al oferente encontrar empleo en la región									SI	NO		
Existe demanda constante de los oferentes para laborar en la empresa									SI	NO		
Explique la anterior respuesta												
El reclutamiento en su empresa es			Interno	Si	No	Externo	Si	No	Ambos	Si	No	
Como se invita al reclutamiento			Pizarra	Si	No	Radio	Si	No	Periódico	Si	No	
Documentos que presenta el reclutado			Solicitud	Si	No	Curriculum	Si	No	Recomendaciones	Si	No	
El mercado laboral existente esta bien calificado para los requerimientos de la empresa									SI	NO		
El perfil del personal es tradicional o moderno			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Observaciones sobre el reclutamiento												
SELECCIÓN												
El modelo de admisión es			Forzoso	Si	No	Selectivo	Si	No	Clasificación	Si	No	
Existe descripción de puestos o cargos									SI	NO		
Existe una determinación de perfiles de cada puesto									SI	NO		
Presenta el oferente formalmente una solicitud de personal propia de empresa									SI	NO		
Se aplican entrevistas									SI	NO		
Se aplican pruebas de conocimientos									SI	NO		
Se aplican pruebas psicométricas									SI	NO		
Se aplican pruebas personalidad									SI	NO		
Se practican técnicas de simulación									SI	NO		
Detalla los												
Valores personales mas importantes para la empresa						Características sobresalientes que debe tener todo seleccionado						
Observaciones												

APLICACIÓN DE PERSONAS (orientación - diseño - desempeño)

DETALLES GENERALES								
Nombre de:								
Empresa o entidad					Fecha de aplicación			
ORIENTACION								
Recibe el nuevo colaborador(a) previo al inicio de labores información sobre la empresa o entidad							SI	NO
Le reciben (recepción por parte de la empresa o entidad) al colaborador(a) el primer día de labores							SI	NO
Aplica la empresa a los nuevos colaboradores (as) un plan (charla o taller) de inducción							SI	NO
Es el nuevo (a) colaborador (a) presentado (a) a los demás							SI	NO
Se asigna al colaborador(a) nuevo(a), un compañero (a) o supervisor(a) para que le brinde información y orientación							SI	NO
Se le facilita al nuevo colaborador(a) documentación importante que describe la empresa (Misión, visión, planes, reglamentos, etc.)							SI	NO
Se le facilita al nuevo colaborador(a) documentación importante que describe el puesto (Funciones y características del puesto)							SI	NO
Se informa o pública vía pizarra o boletín (periódico o revista interna) a toda la empresa o entidad de las nuevas contrataciones							SI	NO
Observaciones:								
DISEÑO								
Se le denomina a los puestos con un nombre acorde a las funciones que cada uno cumple							SI	NO
Tienen los puestos definidas las líneas de relación y subordinación en la estructura							SI	NO
Conoce cada colaborador quien es su superior inmediato y quien es el de éste							SI	NO
Se ubican todos los puestos en la estructura organizacional							SI	NO
Fueron creados los puestos porque la dinámica empresarial los demanda o porque se satisfacen intereses de personas							SI	NO
Los puestos son creados por la Alta Gerencia de la empresa o entidad							SI	NO
Cuando se crea un puesto se consideran las opiniones de los colaboradores							SI	NO
Se consideran en las funciones de los puestos las características especiales que demandan los clientes							SI	NO
Comprenden los puestos funciones que promueven la innovación y creatividad							SI	NO
Contienen los puestos funciones y características que potencian las capacidades y competencias de los colaboradores							SI	NO
Facilitan los puestos y sus funciones, que una vez alcanzados los objetivos se motive al personal.							SI	NO
Reciben los colaboradores por escrito el detalle de las funciones que le son asignadas							SI	NO
Existe en la empresa o entidad un manual descriptivo de puestos							SI	NO
Los niveles visibles de jerarquía son	1	2	3	4	5	6	7	
Observaciones:								
DESEMPEÑO								
Durante el proceso laboral reciben los trabajadores orientación y supervisión							SI	NO
Previo a una operación o actividad de dificultad se ofrece a los involucrados instrucción y/o ejemplificación							SI	NO
Existe la evaluación anual debidamente documentada							SI	NO
Sirve dicha evaluación para definir un plan correctivo que beneficia a la empresa o entidad y la persona evaluada							SI	NO
Los aspectos críticos y propios a cada puesto pueden ser expuestos con libertad ante el superior para retroalimentar el proceso							SI	NO
Los resultados son importantes pero más importante es el proceso							SI	NO
Con periodicidad se reúnen los colaboradores y el superior para analizar el proceso y los resultados							SI	NO
Las limitaciones en el desempeño se resuelven con el análisis de la situación y/o capacitación							SI	NO
El que conoce y hace bien las funciones comparte con los colaboradores que demandan aprendizaje							SI	NO
Se practica la Auto Evaluación	SI	NO	Se practica el Mejoramiento Continuo				SI	NO
Se practica el Alto desempeño	SI	NO	Se practica Control de Calidad				SI	NO
Observaciones								

VALORACIÓN Y REMUNERACIÓN DEL T.H.

I. DETALLES GENERALES								
Nombre de:								
1.1. Empresa o entidad				1.2. Fecha de aplicación				
2. RESULTADOS ESPERADOS POR LOS SOCIOS DE LA ORGANIZACION								
2.1. Esperan los proveedores:	a. Utilidades	b. Nuevos negocios		c. Regalias				
2.2. Esperan los inversionistas:	a. Utilidades	b. Dividendos		c. Nuevos negocios				
2.3. Esperan los trabajadores:	a. Salarios	b. Participación de utilidades		c. Nuevos beneficios				
2.4. Esperan los clientes:	a. Satisfacción NEEEX	b. Calidad		c. Precio				
3. COMPENSACIONES PARA EL TRABAJADOR								
3.1. No financieras	a. Seguridad	b. Reconocimiento	c. Autoestima	d. Prestigio				
3.2. Financieras directas	a. Salario	b. Premios	c. Comisiones	d. Regalias				
3.3. Financieras indirectas	a. Adicionales	b. Gratificaciones	c. Propinas	d. Primas				
	e. Intereses	f. Extras	g. Contrapartidas	h. Descuentos				
3.4. Sociales colectivos	a. Seguros	b. Médico	c. Recreación	d. Organización gremial				
3.5. Extremos laborales	a. Vacaciones	b. Aguinaldo	c. Preaviso	d. Cesantía				
4. COMPOSICION SALARIAL								
4.1. Factores internos	a. Tipología propia		b. Política salarial propia		c. Capacidad financiera			
	d. Desempeño evaluado		e. Competitividad		f. Mixtos			
4.2. Factores externos	a. Mercado laboral		b. Coyuntura económica		c. Organizaciones gremiales			
	d. Legislación laboral		e. Clientes		f. Mixtos			
5. CLASIFICACION DE LOS CARGOS PARA EL PESO SALARIAL								
5.1. No calificados	a. Rutinario	b. Poca precisión	c. Experiencia limitada	d. Formación básica				
5.2. Calificados	a. Algún grado de Variedad y dificultad	b. Desempeño con mayor exactitud	c. Alguna experiencia general certificada	d. Formación calificada y/o técnica				
5.3. Especializados	a. Dominio de métodos, análisis y Creatividad	b. Requiere solucionar situaciones complejas	c. Experiencia específica	d. Formación especializada				
6. FACTORES PREVALECIENTES PARA LA CATEGORIZACION Y REMUNERACION								
6.1. Requisitos intelectuales	a. Instrucción básica	b. Secundaria	c. Técnica o Para universitaria	d. Universitaria				
6.2. Requisitos físicos	a. Esfuerzo físico constante	b. Amplio esfuerzo físico	c. Esfuerzo físico moderado	d. Ausencia de esfuerzo físico				
6.3. Responsabilidad por	a. Supervisión ejercida	b. Material, equipo y/o bienes	c. Métodos y/o procesos	d. Información y/o valores				
6.4. Condiciones de trabajo	a. Ambiente insalubre	b. Riesgos inminentes	c. Amplias previsiones y contingencias	d. Absoluto control espacial y factorial				
6.5. Experiencia	a. Inexistente	b. Limitada	c. Moderada	d. Amplia				
6.6. Otros factores	a. Largas jornadas	b. Movilidad	c. Disponibilidad	d. Autonomía				
7. ESCALAS PARA LA DEFINICION SALARIAL								
7.1. Mínima de ley	SI	NO	7.2. Comparación de cargos	SI	NO	7.3. Por puntos	SI	NO
8. REAJUSTES SALARIALES								
8.1. Colectivos	a. Costo de vida y/o mínimo de ley		b. Espontáneos vía empleador		c. Política empresarial preestablecida			
8.2. Individuales	a. Adecuación		b. Promoción		c. Mérito			
Observaciones								

Desarrollo de Personas y Organizaciones

1. DETALLES GENERALES				
Nombre de:				
1.1. Empresa o entidad			1.2. Fecha de aplicación	
2. GRADO DE IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO				
2.1. Desarrollo de personas :	a. Amplio	b. Intermedio	c. Ausente	
2.2. Desarrollo de organización:	a. Amplio	b. Intermedio	c. Ausente	
2.3. Desarrollo de personas :	a. Entrenamiento	b. Capacitaciones aisladas	c. Programa de capacitación	
2.4. Desarrollo de organización:	a. Conforme al tiempo	b. Según demanda	c. Análisis constante de la situación	
3. PROCESO DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y ORGANIZACION				
3.1. TRADICIONAL	a. Casual	b. Aleatorio	c. Reactivo	d. Corto plazo
	e. Impositivo	f. Pasivo	g. Conservador	h. Permanente
3.3. MODERNO	a. Planeado	b. Intencional	c. Proactivo	d. Largo plazo
	e. Consensual	f. Variable	g. Innovador	h. Creativo
4. PROCESO DE ENTENAMIENTO				
4.1. Necesidades a satisfacer	Hay un diagnostico		Se consideran los objetivos	Se conocen las competencias
	Se considera la producción		Se considera el clima de trabajo	Se considera lo evaluado
4.2. Diseño del entrenamiento	Hay estrategias definidas		Obedece a un programa	Facilitan y entrenan externos
	Facilitan y entrena internos		Se hace un programa específico	Es constante
4.1. Conducción del entrenamiento	Se observa acción sobre entrenamiento		Esta definida un unidad	Esta definida una persona
	Existe información y divulgación		Hay interés y participación	Se certifica y celebra
4.2. Evaluación de resultados	Hay control del programa		Se estimula al capacitado	Importan los resultados
	Se compara ayer, hoy y lo que se desea		Se documenta el proceso	Se analiza el costo beneficio
5. CLASIFICACIÓN DEL PROGRAMA				
5.1. Técnicas	Hacia valores y filosofía		Hacia contenidos	Hacia procesos
	Personal previo al ingreso		Inducción	Después del ingreso
	Personal donde cada uno pudo		En el sitio de trabajo	Fuera del sitio
			Mixto	Mixto
			Mixto	Mixto
6. FACTORES O FUERZAS PRESENTES EN LA ORGANIZACIÓN				
6.1. POSITIVAS	Necesidad de los clientes	Oportunidad mercado	Nuevas tecnologías	Competencia
	Exigencia socio cultural	Clima de negocios	Productividad	Cultura innovadora
6.2. NEGATIVAS	Comodidad laboral	Hábitos y costumbres	Difícil aprendizaje	Falta de visión
	Ambiente estable	Viejos paradigmas	Influencias externas	Cultura conservadora
7. Observaciones				

Condiciones y relaciones laborales

DETALLES GENERALES											
Nombre de:											
Empresa o entidad				Fecha de aplicación							
PARTICIPACION											
Existe en la empresa una cooperativa de trabajadores										SI	NO
Existe en la empresa una asociación solidarista de empleados										SI	NO
Existe en la empresa algún sindicato										SI	NO
Existe en la empresa la comisión de seguridad e higiene										SI	NO
Existe en la empresa participación de algunos de los trabajadores en órganos gremiales externos										SI	NO
Existe en la empresa alguna organización (comité/comisión) de trabajadores. Cual										SI	NO
Existe en la empresa participación de un representante de los trabajadores ante los niveles superiores										SI	NO
Existe al final del periodo fiscal alguna remuneración a trabajadores en la participación de resultados financieros										SI	NO
Observaciones:											
CONDICIONES LABORALES											
Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura (condiciones físicas)										SI	NO
Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a ventilación										SI	NO
Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a iluminación										SI	NO
Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a ruido										SI	NO
Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a ubicación										SI	NO
Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a servicios sanitarios										SI	NO
Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a agua de consumo humano										SI	NO
Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a prevención de riesgos										SI	NO
Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a prevención de accidentes										SI	NO
Considera el sitio de trabajo adecuado en cuanto a condiciones de medico de empresa										SI	NO
Tiene la empresa trámites y relaciones adecuadas con la CCSS										SI	NO
Tiene la empresa trámites y relaciones adecuadas con la INS										SI	NO
Tiene la empresa trámites y relaciones adecuadas con la BP										SI	NO
Valoración condiciones laborales actuales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Observaciones:											
RELACIONES LABORALES											
Cuando hay conflictos se atienden de inmediato										SI	NO
Los conflictos se tratan con las partes involucradas										SI	NO
Los conflictos son individuales										SI	NO
Los conflictos son colectivos										SI	NO
Existe reglamentación de trabajo escrita										SI	NO
Hay una escala gradual ante las faltas disciplinarias										SI	NO
Se procura la corrección										SI	NO
Se procura la llamada de atención										SI	NO
Queda evidencia en el expediente de todo conflicto										SI	NO
Valoración de relaciones laborales actuales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Observaciones											

GUIAS PARA TRABAJO FINAL

Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo

DETALLES GENERALES																							
Nombre de:																							
Empresa o entidad						Fecha de aplicación																	
HIGIENE																							
¿Existe dominio de parte de todos los trabajadores sobre el concepto de higiene?											SI	NO											
¿Existe práctica de parte de todos los trabajadores sobre la función de higiene?											SI	NO											
¿Qué hacen para mantener la higiene?																							
¿Quiénes lo hacen?																							
¿Cuándo lo hacen?																							
¿Existe dominio de parte de los supervisores y jefes sobre el concepto de higiene?											SI	NO											
¿Existe dominio de parte de los propietarios sobre el concepto de higiene?											SI	NO											
¿Es su sitio de trabajo apto para que usted haga su ejercicio con higiene?											SI	NO											
¿El entorno de su empresa se observa higiénico y aceptable a los clientes internos y externos?											SI	NO											
¿Cuántas veces al día se barre y limpia su sitio de trabajo?											1	2	3	4	5								
¿Cuántas veces al día se limpia el mostrador del expendio?											1	2	3	4	5								
¿Cuántas veces al día se limpia el servicio sanitario?											1	2	3	4	5								
¿De 1 a 10 califique la higiene en su empresa?											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Observaciones:																							
SEGURIDAD																							
¿Existe dominio de parte de todos los trabajadores sobre el concepto de seguridad?											SI	NO											
¿Existe práctica de parte de todos los trabajadores sobre la función de seguridad?											SI	NO											
¿Qué hacen para mantener la seguridad ocupacional?																							
¿Quiénes lo hacen?																							
¿Cuándo lo hacen?																							
¿Existe dominio de parte de los supervisores y jefes sobre el concepto de seguridad?											SI	NO											
¿Existe dominio de parte de los propietarios sobre el concepto de seguridad?											SI	NO											
¿Es su sitio de trabajo apto para que usted haga su ejercicio con seguridad?											SI	NO											
¿El entorno de su empresa se observa seguro y adecuado a los clientes internos y externos?											SI	NO											
¿Cuántos extintores de fuego posee la empresa?											1	2	3	4	5	¿Cuántas salidas de emergencia hay			1	2	3	4	5
¿Existe brigada contra incendios											SI	NO	¿Existe brigada de evacuación y rescate					SI	NO				
¿Existe brigada de primeros auxilios											SI	NO	¿Existe comisión de seguridad e higiene					SI	NO				
¿De 1 a 10 califique la seguridad de la empresa?											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Observaciones:																							
CALIDAD DE VIDA Y ESTILOS SALUDABLES																							
¿Hay personal estresado en la empresa?											SI	NO											
¿Hay algún programa para la motivación y relajamiento físico y mental?											SI	NO											
¿Practican algunas actividades recreativas y deportivas?											SI	NO											
¿Cuales?																							
¿Las cuotas obreras de la CCSS y BP están al día?											SI	NO											
¿Existe póliza de riesgos del INS?											SI	NO											
¿Gozan todos y en periodos largos las vacaciones?											SI	NO											
¿Existe la seguridad que después de una incapacidad mantiene uno el trabajo?											SI	NO											
¿Procura la empresa programas de salud, culturales, género y otros?											SI	NO											
¿De 1 a 10 califique la calidad de vida de los trabajadores en la empresa?											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Observaciones																							

Monitoreo de personas, trámites y datos (SIT/RH)

DETALLES GENERALES											
Nombre de:											
Empresa o entidad	Fecha de aplicación										
MONITOREO											
¿El control es externo a la unidad y lo practican de manera rígida?										SI	NO
¿Hay fiscalización y vigilancia continua?										SI	NO
¿La disciplina es severa y muy normada?										SI	NO
¿En todo hay restricciones y limitantes?										SI	NO
¿Se practica una dirección centralizada?										SI	NO
¿Se facilita el autocontrol y la flexibilidad?										SI	NO
¿Cada uno (a) tiene autonomía y libertad?										SI	NO
¿La disciplina es consensuada y equilibrada?										SI	NO
¿A igual autoridad igual responsabilidad?										SI	NO
¿Existe descentralización en la gestión?										SI	NO
¿De 1. a 10 califique el registro y/o monitoreo de datos de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Observaciones:											
TRAMITES											
¿Existe control de ingreso y salida?										SI	NO
¿Hay control de horarios?										SI	NO
¿Se registran las llegadas tardías?										SI	NO
¿Toda licencia debe ser solicitada y justificada por escrito?										SI	NO
¿Todo permiso o licencia se debe solicitar con antelación?										SI	NO
¿Cuándo se solicita constancias, certificaciones y recomendaciones las hacen sin ningún reparo?										SI	NO
¿En caso de una ausencia justificada la aceptan sin ninguna duda?										SI	NO
¿En caso de dudas por algún dato consignado en planilla, aclaran sin ninguna represalia?										SI	NO
¿Todo movimiento de personal se consigna en una acción o registro?										SI	NO
¿En caso de requerir un estudio de puestos o funciones acceden?										SI	NO
¿Existen manuales o circulares que manifiesten que documentos se pueden solicitar?										SI	NO
¿Puedo asegurar que cada trabajador tiene un expediente activo?										SI	NO
¿Toda certificación, constancia, recomendación o estudio específico de un trabajador se hace con papel membretado?										SI	NO
¿Queda copia en el expediente de los documentos citados?										SI	NO
¿De 1. a 10 califique los trámites a los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Observaciones:											
BASES DE DATOS Y SISTEMAS INFORMATIVOS											
¿Cuenta la empresa con un archivo central?										SI	NO
¿Cuenta la empresa con equipo de cómputo?										SI	NO
¿Se registran todas las acciones y gestiones en dicha computadora?										SI	NO
¿Conoce de la existencia de una base de datos del personal?										SI	NO
¿Existe registro digital (listas y detalles) de las personas que trabajan?										SI	NO
¿Existe registro de las remuneraciones y movimientos financieros que implican al trabajador?										SI	NO
¿Se registran los beneficios?										SI	NO
¿Se registra el régimen disciplinario?										SI	NO
¿Se registra la atención al personal por parte del medico de empresa?										SI	NO
¿De 1. a 10 califique la base de datos del los trabajadores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
¿De 1...a 10 califique el Sistema de Información Digital de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Observaciones											

El futuro y evaluación del TH en el trabajo

DETALLES GENERALES											
Nombre de:											
Empresa o entidad								Fecha de aplicación			
FUTURO INMEDIATO											
¿Posee la empresa un estudio de factibilidad previo a su fundación?										SI	NO
¿Existe un plan estratégico de la empresa?										SI	NO
¿Cuenta la empresa con un plan de negocios?										SI	NO
¿Participan los jefes y propietarios de actividades asociativas o gremiales?										SI	NO
¿Participan los mismos en actividades de desarrollo regional?										SI	NO
¿Conocen en la empresa las responsabilidades que le corresponden a la municipalidad?										SI	NO
¿Conocen y dominan el tema de ventanilla única?										SI	NO
¿Conocen y dominan en que consiste un plan de ordenamiento territorial?										SI	NO
¿Conocen y dominan en que consiste la competitividad empresarial?										SI	NO
¿Conocen y dominan en que consiste el clima de negocios?										SI	NO
¿Conocen y dominan en que consiste la productividad?										SI	NO
¿Conocen y dominan en que consiste la responsabilidad social empresarial?										SI	NO
¿Estarían dispuestos a contratar cada vez más personal estudiado?										SI	NO
¿Es importante a la empresa la innovación?											
¿Tiene la empresa personal innovador?											
¿Es importante el mejoramiento continuo de empresa?											
¿Que hace la empresa para mejorar continuamente?											
Observaciones:											
EVALUACION DEL TH											
¿Se considera importante la evaluación del TH?										SI	NO
¿Se practica evaluación del TH en la empresa?										SI	NO
¿Que tipo de evaluación practican?											
¿Una vez los resultados los conocen los involucrados?											
¿Se motiva a mejorar, corregir y capacitarse?											
¿Se evalúa el entorno?											
¿Se evalúa la competencia?											
¿Sirven los resultados para la toma de decisiones?											
¿Se practican dichos ejercicios por lo menos una vez al año?											
¿De 1 a 10 califique el proceso de evaluación?											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Observaciones:											
FUNCION Y PERPECTIVA DEL TH											
¿Tienen proyecto a corto plazo?										SI	NO
¿Cuáles?											
¿De 1 a 10 califique la proyección empresarial?											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Observaciones											