

1-1-2016

## **El talento humano como factor de competitividad empresarial. Caso Enviamos Logística Integral S.A.S**

Mayerly Páez Pinzón  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Páez Pinzón, M. (2016). El talento humano como factor de competitividad empresarial. Caso Enviamos Logística Integral S.A.S. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1381](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1381)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# **EL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. CASO ENVIAMOS LOGISTICA INTEGRAL S.A.S.**

Autor: *Mayerly Páez Pinzón*<sup>1</sup>

## **RESUMEN.**

La gestión del Talento Humano es parte fundamental en la competitividad de las empresas, las personas con su labor, su conocimiento y su experiencia llevan al cumplimiento de los objetivos, integrándose en un equipo de trabajo capaz de identificarse con la misión, la visión y la finalidad de las organizaciones. Es aquí donde las empresas deben establecer los procesos de selección de personal definiendo los perfiles ideales para cada cargo, verificando que se realice el adecuado reclutamiento, la selección, evaluación, contratación y seguimiento de las funciones desarrolladas; a su vez, ofreciendo una remuneración justa y proporcional a sus niveles de desempeño, capacitando, motivando y fidelizando su personal, logrando así, por un lado, mayor compromiso con la productividad y por otro lado ofreciéndoles la posibilidad de auto realizarse como profesionales dentro de la empresa.

Este artículo tiene como propósito identificar las razones por las cuales la empresa Enviamos Logistica integral SAS, se vio enfrentada a una crisis económica como consecuencia de no tener estructurado e implementado un sistema administrativo y operativo eficaz para la dirección de la gestión humana y por ende no contar con una planeación, organización, elaboración de procesos, desarrollo y coordinación de actividades. Tanto así que la empresa deja de ser competitiva, viéndose afectada por la falta de idoneidad del personal y la ausencia del compromiso requerido para el buen desarrollo de las fusiones afectando su productividad y reconocimiento en el mercado.

## **ABTRACT.**

The Human Resource Management is a fundamental part in the competitiveness of businesses, people with their work; their knowledge and experience lead to the fulfillment of the objectives, forming part of a team able to identify with the mission, vision and purpose organizations. This is where companies must establish recruitment processes defining the ideal profile for each position, verifying that proper recruitment is done, selection, evaluation,

---

<sup>1</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle en Bogotá, con materias culminadas en el segundo semestre del año 2013. Código de estudiante 11071268 y correo electrónico mpaez08@unisalle.edu.co

contracting and monitoring functions developed; in turn, providing a fair and proportional to their levels of performance pay, training, motivating and loyalty in his staff, thus achieving one hand, greater commitment to productivity and secondly by offering the possibility of self-perform as professionals within the company.

This article aims to identify the reasons why the company Enviamos Logistica Integral SAS, was facing an economic crisis as a result of not having structured and implemented an effective administrative and operational system for management of human management and therefore not have a planning, organization, development of processes, development and coordination of activities. So much so that the company ceases to be competitive, to be affected by the lack of suitability of staff and lack of commitment required for the proper development of mergers affecting productivity and market recognition.

## **Introducción.**

Uno de los grandes retos de las organizaciones en la actualidad, es poder lograr que el talento humano sea un eje de desarrollo en términos de eficiencia y eficacia, como factor indispensable para que se logren mejores objetivos de productividad, generando mejores recursos que sean capaces de hacer frente a los desafíos de competitividad en el mercado local como internacional. Es por esto que Sanchez (2005), afirma que uno de los factores de éxito de las organizaciones no solo es su capacidad para adaptarse a las exigencias de nuevas tecnologías, sino también el poder tener la posibilidad de replantearse elementos profundos como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente, lo que significa que cualquiera de los integrantes de una empresa, desde las personas con menores responsabilidades (servicios varios, mensajeros, etc) hasta los que están en el otro extremo (jefes de sección, supervisores, gerentes, etc.), deben estar dispuestos al cambio, al no estancamiento, porque no son máquinas ni robots sino seres creativos con metas muy amplias que al irse cumpliendo se van a ver reflejadas tanto en el desarrollo personal como en el empresarial

Es por ello que Sanz, García (2008), consideran que la Gestión del Capital Humano debe ir más allá de la simple Administración de las Personas, lo que significa que su labor debe ser

orientar a potencializar cada una de las capacidades de todo su Recurso Humano, a fin que se sientan y actúen como socios de la organización, participando activamente de los procesos de desarrollo continuo tanto a nivel personal como organizacional, para ser de esta forma los protagonistas de los cambios y mejoras que demanda la empresa a través del tiempo. Lo anterior debe entenderse desde la perspectiva que ninguno de los integrantes de la empresa es un ser aislado sino que, por el contrario, forma parte de un todo dinámico cambiante y que por lo tanto cualquier acción que haga o deje de hacer va a traer consecuencias positivas o negativas para la compañía, lo cual solo se logra si el empleado, cualquiera que sea su rango, deja de considerarse un asalariado que va a su lugar de trabajo, cumple con un horario, desarrolla una acción cobrando por ello un sueldo, siendo ahí cuando la Gestión del Capital Humano entra en acción detectando aquellos elementos que aíslan al trabajador del todo empresarial promoviendo acciones que eliminen dicho aislamiento, sin que afecten su libertad de pensamiento y acción.

Por lo anterior es que este documento busca demostrar la importancia del talento humano en la competitividad de las empresas, independiente de que sean grandes o pequeñas ya que cuando cualquiera de los integrantes de una compañía se siente realizado como persona y como profesional en lo que está haciendo, su desempeño laboral se vuelve más eficiente y eficaz, viéndose ello reflejado en un producto de mejor calidad y en una mayor productividad. Ahora bien, cómo lograr lo anterior?, cómo hacer de entes pasivos, seres activos?, cómo transformar las conductas automáticas y deshumanizadas en conductas propositivas? Esto solo se consigue si consideramos a cada uno de los integrantes de la empresa, por un lado, como a seres que son capaces no solo de desarrollar x o y actividad, sino de crear nuevas estrategias que hagan su labor más productiva y humana, por otro lado, como a individuos con necesidades sociales, culturales y económicas que deben ser, en la medida que las condiciones e infraestructura empresarial lo permitan satisfechas (Yoder, Dale 1980)

## **1. La Gestión del Talento Humano y su Relación con la Productividad Laboral.**

Teniendo en cuenta que la gestión del talento humano es una base importante para el adecuado desarrollo de una empresa, es de destacar que la productividad y este concepto poseen una interrelación que ha evolucionado a través del tiempo, aspectos que exploran

Byars & Rue (1983), al establecerla como el área administrativa encargada de los aspectos que vinculan el desempeño y desarrollo de las habilidades del personal vinculado con la organización, situación que expresa la relación de productividad en función del buen manejo de los empleados, en la medida que asume la responsabilidad de coordinar procesos internos que afectan en forma directa los niveles de productividad de cada negocio. A partir de Pfeffer (1994), el concepto de productividad se establece como la sumatoria de la eficiencia y la eficacia de un determinado proceso, el cual logre satisfacer las necesidades de la sociedad y de la empresa, sobre la base de individuos altamente capacitados y motivados que garanticen con sus productos/servicios altos niveles de calidad y competitividad en el mercado.

En este contexto, Bateman (2001) afirma que la gestión de la productividad es directamente proporcional a la del equipo humano de trabajo con que cuente la organización, razón por la cual se debe saber identificar y motivar adecuadamente las capacidades de cada persona en función de los objetivos de la empresa, incentivada a través de remuneraciones justas y proporcionales a sus niveles de desempeño, que sumado a otros factores no monetarios como entornos adecuados de integración, saludables, con capacitación y actualización, logran elevar la motivación laboral y el sentido de pertenencia. De igual modo, Varela y Salgado (2010), afirman que la productividad es un indicador que refleja la buena o mala gestión de los recursos en una organización en función de la generación de bienes o servicios, es decir que podemos identificarla como una relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos, en donde se denota implícitamente el aporte que en términos de eficiencia generan los recursos humanos, al ser el agente gestor de cada uno de los procesos productivos de la empresa.

Es por esto que Decenzo (2001), destaca que lo más importante para obtener una excelente productividad es lograr una integración eficiente de las personas que laboran en la empresa con los recursos materiales y físicos necesarios para aprovechar al máximo sus capacidades, teniendo en cuenta las buenas relaciones interpersonales como las necesidades de cada individuo, capacitándolo y motivándolo para lograr un buen desempeño. Lo anterior, resalta la importancia de suministrarles a los empleados todos los recursos necesarios para desarrollar las actividades o las funciones asignadas, logrando así que se sientan cómodos y comprometidos con su entorno de trabajo, lo que a su vez permite

poder exigir mejores esfuerzos constantes en la labor asignada y la satisfacción del cliente (interno y externo), como la optimización de los recursos y resultados que permitan obtener un mayor crecimiento corporativo.

Según el estudio realizado por el S.E.N.A. (2007), se destaca que las personas hoy en día dentro de las organizaciones se ven enfrentadas a trabajar para ser más competitivas y demostrar un ritmo mayor en su trabajo, dado que en el nuevo siglo son muchos los procesos productivos que son desarrollados por máquinas, haciendo obsoleta la labor humana y puedan ser reemplazados por nuevas tecnologías con mejores desempeños, aspectos que impulsan mayor capacitación, compromiso y adaptación al cambio. Lo anterior, nos lleva a deducir que para poder incursionar en los nuevos mercados laborales nacionales e internacionales abiertos gracias a los nuevos tratados comerciales establecidos, debemos contar con personal idóneo y comprometido con su trabajo, con quien se pueda invertir en capacitación y motivación para lograr aumentar significativamente los estándares de productividad y competitividad que actualmente se tienen en el mercado.

Así mismo, el mercado laboral cada día es más competido para los nuevos aspirantes e inclusive para los colaboradores que ya se encuentren desarrollando actividades al interior de una organización, por lo que analizar previamente al recurso humano, es un factor importante para lograr ser competitivo, tanto así que la World Confederación of Businesses (2011), estableció que las relaciones laborales son una de las tres columnas que toda compañía debe fortalecer para certificarse como una empresa socialmente responsable y logre así, cumplir con el objeto de la sostenibilidad en el mercado actual. Ahora bien, aunque la subsistencia del ser humano depende en gran medida de la obtención de los recursos que toma del planeta tierra, es la interacción con sus semejantes la que complementa dicha existencia, como el conocimiento que las personas han adquirido para subsistir y relacionarse al hacer uso adecuado de sus recursos, resaltando que en empresas son los seres humanos los encargados de accionar realmente las estrategias de una compañía y trasladar sus resultados a niveles más productivos.

Es por ello, que es responsabilidad social de toda organización alinear sus estrategias corporativas en función de potencializar las capacidades del personal, inclusive patrocinando aquellos proyectos laborales que contribuyan a adquirir destrezas que fomenten un mejor desempeño en términos productivos, sociales y/o económicos. Así mismo, Sánchez (2005)

resalta que toda economía adquiere valor en función del conocimiento que poseen sus individuos o las agrupaciones sociales que la componen, es decir, que las personas son un eje fundamental para el surgimiento de las organizaciones y sus procesos de desarrollo productivo y competitivo.

No obstante, Schultz (1961) fundador de la teoría del Capital Humano, hace referencia a lo valioso que es realizar inversiones en aspectos laborales como pueden ser los programas de salud, educación y esparcimiento para los trabajadores, dado que son estrategias que logran aportar verdadero desarrollo a las organizaciones y que contribuyen al crecimiento no solo del negocio, sino de las personas en sus niveles de desempeño profesional, lo que se refleja en un mayor factor productivo para la empresa. Vale la pena resaltar que cualquier trabajador al formar parte de una compañía, no solo aporta su fuerza física sino también su conocimiento adquirido mediante la experiencia, capacitación y educación, es por esto que cuando se forma al personal, el aprendizaje obtenido aporta significativamente al desarrollo exitoso de la productividad y por ende más competitiva en el mercado al optimizar mejor sus recursos y resultados finales.

Por su parte, López & Grandío (2005) señalan que para las empresas la palabra activo se refiere a un recurso controlado, del cual la entidad espera obtener beneficios económicos en el futuro, aspecto que no debe ser mal interpretado en el sentido que contable y financieramente el personal puede ser considerado como un gasto, siendo en realidad administrativa un activo valioso que adquiere valor a través del tiempo. Por lo tanto, el concepto de Capital Humano en el departamento de Recursos Humanos es visto más como un vital elemento que aporta a la empresa productividad y competitividad, especialmente al crear equipos de trabajo donde se pueden potencializan las condiciones para identificar líderes, gerentes y operarios de grandes niveles de excelencia, ayudando significativamente a superar las dificultades que se presentan en el día a día, razón suficiente para ser ubicados como el recurso más valioso que da valor agregado a la organización.

Es así, que la Revista Dinero (2010) destaca que la tarea de las organizaciones es desarrollar al máximo las competencias profesionales de sus trabajadores, con el reto de lograr en ellos un liderazgo que debe ser ejercido desde la propia gerencia hacia todo el Talento Humano para fomentar su crecimiento, es decir, que todo depende de alinear correctamente los objetivos de la empresa en función de las actividades que deben

desarrollar cada uno de sus integrantes, los cuales deben ser medibles y analizados para alcanzar un mayor potencial. La empresa tiene el desafío de concebir estrategias e incentivos que generen la permanencia de los trabajadores, por medio de tácticas de compensación de acuerdo con sus funciones, capacitación y fidelización, resaltando sus habilidades como destrezas, al igual que sus capacidades de adaptación a nuevos procesos, como de aprender y emprender nuevos retos desde sus puesto de trabajo, permitiéndoles crecimiento profesional al interior de la propia organización.

## **2. Diez (10) Estrategias Empresariales para Mejorar la Productividad del Talento Humano.**

Uno de los factores esenciales de cualquier empresa es el relacionado con el capital humano, por lo que su capacitación constante debe ser una de las metas que dueños y directivos deben estructurar para que los trabajadores puedan desempeñarse mejor y contar con conocimientos más actualizados que orienten al personal en su labor en las funciones asignadas dentro de cada área, creando un desenvolvimiento eficaz y eficiente que beneficie tanto al personal como al consumidor final, en términos de beneficios productivos y en productos de mejor calidad/servicio para el mercado. Algunas de las estrategias más importantes para poder mejorar y aumentar la productividad del Talento Humano en una organización son:

### **2.1 Implementar Innovación en los Procesos Productivos.**

Una de las formas que permiten mejorar el desempeño de un trabajador está asociada con el concepto de la Innovación, tal y como lo expresa Pavón e Hidalgo (1997), al manifestar que se deben analizar las opciones novedosas para el uso excelente de los recursos y la mejora continua de los procesos internos de cada empresa, enfocados hacia la competitividad y el mejoramiento de la gestión sobre el Talento Humano. El tema de innovación recalca en la modernización de los procesos, para lo cual se debe hacer la inclusión de nuevas tecnologías de producción, maquinarias verdes y fundamentalmente en elementos de gestión organizacional que permitan de una u otra forma proyectar las capacidades del individuo hacia el futuro, dando de esta forma un valor agregado que permita ser más competitivo y



propenso al cambio, especialmente con lo relacionado al desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios.

Uno de los factores claves en el desarrollo empresarial está relacionado con el conocimiento y dominio de los avances técnicos, tecnológicos y humanos que posea cada uno de los integrantes de una empresa, por lo que Mokyr (1993) afirma que la innovación se refiere a la asimilación y explotación exitosa de una invención para la mejora de procesos o introducción a nuevos mercados. Es allí donde podemos resaltar que el desarrollo tecnológico conlleva a que las actividades involucradas en la mejora de los procesos sean más eficientes en las compañías a su vez optimizando las materias primas, los tiempos, los movimientos, la producción y la innovación en nuevos productos o servicios dando valor agregado a los ya existentes.

Así mismo, El Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea (1995), señala que la innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, de forma que aporte soluciones efectivas y originales a los problemas, resolviendo de esta manera las necesidades de las personas y la sociedad. Por consiguiente, se puede concluir que en la medida que avanza la evolución de las diferentes empresas que han incursionado en la innovación, también se requieren nuevos conocimientos técnicos o tecnológicos que van más allá de la experiencia del personal involucrado en la producción; motivo por el cual se debe lograr una combinación entre el aprendizaje, el desarrollo del capital humano y la innovación, lo cual se refleja mediante dos ejemplos claros sobre la importancia de la innovación en las empresas como resultado de la formación por competencias operativas o profesionales de las personas dentro de una organización.

- **Amazon Corporación.**

La innovación en Amazon es constante y ha variado a través de los años, en 1996 lanzó un programa de asociación, dándoles la posibilidad a sus socios de colocar enlaces de texto en sus sitios que llevaran a Amazon, entonces si una persona entraba a Amazon.com a través del link de un asociado y compraba un libro, Amazon le otorgaba una comisión, de esta forma el Marketing de Afiliados demostró ser altamente exitoso y hoy en día es considerada una de las herramientas de Marketing Online más efectivas, cuatro años más

tarde, Amazon.com comenzó a ofrecer su plataforma de comercio electrónico no sólo a empresas sino también a vendedores individuales, marcando una gran evolución de la compañía, que pasó de ser una página Web a convertirse en un socio para el desarrollo de plataformas para e-commerce. Lo que comenzó como una librería online lentamente se ha transformado en un “Supermercado de Internet”, que ofrece una interminable lista de productos a consumidores y compañías.

- **BAYERISCHE MOTOREN WERKE (BMW)**

El principal factor de éxito de la última década de BMW es su habilidad para crear vehículos personalizados, el cliente puede elegir entre múltiples opciones y accesorios para hacer de su vehículo algo único, evidentemente, esto sólo es posible gracias al completo sistema de líneas de producción y montaje que han sido capaces de crear junto a la alta cualificación de su fuerza laboral; para ésta compañía es importante contar con jóvenes profesionales altamente competitivos que generen valor agregado a las actividades a desarrollar, que transmitan disminución del precio visual en el momento que entra un cliente aumentando la competitividad para los modelos de autos con mayor demanda, generando desarrollos constantes y modernos que causen impacto en el mercado con innovación en los sistemas alternativos a la compra y financiación de vehículos, entre otros. Es de rescatar la importancia del trabajo desarrollado por el Capital Humano en la compañía, en consecuencia a todas estas exigencias se evidencia el crecimiento en el volumen de ventas, que se ha multiplicado por cuatro en los últimos siete años y ha proporcionado un aumento de la facturación y de los beneficios, no sólo por vender más coches, sino, también porque éstos han sido mejores y han estado más equipados.

## **2.2 Desarrollar Procesos de Capacitación Permanente para el Personal**

Silíceo (1982), afirma que la capacitación permanente del personal es un factor primordial puesto que permite que las personas desarrollen habilidades y aptitudes para realizar eficaz y eficientemente las funciones otorgadas a cada área facilitando el aprendizaje que es de vital importancia en todas las organizaciones y principalmente en aquellas que desean desarrollarse o mantener un buen posicionamiento en el mercado independientemente de que se trate de producción de bienes o prestaciones de servicios. Es por esto, que la

capacitación no se debe ver como una obligación sino como una necesidad de preparar y formar a las personas en distintos aspectos laborales, que permitan su crecimiento junto con el de la empresa de tal forma que se promuevan ascensos por merito personal, se reduzcan costos, disminuyan los accidentes de trabajo, promuevan puestos de mayor responsabilidades e incremente la productividad promoviendo el desarrollo integral de las personas, al adquirir un conocimiento técnico especializado necesario para la eficacia de sus actividades.

### **2.3 Bridge Building.**

Uno de los aspectos que impide el desarrollo empresarial, está relacionado con la falta de comunicación con las jerarquías y los diferentes integrantes de una compañía, es lo que *Emprendepyme.net* (2016) define el *Bridge Building* como una herramienta enfocada en construir puentes entre las diferentes áreas de la organización, donde se realizan estructuras equitativas en las que todos se conocen. Esto genera una comunicación asertiva, logrando que los empleados ejerzan autogestión y obtengan confianza frente a sus superiores, logrando que la empresa sea unida y tenga un rendimiento productivo constante, dando la oportunidad al empleado de organizar sus horarios, con motivación en cuanto a recompensas tanto materiales (horas extras, bonos) o psicológicas (reconocimiento público del desarrollo laboral), proporcionando, con ello, mayor autonomía en la toma de decisiones hacia la empresa y aumentando su vínculo directo con la misma.

### **2.4 Desarrollar Trabajo en Equipo**

En función de lo anterior, Stoner (1996) destaca la importancia del Trabajo en equipo como una herramienta psicológica para las organizaciones, debido a que influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo, apoyo mutuo en el desarrollo de las diferentes actividades generando buenos resultados y un ambiente de trabajo más agradable. Habría que decir también que las empresas son más productivas cuando generan una integración de metas individuales en una común, teniendo mayor claridad en los objetivos fortaleciendo la comunicación, la planificación, confianza, compromiso y sentido de pertenencia de los empleados por la compañía, adquiriendo habilidades que potencialicen las capacidades necesarias para el desempeño armónico de su labor.

## **2.5 Implementación de Círculos de Calidad.**

Besterfield (1995), manifiesta que los círculos de calidad son grupos de empleados de una misma compañía que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el desarrollo de las actividades en su área de trabajo y llevar a la práctica soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección, destacando que la implementación de los círculos de calidad en las organizaciones puede incrementar la productividad en un sentido más amplio en todas las áreas con una correcta aplicación y control administrativo, logrando así la posible reducción de costos al encontrar soluciones a tiempo y contribuyendo a mejorar y perfeccionar los resultados de la empresa que los aplique. La participación en los círculos calidad es de libre decisión, donde pueden hablar con libertad, pueden formarse grupos de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes teniendo en cuenta que todas desarrollen el mismo trabajo, o sean de la misma área.

## **2.6 División y Especialización en puestos de trabajo**

Los recursos (humanos, materiales, económicos) con que cuenta una empresa deben ser aprovechados al máximo, por ello que Empresariados (2015), afirma que basado en la teoría de Adam Smith, la productividad aumenta a medida que se incrementa la división y la especialización del trabajo, sin embargo hay que identificar los procesos que no se desarrollan adecuadamente junto con las debilidades para transformarlas en fortalezas, con esto se logrará incrementar el rendimiento de los recursos y la productividad. Es por esta razón, que no se puede desconocer que el secreto de toda empresa es contar con el personal idóneo en cada área, desarrollando las funciones asignadas, donde la experiencia y capacitación se mezclan para disminuir el nivel del riesgo al realizar malos procesos, aumentando con ello la productividad.

## **2.7 Estudios de Tiempos y Movimientos.**

Los estudios de tiempos y movimientos desarrollan un papel muy importante para la productividad de las organizaciones, al medir y establecer el tiempo total que se emplea en las diferentes actividades se puede detectar la tarea que impide el adecuado rendimiento de

la producción de la compañía, permitiendo a su vez rediseñar estrategias que optimicen el resultado final esperado. Es por esto, que Mundel (1984) afirma que el objetivo principal del estudio de tiempos y movimientos es disminuir el periodo requerido para la ejecución de trabajos, conservando los recursos, minimizando los costos teniendo en cuenta los tres principios básicos que son los relativos al uso del cuerpo humano, a la disposición según las condiciones en el sitio de trabajo y al diseño del equipo (herramientas), mejorando tiempos de entrega establecidos para los proyectos a desarrollar.

## **2.8 Programas de Incentivos Económicos y Psicológico.**

Las personas dirigen sus esfuerzos a aquello que es recompensado, por lo que un buen plan de incentivos se debe diseñar de modo que concentre la atención de las personas en lo que realmente interesa a la empresa, lo cual se soporta en los conceptos de Sherman, Bohlander & Snell (2001), cuyo objetivo es motivar a los trabajadores para que su desempeño sea mayor en las actividades que realiza, especialmente en términos de productividad. Existen varios tipos de incentivos unos son los financieros (comisiones, bonos, etc) y otros los no financieros (reconocimientos, placas conmemorativas, diplomas, viajes, formación académica, etc) que están enfocados como estrategias para optimizar el rendimiento y el compromiso en las diferentes áreas de una organización logrando una mayor productividad y optimización de los recursos generando un comportamiento motivado y orientado al buen desarrollo de las actividades.

Por otra parte Talento Expansión (2013), hace referencia a que toda persona, independientemente de su edad le agrada que le reconozcan sus esfuerzos, entrega, avances mediante recompensas que van desde una palabra de felicitación, aplauso, reconocimiento verbal o escrito hasta obsequios o ascensos y aumentos de sueldo, entre otros; la clave para motivar un colaborador y aumentar el deseo de permanecer y crecer en su organización, es el desarrollo de una cultura de innovación que facilite la expresión individual de su creatividad; justifique el reconocimiento oportuno y generoso por el trabajo bien hecho; fomente la iniciativa personal en un ambiente laboral de colaboración con neta orientación al logro; instigue el trabajo apasionado y decidido para exceder las expectativas del equipo y generar deleite en los clientes; e incentive la curiosidad personal para motivar procesos de auto-aprendizaje, al servicio del hecho innovador.

## **2.9 Estrategias de Mentoring.**

En este caso, Drucker (1998) define el *Mentoring* como un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía, ayuda en el desarrollo personal y profesional de otra (el tutelado), invirtiendo tiempo, energía, conocimientos, disposición para ayudar y aportar al crecimiento laboral, social, físico y psicológico. Cabe resaltar que el mentor requiere tener una experiencia mayor que el tutelado para poder guiar a éste mediante consejos y enseñanzas, se debe esforzar por realizar el apoyo de forma idónea y correcta disponiendo del tiempo requerido, así fomentando una buena relación desinteresada y enfocada a detectar problemas antes que se produzcan y experimentar nuevas técnicas iniciando actividades de aprendizaje para desarrollar planes de acción para beneficio propio y de la organización.

Por otra Parte Soler (2003), destaca que la pro actividad y la capacidad de comunicación son dos factores claves en el rol del tutelado y del mentor, la falta de interés y comunicación de ambas partes puede interrumpir el proceso de aprendizaje; es por esto que el Mentoring se debe desarrollar con futuros líderes que quieran mejorar sus habilidades técnicas y directivas y que tengan sentido de pertenencia por la compañía que brinda estos espacios. Algunas veces la falta de compromiso hace que no sean efectivos los resultados de mejora en la organización, también pueden presentarse carencias en la preparación para realizar el proceso o falta de tiempo para que se reúnan y utilicen las herramientas adecuadas para el desarrollo del programa.

## **2.10 Procesos de Evaluación del clima laboral e Indicadores de desempeño**

En cuanto al clima laboral, Grandes Pymes (2014) hace énfasis en la importancia de realizar evaluaciones periódicas con el objetivo de medir el grado de satisfacción las personas dentro de una organización, conociendo sus necesidades, expectativas en el trabajo y su percepción hacia los problemas existentes dentro de su área de trabajo o dentro de la organización. En el momento que se detecten conflictos, insatisfacciones laborales y falta de comunicación, se deben aplicar medidas correctivas - preventivas en busca de implementar planes de mejora continua encaminados a resolver los conflictos o problemas encontrados en los resultados de la evaluación, buscando así mayor rendimiento en el desarrollo de las

actividades de cada persona brindando un clima laboral agradable para el desarrollo de funciones.

Por otra parte, Grandes Pymes (2014) resalta la importancia de la aplicación de los indicadores de desempeño, debido a que estos reflejan datos veraces y fiables permitiendo medir si los proyectos de la organización están siendo exitosos y se están cumpliendo los objetivos como se esperaban. Por esta razón, son utilizados como una herramienta gerencial que produce información para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos implementando cambios o mejoras que beneficien la productividad y la rentabilidad de la organización, a su vez disminuyendo el riesgo por medio de estrategias focalizadas por los resultados obtenidos a tiempo.

En términos de dar una mayor aplicación al presente artículo, con base en los conceptos explicados anteriormente se presenta a continuación el caso real de la compañía *Enviamos Logística Integral SAS*, en la cual se desarrollaron algunas de estrategias de mejoramiento antes citadas, con el objetivo de mejorar los niveles de productividad que alcanzaba el Recurso Humano. Lo anterior, con base en la experiencia vivida como Gerente Administrativa y Financiera a través de 4 años que se viene desarrollo en esta empresa, en donde se ha podido generar benéficos tanto para los trabajadores en un mejor desempeño profesional, como para la organización en términos de mayores niveles de competitividad en el mercado, los cuales se explican detalladamente a continuación:

### **3 CASO ENVIAMOS LOGÍSTICA INTEGRAL SAS.**

#### **3.1 Antecedentes.**

*Enviamos Logística Integral SAS*, fue creada por el Señor Jose Rubén Peña ante cámara y comercio el 01 de diciembre del año 2008, con objetivo de prestar servicios integrales de almacenamiento, transporte y distribución de mercancía a nivel nacional e internacional, a todos los sectores productivos del país. En sus inicios, la empresa fue administrada informalmente por el señor Peña y por un colaborador que no contaba con la experiencia necesaria para estructurar y controlar los procesos operativos y financieros que se requerían para ese momento.

Para el año 2009, *Enviamos* realizó una alianza especial y exclusiva con la compañía Servientrega S.A. para el manejo de mercancías a nivel urbano y nacional, otorgándole tarifas preferenciales y rentables, que exigían manejos administrativos especiales para liquidar, empacar, transportar y recaudar los dineros obtenidos a diario durante toda la operación. Fue en este momento, cuando el Señor Peña inicia la contratación del personal requerido para desarrollar esta operación, lo que su momento implicó delegar las funciones a un tercero sin importar el resultado de su labor.

Inicialmente, contrató parientes y amigos sin experiencia que no cumplían con el perfil requerido, para el desarrollo de las actividades en las diferentes áreas necesarias en el buen funcionamiento de la empresa. En consecuencia al contratar personal con vínculos familiares sin dejar claras las normas laborales, generó poco profesionalismo y compromiso para todo el personal, viéndose involucrado en informalismos, favores familiares, abusos económicos y operativos, robos, falta de autoridad y credibilidad con los clientes y proveedores.

### **3.2 Diagnóstico de la empresa Enviamos Logística Integral SAS.**

Para el año 2012 me vinculo a la organización como Gerente Administrativa y Financiera; a mi llegada encontré varias falencias y muy pocos aspectos positivos. En la **Tabla No 1** Presento los hallazgos.

**Tabla No 1:**  
**Resultado Del Diagnostico**

<b>ELEMENTOS POSITIVOS - FORTALEZAS</b>	<b>ELEMENTOS NEGATIVOS - DEBILIDADES</b>
Dos clientes grandes fidelizados, que generaban los mayores ingresos a la compañía en ese momento.	Pérdida de clientes por mal servicio y falta de seguimiento a los envíos tanto urbanos como Nacionales.
Se mantenía la Alianza con la compañía Servientrega S.A.	Falta de autoridad y credibilidad de los empleados hacia la Gerencia General.
Compra de un vehículo de carga	Malos manejos Administrativos y Financieros
Dos Puntos de Venta al Público.	Empleados con problemas personales ( Esposos, hermanos, tíos, hijos, etc)
	Desvíos de dinero por falta de control



	No se realizaban pagos de las obligaciones tributarias.
	Facturas en mora de más de 300 días
	Cheque girados en Blanco sin ningún tipo de control y seguimiento
	Platas sin legalizar
	Pagos dobles realizados a los empleados y a los proveedores.
	Escándalos, inconformismo y pérdida de proveedores.

NOTA: Los elementos negativos generaron un endeudamiento de más del 70% de la empresa; motivo por el cual la empresa se encontraba en quiebra.

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa pude evidenciar que la compañía se encontraba en un estado crítico y que requería cambios inmediatos debido a que no se administraban bien los recursos humanos y económicos, llevando la empresa a la quiebra y al cierre definitivo. Las condiciones de la compañía tenían tendencia a empeorar y se debían tomar medidas correctivas y definitivas que mejoraran su situación en el momento.

### **3.3 Toma de decisiones para mejoramiento de la empresa Enviamos Logística Integral SAS.**

Asumiendo la situación de la empresa como un reto, para este mismo año apliqué algunas medidas correctivas y radicales en busca de dar un giro total a la mala dirección y administración que se venía presentado durante sus inicios; Algunas de las decisiones más importantes tomadas fueron:

- Cambio de personal Operativo ( Vendedores, Despachadores, Administradores de los dos Puntos, Auxiliares de las oficinas, Liquidadores, contador y conductor)
- Contratación de personal idóneo con los perfiles indicados para cada cargo, realizando todos los procesos de selección (Reclutamiento, entrevistas, pruebas de competencia, etc.)
- Controles de las guías Crédito suministradas por la compañía Servientrega S.A
- Acuerdos de pago con los proveedores que se encontraban en mora.

- Administración total de los pagos realizados con cheques y en efectivos, depositándolos al banco.
- Planilla de venta diaria ( Crédito – Contado)
- Recaudo de cartera y cruce de cuentas con los empleados que abusivamente sacaban créditos personales a nombre de la empresa.
- Créditos a los clientes reducidos a 15 días
- Facturación cada 8 días
- Incentivar al personal que cumplía con el mayor valor en ventas de contado semanal.
- Se realizaron círculos de calidad en el área operativa.
- Los pagos a los proveedores se empezaron a realizar por transacción directa de la Gerencia.
- Contratación de un contador externo y una asistente contable permanente.
- Ampliación de alianzas estratégicas con más compañía de transporte.
- Debido a que el señor Peña no contaba con el conocimiento necesario para ejercer la Gerencia General implemente un plan de mentoring.

### **3.4 Resultados de implementar**

Una vez implementadas las acciones correctivas, la compañía fue aumentando su credibilidad con los clientes y con los proveedores, al mejorar el flujo de caja semanalmente se logró cumplir con los acuerdos de pago hasta la fecha; se abrieron dos oficinas nuevas en sitios estratégicos que aumentaron los ingresos y por ende su expansión en el mercado. Al contar con personal idóneo volvieron clientes que se habían retirado por el mal servicio despachando no solo paqueteo sino transporte masivos que dejaban mayor rentabilidad para la compañía.

Hoy en día la compañía cuenta con personal idóneo y comprometido que da valor agregado a su actividad desarrollada, generando un clima laboral adecuado y gran sentido de pertenencia; tanto así que se han realizado ascensos por méritos logrando un crecimiento tanto laboral como personal.

#### **4 Conclusiones Finales.**

- ✓ Teniendo en cuenta que el factor más importante en cualquier compañía del mundo es el capital humano, se debe velar por brindarles un buen ambiente laboral donde se sientan cómodos y a gusto, lo que sumado a un programa de compensación monetaria y psicológica frente al desarrollo productivo de funciones, logra generar mayores niveles de rendimiento y resultados más competitivos para cualquier tipo de empresa. Es por esto, que poder satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros empleados, permite verles como verdaderos colaboradores que desarrollan su trabajo con menores niveles de presión y mayor motivación, aportando grandes resultados favorables para la compañía.
  
- ✓ La base principal de una buena empresa es su estructura organizacional, razón por la cual el poder tener una excelente comunicación efectiva con los empleados de todas las áreas y niveles, son parte del éxito de una organización, lo que promueve el desarrollo de nuevas competencias frente al mercado. Es importante resaltar que el desarrollo de estas competencias requiere de un trabajo mutuo entre gerencia y empleados, que proporcione una relación benéfica de largo plazo, en pro de realizar innovaciones y cambios estructurales positivos.
  
- ✓ Para que toda organización tenga un crecimiento continuo, debe establecer y organizar estrategias que compitan en el mercado, que la base principal sea el desarrollo integral de las personas para que genere grandes beneficios, tanto individuales como grupales; la Gestión del Talento Humano se convierte en un aspecto importante, puesto que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen convirtiéndose en aliados estratégicos, siendo capaces de potencializar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente.
  
- ✓ Después de tomar como base la empresa Enviamos Logística Integral S.A.S, se concluye que al inicio no se establecieron parámetros ni definición de áreas, esto conlleva a la disminución de ganancias tanto económicas como personales; sin embargo se deduce que implementando estrategias Administrativas que mejoran la productividad de la

organización se generan soluciones inmediatas a aquellas falencias que desde su creación no estaban aportando a un óptimo rendimiento

- ✓ Es importante identificar los factores primordiales que hacen que las organizaciones sean exitosas, generando una comunicación interna del empleado con sus superiores logrando una unión empresarial capaz de contribuir a la ejecución de las labores diarias, aumentando la productividad a través de programas de formación, y entrenamiento ofreciéndoles la posibilidad de auto realizarse como profesionales dentro de la empresa.

## 5 Bibliografía.

Cañibano Sánchez, C. (2005). *El capital humano: factor de innovación, competitividad y crecimiento*. Sexto Congreso de Economía de Navarra, 257- 267.

Sarriés Sanz, L., & Casares García, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid: Esic Editorial

Yoder, D (1960). *Manejo de personal y relaciones industriales*. México: Editorial continental S.A.

Byars, L. L. Y Rue, L. W. (1983). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos y aplicaciones*. México: Ed. Interamericana.

Pfefer, J. (1994). *Cómo Genetar Ventaja Competitiva Sostenible A Travez De La Dirección Eficaz Del Personal*. Estados Unidos : Harvard Business School.

Bateman, T. (2001). *Administración, Una Ventaja Competitiva*. México. Tercera Edición Mc Graw Hill.

Valera, O.; Salgado, E. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones*. Sexta Edición. Caracas: Ed Ediciones IESA

Deceso, D. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México. Ed Mc Graw Hill.

S.E.N.A (2007). Banco De La Republica, Actividad Cultural. Obtenido de: Política Nacional Para La Productividad Y Competitividad. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/politicanal/indice.htm>

World confederation of businesses. (2011). Norma WORLDCOB CSR 2011.3. Obtenido de Worldcob-CSR: <http://worldcob-csr.com/es/#respaldo>.

López Carbacos, M. Á., & Grandío Dopico, A. (2005). *Capital Humano como fuente de Ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. España: Ed. Gesbiblo, S.L

Revista Dinero S.E.N.A (2010). Crecimiento para el éxito empresarial. Revista Dinero - SENA, 1-16. Obtenido de:

[http://www.unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion\\_noticias/6exito\\_empresarial.pdf](http://www.unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion_noticias/6exito_empresarial.pdf)

PAVÓN, J. y A. HIDALGO (1997): *Gestión e Innovación: un enfoque estratégico*. Madrid: Ed. Pirámide.

Mokyr, J. (1993). *La Palanca de la riqueza. Creatividad tecnológica y progreso económico*.

Madrid: Ed. Alianza

Comisión Europea (1995). *Libro Verde De La Innovacion*. Disponible en <http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO11925/libroverde.pdf>

Silíceo, A. (1982). *Capacitación y Desarrollo Personal*. México: Ed Limusa.

Emprendepyme.net (2016). Herramientas para mejorar la productividad laboral. Disponible en <http://www.emprendepyme.net/como-mejorar-la-productividad-laboral.html>

Stoner, J. A.F. (1996). *Administración*. Sexta Edición. México: Editorial Pearson Education.

Besterfield, D.H. (1995), *Control De Calidad. Octava Edición*. México. Editorial Prentice Hall.

Empresariados (2015). Especialización y División Del Trabajo. Disponible en <http://empresariados.com/especializacion-y-division-del-trabajo/>.

Mundel, M. E. (1984) *Estudio De Tiempos y Movimientos*. Primera Edición. New Jersey : Ed. Cecsca.

Sherman, Bohlander & Snell (2001), *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed Thomson Learnig.

Soler, M. R. (2003). *Mentoring: Estrategia De Desarrollo De Recursos Humanos*. España: Ed. Gestion 2000.

Drucker, P. (1998), *Medición del Rendimiento Corporativo*. Boston: Ed Thomson Learnig

Grandes Pymes (2014), Definición Y Características De Los Indicadores De Gestión Empresarial. Disponible en <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>.