



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE POSGRADO

**Trabajo final para optar por el título de Maestría en el Programa
de:**

Maestría En Gerencia De Recursos Humanos

Título:

“Propuesta de automatización de los procesos de Recursos Humanos, para la
empresa Unique Representaciones en la República Dominicana, Distrito Nacional
2018”

Postulante:

Nombre:

Laura Gricell Ureña Gil

Matricula:

2016-2531

Asesora:

Edda Freites, MBA

Santo Domingo de Guzmán, D. N.

Agosto 2018

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue diseñar una propuesta de automatización de los procesos de Recursos Humanos en la empresa de Unique Representaciones. La naturaleza de la investigación es de índole analítica. Fueron utilizadas técnicas de investigación de tipo análisis de campo, la primera apoyada en bibliografías de libros, documentos internos de la misma empresa, documentos y artículos en las web; el análisis de campo fue realizado mediante aplicación de técnicas como encuestas a través de cuestionarios cerrados realizados al personal de Urique Representaciones, a su vez se utilizaron técnicas como la observación aplicándola mediante el instrumento de formulario de checklist o lista de validación aplicados a los procesos actuales que están siendo llevados por el departamento de Recursos Humanos. Con la realización de esta investigación se determinó que la empresa objeto de estudio no cuenta con sistemas digitales o automatizados que permitan una ejecución más segura, rápida y eficiente de todas las gestiones propias del departamento. Se evidenció la necesidad de elaborar una propuesta que permita mejoras a los procesos y se recomendó su implementación en la organización, para que de esa forma puedan contar con herramientas que les permita afrontar y estar preparados ante todo el reto que nos presenta hoy día la era digital.

Para la implementación se recomendaron de manera específica el desarrollo de plataformas que permitieran la interacción de los empleados, como apps, y la creación de módulos para integrar y agilizar procesos internos del área RRHH, todo esto con el apoyo y asesoría del área de tecnología.

Índice de contenido

.....	1
Agradecimientos	x
Dedicatoria	xii
Índice de Tablas y Gráficos	xiii
Introducción	1
Capítulo I.....	3
1. El sistema de salud de la República Dominicana	3
1.1 Los Servicios Sanitarios a la Luz de los Derechos del Consumidor en R.D.	5
1.1.1 Objetivos de desarrollo del milenio	5
2. Perfil de los Sistemas de salud de la República Dominicana.	6
2.1 Factores determinantes en el aspecto salud	7
3. Normativas legales del sector salud de la República Dominicana.	8
3.1 Organización y funcionamiento del sistema nacional de servicios de salud .	8
3.1.1 Ley 42-01 Ley General De Salud	8
4. Principios y objetivos del sistema nacional de salud	10
5. Ley No, 87-01	12
5.1 Sobre Sistema Dominicano De Seguridad Social	12
5.2 Composición Del Consejo Nacional De Seguridad Social	13
5.2.1 Secretaria de Estado de Trabajo. Ley 87-01	13
5.2.2 Principios Generales Contemplados En La Ley 87-01	13
5.2.3 Beneficiarios, Prestaciones Y Afiliaciones.....	15
6. Los Servicios Sanitarios	17
7. Organización Mundial de la Salud	19
7.1 Organización Catsalud.	21
8. Los Hospitales	23
9. Antecedentes Históricos De Recursos Humanos	24
9.1 Breve reseña histórica del trabajo	24
9.1.1 Evolución De La Administración De Recurso Humano	25
9.1.2 Prehistoria	25
9.1.3 El Manejo De Personal Durante La Colonia Española En América Latina.	26
9.1.4 Durante la Edad Media	28

9.1.5	Revolución Industrial	28
9.1.6	La Administración Científica y Las Necesidades Humanas	29
9.1.7	El Siglo XX	29
9.1.8	Recursos Humanos	31
9.1.9	Panorama Actual	31
10.	Administración De Recursos Humanos	33
10.1	Procesos claves en la Gestión del Talento:	34
11.	Nuevas Tendencias Digitales Aplicadas a Recursos Humanos	35
12.	Evolución En La Gestión De Los RRHH	37
13.	Las 10 Tendencias En La Gestión De Recursos Humanos.....	38
13.1	Reescribiendo Las Reglas Para La Era Digital	38
13.1.1.	Hacia la organización del futuro	39
13.1.2.	Carreras profesionales y formación	39
13.1.3.	Adquisición del talento	40
13.1.4.	La experiencia del empleado	40
13.1.5.	Hacia un nuevo modelo de gestión: Performance Management	41
13.1.6	Cambios en el modelo de liderazgo	41
13.1.7	La digitalización del departamento de Recursos Humanos.....	42
13.1.8	Analista web: uno de los perfiles más demandados	42
13.1.9	Estrategias de diversidad e inclusión	42
13.1.10	La transformación de los puestos de trabajo	43
Capítulo II	47
1.	Historia - Unique Representaciones	47
1.1	Misión	47
1.2	Visión	47
1.3	Valores	48
2.	Cantidad de Empleados:	48
2.1	Marcas que representan:	50
3.	Estructura Organizacional	51
3.1	Organigrama General	51
4.	Claves del Éxito de Unique Representaciones	52
5.	Departamento de Recursos Humanos - Estructura	53

5.1 Incidencias Operativas:	54
6. Retos de Recursos Humanos	55
6.1 Diversidad del negocio.....	55
6.2 Distribución geográfica.	56
6.3 Tiempo respuesta solicitudes empleados.	56
6.4 Costos:	56
7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
7.1 Instrumentos	58
7.2 Población y Muestra	60
7.3 Procesamiento para el análisis de información.	61
Capítulo III	67
1. Propuesta de Plataforma Virtual Integradora RRHH.	68
1.1 Plataforma Integradora de RRHH – Definición.	69
2. Objetivo General:	69
2.1 Objetivos Específicos:	69
3. Plan de Trabajo	70
3.1 Servicios a empleados	70
3.2 Reclutamiento & selección	70
3.3 Capacitación & desarrollo	71
3.4 Evaluación & desempeño	71
3.5 Sistema de nómina & administración de personal	71
4. Responsables	72
5. Inversión y Costos	73
6. Tiempos de desarrollo y entrega de la propuesta	75
7. Beneficios para la empresa	75
8. Gestión del Cambio- RRHH sistematizado	76
8.1 Estrategias Principales – Plan de Comunicación:	77
9. Reestructuración políticas internas:	77
10. ¿Hacia dónde nos lleva esta propuesta?	78
Conclusión	79
Recomendaciones	81
Referencias Bibliográficas	84

Agradecimientos

En primer lugar agradezco a Dios por haberme dado las condiciones físicas, cognitivas y espirituales para completar este eslabón de mi vida profesional, todas las cosas que hago las pongo primero en sus manos para que resulten de la mejor manera, y gracias te doy Dios mío por ponerme al lado las personas que han sido y seguirán siendo sustento de todos los pasos de mi vida.

Agradezco infinitamente a mi padre, Plinio Ureña, por ser mi guía terrenal, por brindarme su apoyo incondicional siempre, por siempre guiarnos por el camino del éxito, por cada palabra de motivación las cuales me ayudaba a tomar fuerzas para seguir adelante aun en los momentos de debilidad. En realidad, desearía que todas las personas tuvieran un guía como lo eres Padre Querido, siempre orientándonos por el camino correcto e incentivándonos a luchar por nuestros objetivos y a enfocarnos en la vida. Papi, este fruto de mi trabajo va dedicado de manera especial para ti.

A mi amada madre, Adalgisa Gil, por siempre estar para mí, por velar para que todo saliera bien, por darme ese aliento de continuar cuando las fuerzas se acaban, por todo siempre estaré muy agradecida ti. Te amo mami.

A mis hermanas: Karla, Desiree y Chanell, por ser parte de este logro con cada palabra que me dijeron, por todas las veces que se involucraron en mis proyectos y me ayudaron de alguna u otra manera en ellos, las adoro hermanas de mi alma.

De manera muy especial a mis hijas Isabella y Sophia, sin ustedes nada en mi vida tendría sentido, esto es por y para ustedes, mi deseo de superarme siempre ira en función a mi deseo de poder darles bienestar a ustedes dos, por ser su guía, ejemplo y sobre todas las cosas su apoyo incondicional.

A mi esposo, Mario Medrano, por siempre brindarme tu apoyo, a pesar de cada circunstancia, siempre has sabido estar para mí, por siempre creer en mí, aun cuando todo parecía ser imposible, por enseñarme a ser paciente y luchar por las cosas que realmente quiero en la vida, gracias por todo compañero de mi vida, Te Amo.

A mis amigas, Raiza Salas, Mayelin Monción y Kenia Pascual gracias amigas! por todo su apoyo, su desinteresada ayuda y sus palabras reconfortantes en cada momento de este proceso, de manera especial a Kenia, quien por coincidencias de la vida nos reencontramos en este trayecto académico, donde entendimos que no fue ninguna casualidad este encuentro, Dios sabía que nos necesitábamos juntas en este momento y no se equivocó, sin tu apoyo estoy segura de que el título de esta maestría no iba a tener el mismo valor que tiene hoy día para mí, gracias infinitas por tanto.

A mis compañeras de maestría, Ana Fabián, Jennifer Valdez, Sally Santana y Yesenia García, de tesis, todas son mujeres maravillosas y muy inteligentes, ustedes forman parte de este logro y más que nadie saben cuánto costó llegar hasta aquí, gracias por todo y felicidades, este logro es nuestro.

Laura Ureña.-

Dedicatoria

Dedicado de manera especial al Sr. José Alberto Hernández, presidente de la empresa Unique Representaciones y mi jefe inmediato, quien me brindó la oportunidad de culminar este proceso, abriéndome las puertas de su empresa, creyendo en mí y en mi trabajo y sobretodo ofreciéndome todo el apoyo necesario para que todo esto sea posible de lograr el día de hoy.

Índice de Tablas y Gráficos

Tabla 1: Distribución de la Muestra.....	60
Tabla 2: Procesamiento de Información	61
Ilustración 1: Resultados Instrumentos.....	62
Ilustración 2: Resultados Instrumentos.....	62
Ilustración 3: Resultados Instrumentos.....	63
Ilustración 4: Resultados Instrumentos.....	63
Ilustración 5: Resultados Instrumentos.....	64
Ilustración 6: Resultados Instrumentos.....	64
Ilustración 7: Resultados Instrumentos.....	65
Ilustración 8: Resultados Instrumentos.....	65
Ilustración 9: Resultados Instrumentos.....	66
Ilustración 10: Resultados Instrumentos.....	66
Ilustración 11: Sistematización de Procesos de RRHH	68
Tabla 3: Retorno de Inversión.....	73
Tabla4: Proyección Post - Implementación.....	74
Ilustración 12:Cronograma de Trabajo 2019-2021	75

Introducción

Recursos Humanos es una parte vital y primordial para la correcta ejecución de cualquier negocio hoy día, por lo que en la actualidad todos sus procesos están orientados 100% a la administración estratégica y al manejo correcto de todos los recursos que componen una organización. Conforme han avanzado los tiempos se han ido presentando avances que obligatoriamente lleva a las empresas a ir adaptándose rápidamente, esto implica que se cambien ciertas dinámicas de trabajo del negocio, pues estos avances exigen una rápida adaptación a los nuevos cambios. Es por esto que entendemos necesario diseñar una propuesta que pueda facilitar una rápida adaptación a los cambios y que permitan que el negocio esté preparado para enfrentarlos y saber manejarlos con todo sus integrantes.

Para esto, RRHH debe reinventarse, analizando de manera crítica su rol como estrategia clave de la empresa y reevaluando sus procesos y procedimientos planteándose la siguiente pregunta: ¿cómo aportar a que la empresa se adapte a las nuevas demandas de los tiempos, a los cambios indetenibles en la tecnología y agregar a la vez valor a la organización y al cumplimiento de su objetivo?

Respondiendo esta pregunta y apuntando a la mejora de los procesos y procedimientos del departamento de Recursos Humanos de la empresa Unique Representaciones, en este trabajo de investigación estaremos desarrollando una serie de tópicos en función al logro de la elaboración de una propuesta de digitalización de procesos, donde en su primer capítulo estaremos abordando todas las generalidades correspondiente a todo lo relacionado con el sector salud y sistema de salud de la Republica Dominicana, a su vez, se hace referencia a una descripción de los antecedentes y evolución de los Recursos Humanos, como también se presentan las nuevas tendencias digitales en RRHH.

En el segundo capítulo se presentan todas las generalidades y particularidades de la empresa objeto de estudio Unique Representaciones, desde su filosofía empresarial hasta la profundización de sus sistemas, procesos y todo su actuar interno.

Como tercer y último capítulo se presenta una propuesta acabada dirigida a la sistematización del proceso interno de Recursos Humanos de la empresa en cuestión, con esta propuesta se pretende presentar una serie de mejoras en función a toda la información recolectada en los capítulos anteriores.

Capítulo I

1. El sistema de salud de la República Dominicana

El sector salud en la República Dominicana se caracteriza por una alta complejidad de instituciones, organizaciones, actores e intereses no siempre convergentes. Esta diversidad no ha logrado constituirse en un verdadero sistema en donde los diversos componentes, como subsistemas, interactúen armónicamente, para lograr el uso más eficiente de los recursos y para alcanzar mejores resultados de impacto sobre la situación de salud de nuestro pueblo.

La República Dominicana ha experimentado en los últimos tiempos enormes transformaciones tanto en el orden económico como en el social, y esto como resultado de políticas aplicadas dentro del marco de la globalización que nos afecta a todos.

En el sector salud, los cambios se han producido con las Promulgaciones de las Leyes 42-01 (Ley General de Salud) y la 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social; con estas leyes el Estado tiene todas las prerrogativas para hacer efectivo el derecho a la salud y con dichas normativas se establecen los fundamentos para el desarrollo de un sistema de protección social con cobertura universal, promoviendo una relación entre el Estado con sus aportes, los empleadores y los trabajadores.

A pesar de que las estadísticas indicaban que la República Dominicana ocupaba un lugar de liderazgo en América Latina por el crecimiento económico que presentaba en los inicios de este Siglo XXI, dicho crecimiento no se ha correspondido en lo absoluto con el desarrollo humano y social del país.

El Sistema Nacional de Salud, de acuerdo al artículo 6 de la Ley 42-01 es el "Conjunto interrelacionado de elementos, mecanismos de integración, formas de

financiamientos, provisión de servicios, recursos humanos y modelos de administración de las instituciones públicas y privadas, gubernamentales y no gubernamentales, legalmente constituidas y reglamentadas por el Estado, así como los movimientos de la comunidad y las personas físicas o morales que realizan acciones de salud". Es necesario establecer una serie de prioridades y de estrategias a los fines de reglamentar de forma adecuada el sistema de salud en la República Dominicana, donde todos los actores del sistema se encuentren comprometidos con la obtención de un sistema sanitario de calidad, donde todos podamos recibirlos de forma oportuna y digna.

De ahí que en el 2004, fue definida por las autoridades nacionales la llamada "Agenda Estratégica y Ruta Crítica de la Reforma en Salud" para el Periodo 2004-2008, donde se establecieron algunos aspectos a desarrollar a los fines de poner en marcha el proceso de reforma del sector salud, la cual establecía lo siguiente como forma prioritaria:

Líneas estratégicas:

Fortalecimiento del rol de rector del SESPAS

Organización de las Redes Regionales de Servicios Públicos de Salud

Acceso equitativo a los medicamentos de calidad

Garantía de la salud para los más necesitados.

Ejes Transversales:

Sistema de información gerencial y de vigilancia epidemiológica;

Gestión de recursos humanos

1.1 Los Servicios Sanitarios a la Luz de los Derechos del Consumidor en R.D.

1.1.1 Objetivos de desarrollo del milenio

La situación de salud es expresión y al mismo tiempo un componente esencial de la calidad de vida de los diferentes sectores de la población. Es un medio y un fin del desarrollo. De ahí que el Estado debe tratar que los determinantes del sector no incidan de forma dramática en el cumplimiento del objetivo: "Unos Servicios Sanitarios de Calidad".

El Plan Decenal constituye la expresión de un claro compromiso nacional y del Sistema Nacional de Salud para alcanzar los Objetivos y Metas de desarrollo del Milenio y fortalecer el desarrollo humano y sostenible y la gobernabilidad democrática. Por lo tanto, expresa un compromiso de coherencia con las estrategias nacionales de desarrollo y con los planes nacionales para lograr las Metas del Milenio reducir la pobreza.

El Plan Nacional Decenal de Salud "es el principal instrumento para la conducción y regulación continua e integral de la producción social de la salud y del Sistema nacional de Salud" y expresa el mandato legal, según el cual "la producción social de la salud está íntimamente ligada al desarrollo global de la sociedad producto de la interacción entre el desarrollo y la acción armónica de la sociedad en su conjunto, mediante el cual se brinda a los ciudadanos y ciudadanas las mejores opciones, para que, individual y colectivamente, desarrollen sus potencialidades en aras del bienestar. Por lo tanto, la salud no es atribución exclusiva del sector salud y, en consecuencia, ya no se prestará exclusivamente dentro de sus instituciones".

El Plan Nacional Decenal de Salud viene a dar respuesta al mandato establecido en la Ley 42-01, en su artículo 8, Párrafo II, el cual establece que: "la SESPAS, en su

calidad de institución rectora del Sistema Nacional de Salud, formulará cada diez años una política y un Plan Nacional de Salud, constituyendo estos los principales instrumentos para la regulación continua, integral y sistémica de la producción social de la salud".

Asimismo, responde al contenido del Reglamento de Rectoría y Separación de Funciones Básicas del Sistema Nacional de Salud (Decreto 635-03), en sus artículos 35,36, 37 y 38, cuyos contenidos especifican que el Plan Nacional de Salud ha de tener un carácter de plan estratégico y principal instrumento de conducción y regulación del Sistema Nacional de Salud y de la producción social de la salud, y se establece que la elaboración del Plan debe contar con amplia participación activa de todos los sectores y actores que conforman el Sistema Nacional de Salud.

2. Perfil de los Sistemas de salud de la República Dominicana.

Las Normativas llamada a regular, organizar y estructurar el sistema de salud también tiene que comprometerse con el cumplimiento del llamado Desarrollo de Milenio con el que se pretende reducir a siete (7) los problemas de salud que fueron priorizados de la siguiente manera:

Mortalidad Materna;

Mortalidad infantil, a pesar de que el 98% de los partos son institucionales;

Malaria;

Tuberculosis;

Dengue, el cual se ha incrementado de forma alarmante produciendo una gran cantidad de muertes;

VIH/SIDA

Enfermedades prevenibles con vacunas/Rabia

2.1 Factores determinantes en el aspecto salud

Las modificaciones aplicadas al sector salud fueron establecidas de acuerdo a un estudio realizado sobre factores que inciden directamente en el renglón salud, los cuales coinciden en todos sus aspectos con los indicadores utilizados en la mayoría de los países de América Latina y en el Caribe; en nuestro país dichas coordenadas fueron indicadas de la siguiente forma:

2.1.1 Determinantes políticos: En las últimas décadas, el país ha experimentado enormes transformaciones en el orden Económico y social como resultado de los cambios globales y de su propia dinámica. Cabe resaltar que dicho aspecto produce una inestabilidad en los proyectos y propuestas a realizar en dicho sector.

2.1.2 Determinantes Económicos: Durante la década de los 90 la Republica Dominicana marcó un extraordinario liderazgo en la región aunque en la actualidad la partida presupuestaria dedicada al sector salud ha sido disminuida al darle prioridad a otros renglones.

2.1.3 Determinantes Sociales: El crecimiento económico de la República Dominicana no se ha correspondido con el desarrollo humano y social; es decir, no hay una correspondencia de la producción de riquezas y el derecho de las capacidades humanas.

2.1.4 Determinantes Medioambientales: El país, en materia ambiental, está prácticamente en su etapa inicial, en virtud de que hasta el año 2000 las acciones relacionadas con medioambiente eran desarrolladas por más de una institución. Es en el año 2000 cuando se crea la Secretaria de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales, mediante la Ley 64-00 y se le confiere la autoridad del país en materia de medioambiente, en la cual se ordena la integración de los programas de protección al medioambiente y los recursos naturales a los planes y programas de desarrollo económico y social, lo que le permite interactuar con las diferentes instituciones

estatales y privadas que desarrollan algún tipo de actividad que incida favorable o desfavorablemente en el medioambiente.

3. Normativas legales del sector salud de la República Dominicana.

3.1 Organización y funcionamiento del sistema nacional de servicios de salud

3.1.1 Ley 42-01 Ley General De Salud

La Ley 42-01, que crea La Ley General de Salud, tiene por objeto promover, proteger, mejorar y restaurar la salud de las personas y comunidades; prevenir las enfermedades y eliminar inequidades en la situación de salud y accesibilidad de los servicios, garantizando los principios fundamentales consagrados en esta ley.

La rectoría del Sistema Nacional de Salud estará a cargo de La SESPAS y sus expresiones territoriales, locales y técnicas. Esta rectoría será entendida como la capacidad política de la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social (SESPAS), de máxima autoridad nacional en aspectos de salud, para regular la producción social de la salud, dirigir y conducir políticas y acciones sanitarias; concertar intereses; movilizar recursos de toda índole; vigilar la salud, y coordinar acciones de las diferentes instituciones públicas y privadas y de otros actores sociales comprometidos con la producción de la salud, para el cumplimiento de las políticas nacionales de salud.

La SESPAS, en su calidad de institución rectora del Sistema Nacional de Salud, formulará cada diez años una política y un Plan Nacional de Salud, constituyendo éstos los principales instrumentos para la regulación continua, integral y sistémica de la producción social de la salud.

En adición a La SESPAS, se consideran como instituciones públicas y privadas del Sistema Nacional de Salud, el Instituto Dominicano de Seguridad Social (IDSS) o la entidad encargada de la Seguridad Social; los institutos nacionales de agua potable, alcantarillado y de recursos hidráulicos; los centros de enseñanza superior que forman recursos humanos para la salud; los servicios médicos castrenses y policiales; los municipios, grupos profesionales y trabajadores de la salud organizados; las empresas y servicios médicos prepagados y las organizaciones no gubernamentales de diferentes denominaciones y especialidades.

La ley 42-01 establece que la Política Nacional de Salud se orienta al aumento del acceso de la población a los servicios y a la reorganización de los servicios por niveles de atención, priorizando el primer nivel con base en la estrategia de atención primaria. Otro de los aspectos del marco de políticas es la mejora del acceso a medicamentos de bajo costo y calidad y el aumento de las coberturas de aseguramiento en salud.

La norma establece una serie de instituciones que trabajan de forma conjunta a los fines de optimizar los resultados operativos de la misma, entre ellas se encuentran la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL), La Tesorería de La Seguridad Social (TSS), el Seguro Nacional de Salud (SeNaSa), y La Dirección de Información y Defensa de los Afiliados (DIDA), las cuales iniciaron sus labores a partir de año 2002. Igualmente, como órganos colegiados, el Consejo Nacional de La Seguridad Social (CNSS), con una Gerencia de La Seguridad Social (GSS), y el Consejo Nacional de Salud (CNS).

La Ley General de Salud, es la que le confiere a SESPAS, en su calidad de máxima autoridad sanitaria, el ejercicio de la función de regulación sectorial y le da la potestad para implantar las sanciones necesarias en caso de daño a la salud. La autoridad sanitaria tiene sus representaciones locales, las cuales ejercen sus funciones.

4. Principios y objetivos del sistema nacional de salud

El Sistema Nacional de Salud se regirá por los siguientes principios y objetivos:

A) Universalidad:

El Estado reconoce a los residentes en el territorio nacional el derecho de que todas las personas dispongan de servicios de salud, a la promoción de la salud, prevención de la enfermedad y a la protección, recuperación y rehabilitación de su salud.

B) Solidaridad:

El Estado canalizará una parte de los recursos obtenidos de la población de más altos ingresos en función de su capacidad de pago, por medio de la cotización obligatoria u otros mecanismos establecidos por los instrumentos jurídicos pertinentes, hacia aquella parte de la población cuyos ingresos sean insuficientes para autofinanciar su atención, ya fuere por condición social, vejez o enfermedad. Este principio se aplicará dentro de cada una de las instituciones que forman parte del sistema, respetando su autonomía y objeto social.

C) Equidad:

El Estado debe garantizar un nivel mínimo de prestaciones en favor de todos los residentes en el territorio nacional, que permitan su atención integral mediante una adecuada distribución de las cargas financieras necesarias para su financiación, contando además con una correcta inversión del gasto social hacia la población más pobre y vulnerable, independientemente del poder adquisitivo o diferencias sociales, generacionales, laborales, de raza o de género.

D) Eficiencia:

Equilibrio entre la disponibilidad de recursos y las necesidades de salud, buscando satisfacer las necesidades del mayor número posible de personas. Esto implica priorizar las intervenciones en salud más costo-efectivas para resolver problemas de salud de la población.

E) Eficacia:

El Sistema de Salud articula a varias instituciones y garantiza una correcta interacción entre los recursos humanos, de infraestructura física, de tecnología y de gestión, que asegure la máxima eficacia de su utilización mediante un modelo de atención integral con énfasis en la prevención y desarrollando una conveniente y gradual separación de funciones, desconcentración y descentralización de las entidades que integran el sistema, en un ambiente de cooperación, competencia, información adecuada y supervisión.

F) Integralidad:

Abordar los problemas de salud desde sus diferentes vertientes y en todas las fases de su desarrollo, garantizando, al mismo tiempo, educación y promoción de la salud, prevención y curación de enfermedades y rehabilitación de sus secuelas; todo ello a partir de una política de salud que se fundamente en una perspectiva intersectorial.

G) Cooperación:

Las organizaciones habilitadas por disposiciones legales para prestar atención a la salud deberán coordinar entre sí y extra sectorialmente una óptima utilización de su capacidad institucional, pública o privada, frente a las necesidades del sistema y de la población.

5. Ley No, 87-01

5.1 Sobre Sistema Dominicano De Seguridad Social

Ley de Seguridad Social es el resultado del trabajo tesonero de muchas instituciones y personas. Durante más de tres décadas en el país se venía planteando la necesidad de superar el viejo Régimen de Seguro Social, el cual nació en el año 1947 con muchas limitaciones estructurales, fruto de la época y de la ausencia de democracia y libertad que predominó entonces.

Durante ese largo período las organizaciones sindicales demandaron la modificación de la ley No. 1896 sobre Seguro Social. También lo hicieron varias entidades internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS), así como los principales organismos de desarrollo y cooperación técnica.

A ellos se les sumaron las iglesias dominicanas, especialmente la católica, los centros de educación superior, la intelectualidad dominicana y la opinión pública en general. En todos estos intentos siempre faltó la voluntad política para provocar el cambio en un tema tan sensible y donde convergen muchos intereses aferrados a los viejos esquemas de los cuales se nutrían.

Esta ley tiene como objeto establecer el sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) en el marco de la constitución de la República Dominicana, para regularla y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y de los ciudadanos en lo concerniente al financiamiento para la protección de la Población contra los riesgos de vejez, discapacidad, cesantía por edad avanzada, sobrevivencia, enfermedad, maternidad, infancia y riesgos laborales. El sistema dominicano de Seguridad Social (SDSS) comprende a todas las instituciones públicas, privadas y mixtas que realizan actividades principales o complementarias de seguridad social, a los recursos físicos y humanos, así como las normas o procedimientos que los rigen. 4.

5.2 Composición Del Consejo Nacional De Seguridad Social

El Consejo Nacional de Seguridad Social es el responsable de establecer las políticas, regular el funcionamiento del sistema y de sus instituciones, garantizar la extensión de cobertura, defender a los beneficiarios, así como de velar por el desarrollo institucional, la integridad de sus programas y el equilibrio financiero del SDSS.

5.2.1 Secretaria de Estado de Trabajo. Ley 87-01

El Consejo Nacional de Seguridad Social estará integrado por:

El Secretario de Estado de Trabajo, quien lo presidirá.

El Secretario de Estado de Salud Pública y Asistencia Social, Vice-Presidente.

El Director del Instituto de Auxilios y Viviendas (INAVI)

El Gobernador del Banco Central

Un Representante de los demás Profesionales y Técnicos de la Salud

Tres Representantes de los Empleadores, escogidos por sus sectores.

Tres Representantes de los Trabajadores escogidos por sus sectores.

Un Representante de los Profesionales y Técnicos, escogidos por sus sectores.

Un Representante de los Discapacitados, Indigentes y Desempleados.

Un Representante de los Trabajadores de Microempresas.

5.2.2 Principios Generales Contemplados En La Ley 87-01

Esta normativa establece una serie de principios que pretenden asegurar el recibimiento de unas prestaciones de salud a todos los ciudadanos, protegiendo a los que en la pirámide social detentan los más bajos salarios. Como directrices se pretende obtener lo siguiente:

Protección de la población contra los riesgos de vejez, discapacidad, infancia y riesgos laborales.

Comprende a todas las instituciones públicas, privadas y mixtas.

Es una ley universal, obligatoria y de libre elección de proveedores de servicios acreditados.

Los servicios podrán ser ofertados por:

ARS - Administradoras de Riesgo de Salud

PSS - Proveedoras de Servicios de Salud

AFP - Administradoras de Fondos de Pensiones

Instituciones estas que podrán ser Pública, Privadas y mixtas, bajo la rectoría del Estado y de acuerdo a la presente ley.

DIDA - Dirección de Información y Defensa de los Afiliados, asistirá a los afiliados sobre sus derechos y beneficios, recursos e instancias amigables y legales, formulación de querellas demandas y seguimiento de casos entre otras.

Ninguna AFP, ARS o PSS podrá rechazar o cancelar la afiliación de un beneficiario por razones de edad, sexo , condición física, social o laboral.

Ninguna persona podrá afiliarse a más de un AFP, ARS o PSS aun preste servicio a más de un empleador.

5.2.3 Beneficiarios, Prestaciones Y Afiliaciones

Todos los ciudadanos dominicanos y residentes legales en el territorio nacional.

Familia:

Cónyuge o compañera de vida debidamente registrada.

Hijos e hijastros menores de 18 años o menores de 21 años, si son estudiantes o sin límite de edad si son discapacitados.

Trabajadores dependientes, empleadores urbanos y rurales.

Los trabajadores dominicanos que residen en el exterior.

Trabajadores independientes y empleadores urbanos y rurales.

Desempleados, discapacitados e indigentes urbanos y rurales.

Sujetos a las modalidades establecidas por esta ley y los reglamentos.

Trabajadores dependientes y los empleadores urbanos y rurales.

Trabajadores por cuenta propia, los cuales serán incorporados en forma gradual.

También son beneficiarios, los dominicanos que laboran en los organismos internacionales dentro del país.

Están excluidos el personal radicado en el país de misiones diplomáticas extranjeras y de organizaciones internacionales y el personal expatriado de empresas extranjeras, salvo acuerdos con el SDSS.

Régimen de Financiamiento del SDSS:

1. Régimen Contributivo:

Trabajadores asalariados públicos y privados y empleadores

Ley 87-01

Financiado por los trabajadores y empleadores, incluyendo el Estado como empleador.

2. Régimen Subsidiado:

Trabajadores por cuenta propia con ingresos inestables inferiores al salario mínimo
Desempleados, discapacitados e indigentes.

Financiado por el estado y empleadores.

6. Los Servicios Sanitarios

Uno de los graves problemas que presenta el sistema de salud de la República Dominicana y que en su momento fue establecido como prioritario dentro de la Agenda Estratégica y Ruta Crítica de la Reforma en Salud lo establecen los componentes básicos en la prestación de los llamados servicios sanitarios.

A pesar de que en nuestro país contamos con una buena regulación, esta se contrapone con la mala calidad de los servicios que son ofrecidos en los Hospitales tanto públicos como privados, máxime en estos últimos donde los costos son elevados y en la mayoría de los casos la calidad de los servicios recibidos son muy cuestionados.

Las prestaciones básicas establecidas en nuestro sistema de salud están compuestas por las llamadas prestaciones sanitarias básicas, las cuales son: Atención Primaria, la Atención Especializada, la Prestación Farmacéutica, las Prestaciones Complementarias y los Servicios de Información y Documentación Sanitaria.

A los fines de esclarecer el contenido de las diferentes prestaciones nos detendremos en conceptualizar lo siguiente:

a) Atención Primaria:

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud es " la asistencia sanitaria esencial accesible a todos los individuos y familias de la comunidad a través de medios aceptables para ellos, con su plena participación y a un costo asequible para la comunidad y el país. Es el núcleo del sistema de salud del país y forma parte integral del desarrollo socioeconómico general de la comunidad".

De acuerdo con la "Declaración de Alma-Ata, aprobada por la Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud de Alma-Ata de 1978 convocada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) la Atención Primaria es:

La asistencia sanitaria esencial basada en métodos y tecnologías prácticos, científicamente fundados y socialmente aceptables, puesta al alcance de todos los individuos y familias de la comunidad mediante su plena participación y a un costo que la comunidad y el país puedan soportar, en todas y cada una de las etapas de su desarrollo con un espíritu de autorresponsabilidad y autodeterminación. La atención primaria forma parte integrante tanto del sistema nacional de salud, del que constituye la función central y el núcleo principal, como del desarrollo social y económico global de la comunidad.

En nuestro país algunos centros sanitarios han hecho acopio a la necesidad de prestar una atención primaria de calidad, oportuna y accesible y de ahí que el Hospital General Plaza de la Salud, se encuentra comprometido con hacer de dicho centro la primera institución de atención integral a la salud humana. Con la construcción de dicho hospital se pretendía dar respuesta a las necesidades de salud a nivel básico, surgiendo así nuestro Centro de Atención Primaria y Medicina Integral, cuyo propósito fundamental consiste en ofertar servicios de salud a la población de bajo riesgo sirviendo de mecanismo de identificación y referimiento a los usuarios que requieran atención especializada.

7. Organización Mundial de la Salud

El Dr. Bautista Rojas Gómez, señalizando la importancia que tiene para la salud una buena atención primaria indicó lo siguiente: "Asumo el compromiso de revertir los indicadores sanitarios para que los mismos correspondan a los parámetros de desarrollo establecidos y planificados, pero para ello se requiere de directores provinciales y de área que implementen en sus respectivos espacios las unidades de Atención Primaria", precisó el secretario de Salud Pública .Alma Alta, Conferencia Internacional sobre Atención Primaria, 1978.

b) Atención Especializada:

Es la asistencia prestada por los médicos especialistas en los Centros de Especialidades y en los hospitales en todas las especialidades médicas y quirúrgicas legalmente reconocidas.

La Atención Especializada de la salud es el segundo nivel de acceso de los ciudadanos y ciudadanas a la asistencia sanitaria. Esta La atención especializada de la asistencia pública se refiere a:

- Atención hospitalaria

- Atención socio sanitaria

 - Atención psiquiátrica y salud mental

 - Atención a drogodependientes

- Atención farmacéutica

A pesar de los objetivos de milenio y de los planes estratégicos organizados y coordinados por el SESPAS, es necesario que se ofrezcan a los usuarios del sistema una atención especializada oportuna y realizada en un centro dotados de los equipos necesarios y operados por un personal médico y asistencial cualificado.

De ahí que los determinantes políticos y económicos influyan de forma importante en el desarrollo del sistema de salud de la Republica Dominicana y anteponga algunos intereses a los de la colectividad.

c) Prestaciones Farmacéuticas:

Este componente lo conforman las especialidades farmacéuticas, las fórmulas magistrales y los productos galénicos, incluyendo las vacunas.

Haciendo referencia a las prestaciones farmacéuticas la doctora Altagracia Guzmán Marcelino, directora ejecutiva de SeNaSa ha ponderado que las prestaciones farmacéuticas son un componente esencial de cualquier sistema de salud, como lo contempla el Plan Básico de Salud.

También hace la observación de que la Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social alude la entrega de medicamentos a los afiliados, pues en el artículo 129, acápite b, dice: "Atención primaria de salud, incluyendo emergencias, servicios ambulatorios y a domicilio, atención materno infantil y prestación farmacéutica ambulatoria, según el listado de prestaciones que determine el CNSS". Guzmán Marcelino también avala esta decisión en el hecho de que el 2 de Noviembre del cursante año la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL) emitió la resolución No.00144-2007 sobre la Contratación de la Red de Farmacias por parte de las administradoras de riesgos de salud (ARS).

La contratación de una red nacional de prestadores de servicios farmacéuticos tiene la ventaja de que facilita al afiliado adquirir las medicinas en el sector donde reside o muy próximo a él, lo que le ahorra tiempo y gastos de pasajes para trasladarse a largas distancias.

Es importante subrayar que las farmacias afiliadas al sistema de salud deberán ofrecer sus servicios de forma eficiente y satisfaciendo oportunamente los requerimientos de los usuarios. En el caso de las llamadas Boticas Populares es obligación del Estado garantizar el abastecimiento de las mismas y ejerciendo un monitoreo y control sobre la calidad de los medicamentos que allí se ofrecen.

d) Prestaciones Complementarias:

Son las que suponen un elemento adicional y necesario para la consecución de una asistencia completa y adecuada. Incluyen la ortoprotésica, el transporte sanitario, la dietoterapia compleja y la oxigenoterapia a domicilio.

Las prestaciones complementarias son aquellas que suponen un elemento adicional y necesario en la consecución de una asistencia sanitaria completa y adecuada. CATSALUT.

En lo referente a nuestra normativa legal y de acuerdo a lo que podemos recoger de un documento instrumentado por la Asociación Dominicana de Rehabilitación, donde se indica que con el proceso de reforma al Sector Salud y al sistema de protección con la intención de aumentar la cobertura y acceso a los servicios de salud consignados en un Plan Básico, eliminar el sistema de doble cotización, mejorar la eficiencia y calidad de los servicios y consigna los servicios de Fisioterapia y Rehabilitación y las prestaciones complementarias, incluyendo aparatos ortopédicos y ayudas técnicas.

7.1 Organización Catsalud.

Con Ley 87-01 se ofrece a la población dominicana con discapacidad, una garantía de protección y asistencia, reconociendo y valorando su condición y posibilitando su gradual integración y la previsión de un sistema de acceso a los servicios y compensación económica.

El Sistema Dominicano de Seguridad Social establece en su artículo 1, el objeto de la Ley de regular los derechos y deberes del Estado y ciudadanos en cuanto al financiamiento para la protección contra riesgo de vejez, discapacidad, cesantía por edad avanzada, sobrevivencia, enfermedad, maternidad, infancia y riesgos laborales. Esta Ley representa un reto para la supervivencia y mantenimiento de los servicios, al modificar el financiamiento del sector salud, pasando del modelo de la oferta a través

de Subvenciones Estatales Fijas a las instituciones al financiamiento por demanda o prestación de servicios. Esto significa que las instituciones de servicios recibirán pago contra prestación de servicios en base al per-cápita o tarifas pre-establecidas por el sistema de seguridad social respecto a la población atendida.

La Ley 87-01, hace necesaria la conversión a prestadoras de servicios de salud (PSS), dedicadas a La Provisión de Servicios Ambulatorios, de diagnósticos, hospitalarios y quirúrgicos habilitadas por La Secretaria de Estado de Salud Pública y Asistencia Social (SESPAS) de aquellas personas que trabajan en la actualidad en este campo.

El art. 129 del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) garantizará, en forma gradual y progresiva, a toda la población dominicana, independientemente de su condición social, laboral y económica y del régimen financiero a que pertenezca, un plan básico de salud, de carácter integral, donde hace referencia al acceso a las prestaciones complementarias como sería:

- a. Atención primaria de salud, incluyendo emergencias, servicios ambulatorios y domicilio, atención materna infantil y prestación farmacéutica ambulatoria, según el listado de prestaciones que determine el CNSS;
- b. Atención especializada y tratamientos complejos por referimiento desde la atene ambulatoria por médicos especialistas, hospitalización, medicamentos y asistencia quirúrgica, según el listado de prestaciones que determine el CNSS; atención primaria, incluyendo atención de emergencia, asistencia
- c. Exámenes de diagnósticos tanto biomédicos como radiológicos, siempre que sean indicados por un profesional autorizado, dentro del listado de prestaciones que determine el CNSS;
- d. Atención odontológica pediátrica y preventiva, según el listado de prestaciones que determine el CNSS;
- e. Fisioterapia y rehabilitación cuando sean prescritas por un médico especialista y según los criterios que determine el CNSS;

- f. Prestaciones complementarias, incluyendo aparatos, prótesis médica y asistencia técnica a discapacitados, según el listado que determine el CNSS.
- g. Los servicios sanitarios información y de documentación sanitaria, estos servicios son importantes porque otorgan una tranquilidad al paciente y permite manejar adecuadamente a los mismos en cuanto a que los tratantes pueden cambiar.

Estos servicios están relacionados con los siguientes aspectos:

La información al paciente sobre los derechos de los servicios asistenciales.

La facilitación del informe de alta y del informe de consulta externa.

La comunicación o entrega, a petición del usuario, de un ejemplar de su historia clínica o de determinados datos de las mismas.

Expedición de informes o certificados sobre el estado de salud que deriven de las prestaciones sanitarias.

8. Los Hospitales

Dentro de los servicios de salud, el hospital juega un rol fundamental; por un lado los hospitales albergan a las personas con los problemas de salud más serios, lo que les confiere alto significado social; por otro lado, la atención especializada y tecnológicamente avanzada que deben brindar.¹⁶ En consecuencia gestionar bien los hospitales es una obligación inexcusable, puesto que son imprescindibles, aportan poco valor añadido a la salud comunitaria y son altamente consumidores.

Los hospitales han evolucionado desde la denominada Beneficencia en el siglo XIX, hasta principios del siglo XXI, donde el Estado posee el rol fundamental en la integración de redes de servicios de salud; se muestran las diferentes etapas de su desarrollo.

El hospital posee características que lo hacen diferente a otras empresas de servicio y han de tenerse en cuenta para una adecuada gestión del mismo, entre ellas se destaca la peculiar orientación al cliente, donde la percepción del cliente interno cobra una importancia crucial en la calidad técnica de la asistencia sanitaria, al contar con conocimientos y habilidades específicas de la profesión desconocidas por el cliente externo y que son decisivas en la reposición de la salud de la población, esto hace que sea el médico y no el paciente/acompañante el que decide la demanda de servicios, tratamientos y atenciones hospitalarias, mientras que el cliente externo percibe mayor calidad del servicio cuanto más tiempo se invierta en su atención independiente de lo acertado del proceso asistencial, por lo que ambas percepciones han de priorizarse en la búsqueda de la mejora de la calidad.

La clasificación de los hospitales, resulta importante no sólo para la organización de los servicios de salud, sino también para su diagnóstico, el análisis comparativo de diferentes aspectos e indicadores de eficiencia y calidad entre hospitales, la realización de benchmarking, lo cual permite tomar decisiones adecuadas y oportunas para mejorar su gestión.

9. Antecedentes Históricos De Recursos Humanos

9.1 Breve reseña histórica del trabajo

(Visto a través de la función de organización del trabajo, la organización de la producción o los servicios y organización de la dirección)

El campo de administración de los recursos humanos no apareció de improviso, desde tiempos muy antiguos, las personas se organizaban para desempeñar sus labores; desde la asignación de tareas, hasta la especialización de determinadas responsabilidades, se considera que la administración de los recursos humanos ha sido y seguirá siendo una técnica necesaria para el logro de los objetivos de todo grupo social.

9.1.1 Evolución De La Administración De Recurso Humano

El campo de la administración de los recursos humanos no apareció de improviso. Por el contrario, evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos. Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio.

9.1.2 Prehistoria

En el clan se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos.

Los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo. Su liderazgo para la gestión fue autocrático y religioso.

Los antecedentes de la administración se remontan a la prehistoria, no así el interés que esta disciplina exigió, a partir del siglo XX cuando se despliega un verdadero progreso en ámbito administrativo. El final del nomadismo dio paso al inicio de la agricultura. Los seres humanos que formaban pequeños grupos sociales, se extendieron y principiaron a reclamar mejores servicios. Si bien el hombre primitivo contaba con herramientas rudimentarias para sus labores diarias, existió cierta especialización o técnica desarrollada para la práctica de diversas actividades, tareas y ocupaciones como:

1. Caza
2. Recolección
3. Cultivo de la tierra,
4. Cuidado de ganado
5. Fabricación de herramientas
6. Confección de ropa
7. División del trabajo
8. Trabajo especializado
9. Desarrollo social
10. Trabajo en equipo, y demás

La división del trabajo admitió la especialización y mantener los roles bien definidos, a tal grado que esto significó un esfuerzo enorme por los asentamientos humanos, el reto de la sobrevivencia, el desarrollo y fortalecimiento de núcleos definidos.

9.1.3 El Manejo De Personal Durante La Colonia Española En América Latina.

Antes de la conquista Española, varios grupos indígenas habían establecido diversos organismos que entrañaban la resolución de complejos problemas de la administración de los Recursos Humanos. Por ejemplo, los aztecas contaban con sistema de postas mensajeros que se relevaban a largo del camino, que permitía que el emperador Moctezuma consumiera diariamente pescado fresco del Golfo de México, para mantener el equipo de mensajeros en buenas condiciones alguien resolvió, entre dos, el problema de suministrarles agua y alimentos, brindarles protección militar y, naturalmente, proporcionarles calzado adecuado para el largo camino que tenían que recorrer.

La etapa colonial supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada sobre todo a la obtención de beneficios comerciales para la metrópoli. Es muy interesante revisar los estudios que se han hecho de las antiguas compañías mineras, como las que

operaron en Guanajuato y Zacatecas, en México; en Potosí, en Bolivia; en Chile; en Colombia, y en varias regiones más. Con mucha frecuencia, los yacimientos importantes se encontraban en regiones de suma aridez, a gran distancia de regiones agrícolas con buen suministro de agua y alimentos.

Es probable que después de iniciar las operaciones de explotación de yacimientos con métodos violentos, los administradores se hayan debido rendir a la evidencia de que sus obreros serían más productivos si contaban con mejores servicios y organización.

El personal de los navíos que surcaban los mares estaba sometido a la rígida disciplina que imponían los oficiales, que no excluía castigos corporales, incluyendo azotes. Sólo mediante una estricta serie de medidas los navíos podían cubrir las inmensas distancias que separaban a España de “las Indias”, como se llamaba al subcontinente. Las prodigiosas navegaciones de la Colonia incluían inmensas travesías; por ejemplo, del puerto mexicano de Acapulco a Manila, en las Filipinas, y de puertos como La Habana hasta las lejanas avanzadas de Argentina. Para poder llevar a cabo estas travesías, era necesario planear, dentro de las limitaciones de la época, toda una serie de funciones complejas: desde el número de marineros necesario, hasta las provisiones que llevaría el barco.

Subrayemos un dato esencial que se desprende de este periodo histórico: aunque desafortunadamente la violencia desempeñó un papel destacado al inicio o en el curso de muchas operaciones coloniales, ciertas técnicas de administración de personal con frecuencia injustas, pero adaptadas a la época, permitieron establecer operaciones de considerable magnitud y complejidad.

Cuando América Latina pasó a la etapa independiente, durante el siglo XIX, estableció nuevos nexos con los países industrializados, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más activo. En general, en el campo de la administración de recursos humanos como en tantos otros, América Latina ha

experimentado una evolución muy influenciada por el mundo occidental, pero se sigue caracterizando por su peculiar idiosincrasia y estructura social.

9.1.4 Durante la Edad Media

Fue en este periodo en el que se dio nacimiento al adiestramiento de aprendices y a los sindicatos y uniones obreras. Los dueños de talleres dedicados a una área en particular, organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses, tales como: regular el empleo, los precios, y demás. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy. A los empleados se les conocía como jornaleros y las uniones de los jornaleros fueron los primeros sindicatos de trabajadores. A partir del sistema de gremios se ve perfectamente dividida la clase de obreros y de los patrones lo cual es lo más parecido al sistema actual.

9.1.5 Revolución Industrial

Durante el siglo XVIII la aparición del fenómeno denominado Revolución Industrial, trae consigo una serie de cambios tanto económicos como sociales, cuyas consecuencias y efectos aterrizan en la producción de aquellos tiempos, donde las organizaciones requieren instalar nuevos sistemas de coordinación de esfuerzos de los grupos humanos, buscando la rentabilidad, aminorando los costos, gastos, peligro e insatisfacción del personal, como una manera de sobrevivir a la situación de cambio que se presentaba.

En el siglo XIX, surge el denominado “departamento de bienestar”, que es considerado como el antecesor a los actuales departamentos de recursos humanos, cuya principal función era la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores; como vivienda, educación y atención médica, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

9.1.6 La Administración Científica y Las Necesidades Humanas

Mediante la aparición de la administración científica de Frederick Taylor, quedó demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejoras en la eficiencia y eficacia del personal. La necesidad de proceder a especializaciones y a mejor capacitación quedaron demostradas gracias a las aportaciones de la escuela científica de administración y esto, a su vez, impulsó la creación de más departamentos de personal, a pesar de que tanto Taylor, como Fayol otro percusor de la administración consideraban el recurso humano como una parte más de las maquinas.

9.1.7 El Siglo XX

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1930-1938) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió creciente atención a las necesidades de los empleados. La importancia de las necesidades de personal se hizo aún más relevante por el resultado de los estudios llevados a cabo en Estados Unidos en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric durante ese periodo. Estos estudios demostraron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las necesidades humanas. Estas conclusiones; que hoy parecen elementales; ejercieron un profundo y duradero efecto en la administración de personal.

La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial obligaron a concentrar la atención en áreas diferentes, pero prepararon el campo para avances ulteriores. La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para hacer frente a las necesidades sociales y el público apeló al sector oficial. Los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social salarios mínimos e incluso de garantía al derecho a

formar sindicatos Los gobiernos se esforzaron en mejorar las condiciones de seguridad y estabilidad y, en muchos casos. Surgieron medidas legislativas que obligaron a las compañías a cumplir determinadas disposiciones.

A partir de los años de la Gran Depresión, las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de considerar los objetivos sociales más generales y ello ha reforzado la necesidad de contar con departamentos de personal En algunos casos se confió a estos departamentos la función de interactuar con los sindicatos, cada vez más poderosos.

El crecimiento en gran escala obtenido por los sindicatos durante el periodo obligó a las organizaciones a cambiar sus políticas de paternalismo por enfoques administrativos proactivos, que tomaban en cuenta las aspiraciones y demandas de los asalariados De hecho. El término “Relaciones industriales” se acuñó durante la época, para reflejar las actividades de interacción que llevaba a cabo el departamento de personal.

Al final de la Segunda Guerra Mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos La economía de guerra alcanzó niveles de eficiencia muy altos en ambos bandos combatientes gracias a múltiples avances logrados en gran medida por la presión bélica. Se perfeccionaron mucho las técnicas de selección de personal diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchas otras. Por ello, al final del conflicto se hicieron prácticamente universales los departamentos de personal que enfrentaron labores y responsabilidades mucho más complejas que durante el conflicto armado.

9.1.8 Recursos Humanos

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.

9.1.9 Panorama Actual

En la actualidad, sin embargo, el concepto de Recursos Humanos hace referencia a la administración del personal de una compañía, es decir, a la capacidad de localizar, entrevistar, evaluar y seleccionar a los trabajadores, de acuerdo a los objetivos, misión y visión de una compañía.

Dicha Administración puede ser realizada desde el Departamento de Recursos Humanos de una empresa, o bien, desde un ente o agencia externa especializada en dicha función.

Las tareas fundamentales de la Administración de Recursos Humanos según Adalberto Chiavenato -Administración de Recursos Humanos, 2001- son:

1. Provisión: Su función primordial es mantener a la empresa provista de recursos humanos, en caso de nuevas necesidades o de rotación del personal
2. Aplicación: Otra de sus principales funciones consiste en capacitar al personal, explicar sus tareas, derechos, obligaciones y alcance de su rol, y analizar su posterior desempeño
3. Mantenimiento: También deberá hacerse cargo de la remuneración del personal, beneficios sociales y premios

4. Desarrollo: Deberá aportar entrenamiento y capacitación continua a los trabajadores
5. Seguimiento y control: Deberá mantener un estricto control y actualización sobre toda la información relativa a los trabajadores.

El panorama actual, cuyos principales factores externos de cambio son la globalización, los avances tecnológicos y la alta competitividad, presenta nuevos desafíos para el área de recursos humanos, que necesita responder de manera flexible y adaptarse al vertiginoso movimiento del mercado, a continuación se presentan algunos elementos claves para una respuesta efectiva a los desafíos actuales:

Estrategia

La estrategia del departamento de recursos humanos deberá delinearse de acuerdo a los objetivos y necesidades (cambiantes) de la compañía, ya que ellos, son la única base posible para elaborar un plan que integre el diseño de los puestos de trabajo, la contratación, el pago, las recompensas, el desarrollo y rendimiento de los sistemas de evaluación, y el seguimiento del desarrollo de los empleados.

Capacitación

Es función tradicional de la administración de recursos humanos brindar capacitación constante al personal de una empresa, lo importante es que pueda adaptar dicha capacitación a la necesidad de nuevos conocimientos en el ámbito de la tecnología, y de los idiomas, entre otros.

Actitud

El equipo de la administración de recursos humanos es quien más sabe de tratar y contener al personal de la empresa, por lo tanto deberá promover un ambiente cálido y saludable para toda la empresa, abriendo un espacio de diálogo y de resolución de conflictos, para estar al tanto de las inquietudes de los empleados, antes de que sea tarde.

10. Administración De Recursos Humanos

La gestión del talento se define como un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.

Es un proceso que surgió en los años 20 y se ha ido desarrollando y creciendo su importancia a medida que las empresas se han dado cuenta de que lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados.

Dicha gestión como concepto ha ido evolucionando mucho en los últimos 25 años, el objetivo de las organizaciones que han puesto la gestión del talento en práctica lo hacen para dar solución al problema de retención de empleado.

Se valora aún más la gestión del talento cuando las organizaciones descubren que resulta tres veces más caro para ellas realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos. Ejemplo de ello son los datos proporcionados por expertos en gestión de personas:

- Hasta seis meses pueden ser necesarios para que un empleado nuevo llegue a adquirir la productividad adecuada en un trabajo.
- Se necesitan nada menos que dieciocho meses para integrarlo a la cultura de la empresa.
- Tienen que transcurrir veinticuatro meses para que el nuevo miembro del equipo alcance a conocer la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte.

El hecho de conseguir o retener talentos para la organización es una estrategia sobre todo de las empresas más competitivas y que buscan crecer por medio de los recursos humanos que desempeñan un papel importante en la empresa y aumentan su valor. Una organización con talentos es una empresa más competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones.

10.1 Procesos claves en la Gestión del Talento:

1. **Planificación de RRHH:** La proyección estratégica y la planificación de acceso y retención del talento.
2. **Reclutamiento:** La capacidad de atraer y contratar talento; el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar una estrategia basada en el employer branding.
3. **La incorporación** a la empresa; este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización.
4. **Plan estratégico:** El proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y los objetivos.
5. **Evaluaciones 360 °:** La evaluación 360 grados es una herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
6. **Desarrollo del liderazgo.** Actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
7. **Desarrollo profesional:** Proceso de establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales; planificación de la carrera.
8. **Programas de reconocimiento:** Un método de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización.
9. **Competencias:** Esos comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito.
10. **Retención:** Un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del top talent de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

11. Nuevas Tendencias Digitales Aplicadas a Recursos Humanos

El 2016, fue un año de grandes retos para la gestión de los Recursos Humanos y sin duda la digitalización ha sido uno de ellos. Tal y como muestra nuestro reciente informe sobre el grado de Evolución Tecnológica de los Recursos Humanos, desarrollado por IDC a través del análisis de más de 340 encuestas realizadas a empresas ubicadas en España, y América Latina, “a pesar de que la mayor parte de las organizaciones manifiesta contar con una estrategia de digitalización, en más del 51% de los casos esas estrategias no están unificadas o alineadas a los procesos de negocio”.

La revolución digital exige a las empresas transformar su visión tradicional en todo a lo que respecta a la gestión de su capital humano, por una visión de largo plazo que les permita gestionar y administrar al talento del futuro, necesario para llevar a cabo la transición digital de sus negocios.

Las nuevas tecnologías están posibilitando la descentralización de la gestión del talento como una actividad tradicionalmente relegada al ámbito de los Recursos Humanos, haciéndola parte protagonista de las actividades del negocio. De forma paralela, la tecnología está fomentando también una mayor integración y flexibilidad en las empresas, proporcionando a sus empleados una mayor participación, y la posibilidad de crear sus propias experiencias de trabajo. En este sentido, las nuevas tecnologías están transformando radicalmente a las organizaciones de Recursos Humanos en las empresas, y de redefinir el futuro de esta función.

Bajo este nuevo entorno, los procesos de gestión del talento ya no son una responsabilidad exclusiva de Recursos Humanos. Las tecnologías digitales están trasladando la información y la toma de decisiones a los empleados, y haciendo de la selección y retención del talento aspectos críticos y complejos para las organizaciones, frente a un gran contingente de nuevas generaciones de

profesionales que se van incorporando en masa al mercado en espera de un ambiente laboral que fomente la innovación.

En esta transición de las organizaciones hacia lo digital, las empresas necesitan ser innovadoras y generar cambios profundos en sus procesos de negocio, haciendo uso de la tecnología e integrando en este proceso de transformación a todas y cada una de las personas que forman parte de la propia organización. Dentro de esta “Digitalización de los Recursos Humanos”, también resultará necesario considerar cómo las empresas pueden hacer frente a la naturaleza cambiante del trabajo de esos recursos con aplicaciones y herramientas que faciliten la comunicación y la colaboración entre sus empleados.

No cabe duda por tanto que las nuevas tecnologías están transformando la concepción de los Recursos Humanos, así como la forma en la que los empleados trabajan, interactúan y se comunican en sus lugares de trabajo. Aunque no conocemos cuál será el futuro de los Recursos Humanos, sí que podemos vislumbrar que lo digital adquirirá un papel aún más importante que el actual en todos y cada uno de los procesos que intervienen en la gestión del capital humano. Por ello, las empresas deben desde ya comenzar su transformación hacia lo digital, ya que sólo aquellas empresas que sean capaces de adaptar la digitalización a sus políticas de Talento de una manera óptima, serán las que consigan alcanzar el éxito en sus negocios.¹

12. Evolución En La Gestión De Los RRHH

Los Recursos Humanos han cambiado en función de la evolución que han tenido los negocios. Se ha pasado del “Need to Have” (nóminas, contratos y Seguridad Social de los empleados) al “Nice to Have”: Planes formativos, beneficios sociales para los empleados. Éstos eran los inicios en la gestión de los departamentos de RRHH.

En el año 2000, se planteó el nuevo escenario donde las empresas se valoraban en función de potenciales clientes. “Existen personas en la organización”, la intangibilidad se revela en verdad, comienza la guerra por el talento para focalizarlo en el “Talent Management”.

Es aquí cuando surgen los sistemas de gestión de RRHH, stock options, matrices de talento, blendedlearning, programas de mentoring y coaching. Se habla de performance, planes de carrera y centros de excelencia.

En Recursos Humanos comienzan a entender de negocio y se profesionaliza el área. No basta con contratar talento sino decidir si el talento sirve o no en la empresa. Hay que gestionar a las personas dentro de una cultura organizativa.

Los cambios demográficos, la evolución tecnológica y las modificaciones en las pautas de comportamiento son tres grandes retos en la revolución de la gestión cultural de personas. Hay que alinear la cultura de compañía con la cultura de las personas para conseguir los objetivos marcados por el negocio sin miedo de asumir la evolución sino entendiéndolo como gestión del cambio.²

13. Las 10 Tendencias En La Gestión De Recursos Humanos

13.1 Reescribiendo Las Reglas Para La Era Digital

En una era de cambios constantes, las organizaciones y los responsables de las áreas de Recursos Humanos están llamados a reescribir las reglas de organización, contratación, desarrollo y gestión para poder atraer y retener a la fuerza laboral del siglo XXI.

Esta es la razón por la que el quinto estudio global sobre las Tendencias de los Recursos Humanos de Deloitte ha sido titulado “Reescribiendo las reglas para la era digital”. En él se analizan los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones, para ello se han encuestado a más de 10.000 líderes empresariales y de Recursos Humanos.

En el año en curso, 2018, nos encontramos en una nueva era, a menudo conocida como la “Cuarta Revolución Industrial” o la era del “Gran Cambio”, en la que la fuerza laboral es cada vez más digital, diversa, global y eficiente con los medios sociales y la automatización. Al mismo tiempo, las necesidades y expectativas de las empresas también están evolucionando más rápido que nunca antes: nuevos perfiles, herramientas, tecnología, modelos de negocio...

El reto de las organizaciones es precisamente aprender a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de la fuerza laboral y los requerimientos que demanda el ecosistema empresarial actual. Este informe pretende servir de decálogo para los líderes empresariales y de recursos humanos, para la óptima gestión del capital humano, marcando un nuevo conjunto de reglas para el actual entorno socioeconómico.

13.1.1. Hacia la organización del futuro

La forma en que las organizaciones operan en la actualidad es radicalmente distinta a como lo hacían hace diez años. Debido a las exigencias del cambio organizacional, un 88% de los ejecutivos encuestados consideran importante la construcción del modelo organizacional del futuro.

La agilidad juega un papel clave en este nuevo modelo. Romper con las estructuras jerárquicas y encaminarse a modelos centrados en el trabajo entre equipos, cada uno de ellos con recursos y capacidades para tomar decisiones, es necesario para poder competir y ganar en el actual entorno empresarial.

Este nuevo modelo de gestión entre equipos requiere de nuevos líderes que cuenten con habilidades como la negociación, resiliencia y pensamiento sistemático. Líderes que conozcan en detalle las habilidades de cada individuo con el fin de poder formar nuevos grupos con rapidez y eficiencia, y que sepan definir unos objetivos claros y cuantificables a cada uno de los equipos. Existen técnicas como la ONA, también conocido como organizational network analysis, que ayudan a las empresas a conocer e identificar a los expertos y las conexiones existentes entre los distintos equipos.

13.1.2. Carreras profesionales y formación

Las herramientas de aprendizaje están cambiando rápidamente. Los sistemas tradicionales están siendo complementados o sustituidos por una amplia gama de nuevas tecnologías como Youtube, edXm, Udacity... Esta nueva realidad está forzando a las compañías a rediseñar sus estrategias, ofreciendo oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo. El 83% de los líderes encuestados afirman que sus organizaciones son cada vez más flexibles y ya cuentan con modelos de desarrollo profesional dinámicos. Además, esto ayuda a mejorar la cultura corporativa.

13.1.3. Adquisición del talento

En la actual era digital, la imagen de marca que proyecte una empresa debe ser atractiva para ser capaz de atraer al mejor talento. Es por ello que cada vez más compañías hacen más esfuerzos en la gestión del employmentbranding, que consiste en reforzar la imagen y percepción de una organización hacia sus clientes, empleados, y en especial sus potenciales candidatos.

Esto requiere de una mezcla efectiva de atributos, entre los que se encuentran las experiencias que se viven en el entorno profesional y un sólido plan de desarrollo profesional. De hecho, es tan necesario llevar a cabo campañas de difusión que atraigan nuevos candidatos como la realización de campañas de marketing para promocionar un producto o servicio. Esto puede hacerse a través de herramientas cognitivas, y otras soluciones de vídeo y gamificación.

13.1.4. La experiencia del empleado

Para fidelizar a los Millennials los departamentos de RRHH están utilizando nuevos enfoques como el designthinking y el employeejourneymaps. Se están centrando en comprender y mejorar la experiencia del empleado, no debemos olvidar que una buena experiencia para los empleados se traduce en una buena experiencia para los clientes. Es por eso que se posiciona como una de las mayores prioridades para este año 2018, como afirmaron el 82% de los ejecutivos encuestados.

Un employeebrand se traduce en reputación para la empresa, la experiencia que el empleado cuenta al mundo puede convertirse en una ventaja competitiva. No debemos olvidarnos de monitorizar y analizar la satisfacción de los distintos tipos de trabajadores como los freelances, empleados a tiempo parcial y alumni.

13.1.5. Hacia un nuevo modelo de gestión: Performance Management

Conforme han avanzado los tiempos, las organizaciones han cambiado radicalmente la forma en que evalúan a sus empleados, y para ello se debe reentrenar a los líderes para implementar nuevas metodologías de seguimiento del trabajo.

Se están adoptando metodologías team-centric, que se focalizan en el trabajo en equipo. Más que fijarse en los logros individuales del empleado, se centran en evaluar el impacto de la contribución de este en el equipo.

Hay que tener en cuenta que, si el equipo gana, el empleado gana; y por ende la empresa. La información cualitativa es la que ayuda a las organizaciones a identificar a los empleados más productivos y llevar a cabo promociones y otras recompensas con ellos.

13.1.6 Cambios en el modelo de liderazgo

Los nuevos líderes necesitan tener habilidades diferentes a los de generaciones anteriores, pero la mayoría de las empresas no se han movido lo suficientemente rápido como para desarrollar líderes digitales.

El nuevo tipo de líder debe saber construir y dirigir equipos, mantener a la gente conectada y fidelizada y promover una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua.

Es necesario construir nuevos modelos de liderazgo, ya que ahora las compañías aspiran a diferentes metas como la innovación. El 90% de ellas están rediseñando sus organizaciones con el objetivo de ser más dinámicas, team-centric y conectadas. Esta es una de las mayores necesidades de las empresas actualmente, ya que solo un 5% de las compañías creen tener buenos líderes con habilidades en el campo digital.

13.1.7 La digitalización del departamento de Recursos Humanos

Los departamentos de RRHH juegan un papel crucial para ayudar a la transformación digital de una empresa. Se enfrentan a un doble reto: por un lado el de transformar las actividades del propio departamento y por otro el de transformar a la fuerza laboral. Según datos del informe, el 33% de los equipos de recursos humanos encuestados están utilizando algún tipo de inteligencia artificial y el 41% están desarrollando activamente aplicaciones móviles para ofrecer servicios de recursos humanos.

Los líderes que sean capaces de adoptar nuevas tecnologías y formas de trabajar, así como de reinventarse constantemente, tendrán un fuerte impacto en los resultados de la empresa y en la experiencia de sus empleados.

13.1.8 Analista web: uno de los perfiles más demandados

La transformación digital ha dado lugar a un nuevo perfil profesional, el analista web. Las organizaciones están rediseñando sus equipos analíticos para desarrollar soluciones digitales que permitan medir, analizar y utilizar la información, y así comprender en profundidad cada parte de los procesos de operaciones.

La analítica web se está aplicando a una gran variedad de procesos empresariales, siendo los de contratación los que más requieren de esta medición, seguido de la gestión del rendimiento. Las nuevas herramientas de análisis permiten a los ejecutivos disponer de una gran combinación de métricas para ayudarles a comprender qué estrategias son las que realmente están generando resultados.

13.1.9 Estrategias de diversidad e inclusión

En el convulso entorno político en el que nos encontramos donde los nacionalismos han ganado terreno y los cambios demográficos hacen que distintas generaciones, Millennials y BabyBoomers, convivan en un mismo lugar de trabajo, han

convertido las estrategias de diversidad e inclusión en una de las prioridades para este año, según afirmaron el 69% de los ejecutivos encuestados.

La diversidad e inclusión impactan directamente la marca, al rendimiento y a los objetivos corporativos, convirtiéndose en uno de los aspectos más relevantes para la 'adquisición de talento y la construcción de la ya mencionada employmentbrand. El 78% de los encuestados cree que la adecuada implementación de estas estrategias, suponen una ventaja competitiva para la empresa.

Las organizaciones están obligadas a fijar un nuevo conjunto de reglas basadas en la transparencia y que influyen cambios en los procesos y herramientas de medición para identificar posibles problemas de desigualdad de género, raciales o disparidades en las compensaciones y recompensas.

13.1.10 La transformación de los puestos de trabajo

La naturaleza de los trabajos está cambiando como consecuencia de la creciente adopción de tecnologías cognitivas y de la digitalización de procesos. La automatización, la robótica y los sistemas de inteligencia artificial están transformando la fuerza laboral. A su vez, las organizaciones están rediseñando los puestos de trabajo para tomar ventaja de la implementación de estas tecnologías.

Mientras algunos dramatizan las consecuencias negativas que estas tecnologías tendrán, está comprobado que la utilización estas herramientas no solo ayudará a crear nuevos puestos de trabajo especializados, sino que además incrementará la productividad. Se debe pensar en los trabajos como un conjunto de tareas que, si pueden ser automatizadas, ayudarán a concentrar los esfuerzos humanos en la experiencia del cliente, la experiencia del empleado y en la propuesta de valor de la organización.

Sin importar el tamaño de una empresa, con la llegada de las nuevas tecnologías todas las organizaciones ahora buscan la mejor gestión y rendimiento de todos los

elementos involucrados en la comunicación interna a través de las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RR.HH.

Es así como la tecnología ha transformado de diferentes formas todos los ámbitos y sectores empresariales en el que ha colaborado para poder lograr los objetivos planteados por las organizaciones.

«Toda implementación tecnológica supone un diseño alineado a la estrategia de la organización. De esta manera, la tecnología se convertirá en el mejor puente entre la estrategia organizacional y la estrategia del personal», refiere César Cáceres Dagnino, Director General de Centro de Familias Empresarias y Empresas Familiares de la Universidad de Piura.

La implementación de nuevos sistemas tecnológicos ha dado paso a una gestión de Recursos Humanos más completa que ha permitido garantizar una mejor administración y aumentar el compromiso de los colaboradores. Por tal motivo, resulta cada vez más necesario enlazar la tecnología con la gestión de personas y el rendimiento laboral.

Aunque el talento en una organización es uno de los valores más preciados, es también uno de los mayores retos, ya que poder detectarlo, motivarlo y retenerlo requiere de herramientas de selección, evaluación y potenciación. Con el fin de ser capaces de desempeñar nuestra labor con la mayor efectividad posible.

«Existen muchísimos aspectos donde la tecnología impacta directamente en la gestión de personas, pero si hay que resaltar uno, destaco la visión 360° de nuestros colaboradores que la misma nos brinda, tener tecnología de RRHH bien aplicada, nos va a permitir tener un entendimiento más profundo de nuestros colaboradores, y por ende, de nuestro negocio», señala Juan Pablo Quintana – Presales Manager Raet Latinoamérica.

Uno de los principales problemas de los departamentos de recursos humanos son los papeleos excesivos y la cantidad de tiempo que se emplea en tareas administrativas. Los empleados dependen del departamento de personal para cualquier trámite burocrático: actualizar información personal, solicitar vacaciones, imprimir el recibo de sueldo, etc.

Pero, gracias al uso de programas informáticos, la dependencia de los empleados hacia el departamento de recursos humanos ha disminuido ya que la información puede ser gestionada por todos los miembros de la organización. De esta manera, el departamento de RR.HH tiene la posibilidad de focalizarse en actividades más productivas, que ayudarán a impulsar el desarrollo y rendimiento de sus empleados.

«Sistemas inteligentes emplazados en la nube ayudan a identificar y dar, a quienes gestionan Recursos Humanos, más información sobre la gestión del talento, beneficios e ingresos y la posibilidad de retener e incrementar el potencial de cada trabajador», define Maribel Cano, Latin América Regional Marketing Manager de Meta4.

Es así, como la gestión de capital humano nos permite identificar el talento de los colaboradores evaluando su rendimiento de manera automatizada. Permitiendo conocer fácilmente fortalezas y áreas por desarrollar de cada uno de los miembros de la empresa.

También permite establecer cuáles han sido aquellos perfiles que han tenido un mejor desempeño, y focalizar en ellos las futuras contrataciones. La evaluación del desempeño es de vital importancia, ya que nos facilita datos útiles para aportar soluciones que mejoren el rendimiento humano dentro de la organización.

Las últimas tecnologías también facilitan la gestión de plantillas y la trayectoria de los empleados. Por un lado, aparece el e-learning, que es un tipo de formación flexible y virtual que permite a los nuevos trabajadores aprender e integrarse de forma rápida al funcionamiento de la compañía. Por otro, también existen programas informáticos

que nos permiten hacer un seguimiento a tiempo real de nuestros empleados y darles feedback de manera inmediata.

Gracias al seguimiento a tiempo real, las empresas pueden desarrollar e implementar programas informáticos de formación y capacitación de sus empleados. El aprendizaje virtual hace que los usuarios asuman el rol de individuos sociales, interaccionen entre sí y tengan acceso a los recursos de Inteligencia Colectiva.

Maribel Cano señala que una plataforma en la Nube es una de las ventajas que ofrece la tecnología a las empresas, ya que integra la suite completa de capacidades o funciones de RRHH, con la que las empresas pueden encontrar respuestas y gestionar al Recurso Humano con total seguridad.

También, se puede obtener de forma inmediata la visualización de datos en tiempo real a sólo un clic y analizar si aumenta el número de altos potenciales en una determinada población, si hay un deterioro en el potencial, o si hay algún tipo de carencias en la organización.

Una vez analizada la visión general, se pueden estudiar los casos particulares uno a uno. Por ejemplo, si un individuo tiene un alto potencial y desempeño, estudiar su caso en términos de sucesión y planificar su desarrollo a una escala mayor dentro de la organización, ver de inmediato cuál ha sido su desempeño, cuál es su potencial, cuál es su plan de carrera actual, preferencias profesionales y si tiene posibilidades de movilidad nacional e internacional. Lo que permitirá a los ejecutivos y a los equipos de RRHH la toma de decisiones rápidas y mejores que solucionen los retos de la organización.

Además, se pueden obtener analíticas de tendencia que indican cuál puede ser la dirección por tomar en un futuro, en un entorno laboral tan cambiante y dinámico en el que las empresas compiten por seleccionar, desarrollar, compensar y retener talento tanto a nivel local como global.

Capítulo II



1. Historia - Unique Representaciones

Unique Representaciones es una empresa reconocida en el mercado de la salud en la República Dominicana, la cual fue fundada el día 03 de Febrero del 1992 gracias a la iniciativa de Dinorah Rodríguez y José Alberto Hernández.

Unique Representaciones tiene 26 años dedicados a solucionar las necesidades del sector salud en el mercado de la Republica Dominicana y en otros países de la región, siendo los líderes en las líneas de productos, equipamientos y soluciones de gestión hospitalaria (HIS-RIS-PACS) que representamos. 57 empleados en nuestro país y presencia en diferentes mercados tales como: Colombia, El Salvador y México lo atestiguan.

1.1 Misión

Ser la solución del mercado médico, a los cuales les ofreceremos productos de alta calidad y un servicio inigualable de parte de nuestro personal de ventas, soporte técnico y de operaciones; de manera que nuestros clientes al pensar en nosotros piensen en una empresa UNIQUE.

1.2 Visión

Ser los líderes en las líneas de productos del mercado médico que representemos; tanto para la República Dominicana como los demás países del Caribe y Centroamérica; ofreciendo productos de alta calidad y diferenciados por un servicio UNIQUE, manejándonos siempre con credibilidad y prestigio.

1.3 Valores

Honradez y transparencia ante nuestros empleados, suplidores, clientela y toda la sociedad.

Lealtad

Responsabilidad

Humildad

Dinamismo

2. Cantidad de Empleados:

República Dominicana:

En la República Dominicana cuenta con una empleomanía de 61 colaboradores, distribuidos en las siguientes áreas:

- ▶ Ventas: Diecinueve (19)
- ▶ Administrativo: Veintidós (22)
- ▶ Departamento Técnico: Once (11)
- ▶ Operativo: Nueve(9)

Total: Sesenta y uno (61)

El Salvador

En El Salvador cuenta con una empleomanía de 6 colaboradores, distribuidos en las siguientes áreas:

- ▶ Ventas: Dos (2)
- ▶ Administrativo: Uno (1)
- ▶ Departamento Técnico: Uno (1)
- ▶ Operativo: Dos (2)

Total: Seis (6)

México

En México cuenta con una empleomanía de 8 colaboradores, distribuidos en las siguientes áreas:

- ▶ Ventas: Cinco (5)
- ▶ Administrativo: Uno (1)
- ▶ Departamento Técnico: Uno (1)
- ▶ Operativo: Uno (1)

Total: Ocho (8)

Colombia

En Colombia cuenta con una empleomanía de 18 colaboradores, distribuidos en las siguientes áreas:

Inicio operaciones en Octubre 2012

- ▶ Ventas: Doce (12)
- ▶ Servicio Técnico: Dos (2)
- ▶ Administrativos: Cuatro (4)

Total de empleados: Dieciocho (18)

Full Team ITS

En ITS cuenta con una empleomanía de 5 colaboradores, distribuidos en las siguientes áreas:

Inicio Operaciones en Julio 2013

- ▶ **Ventas: Dos (2)**
- ▶ **Gerente de Proyectos: Uno (1)**
- ▶ **Soporte Técnico: Uno (1)**
- ▶ **Director Administrativo: Uno (1)**

Total empleados: Cinco (5)

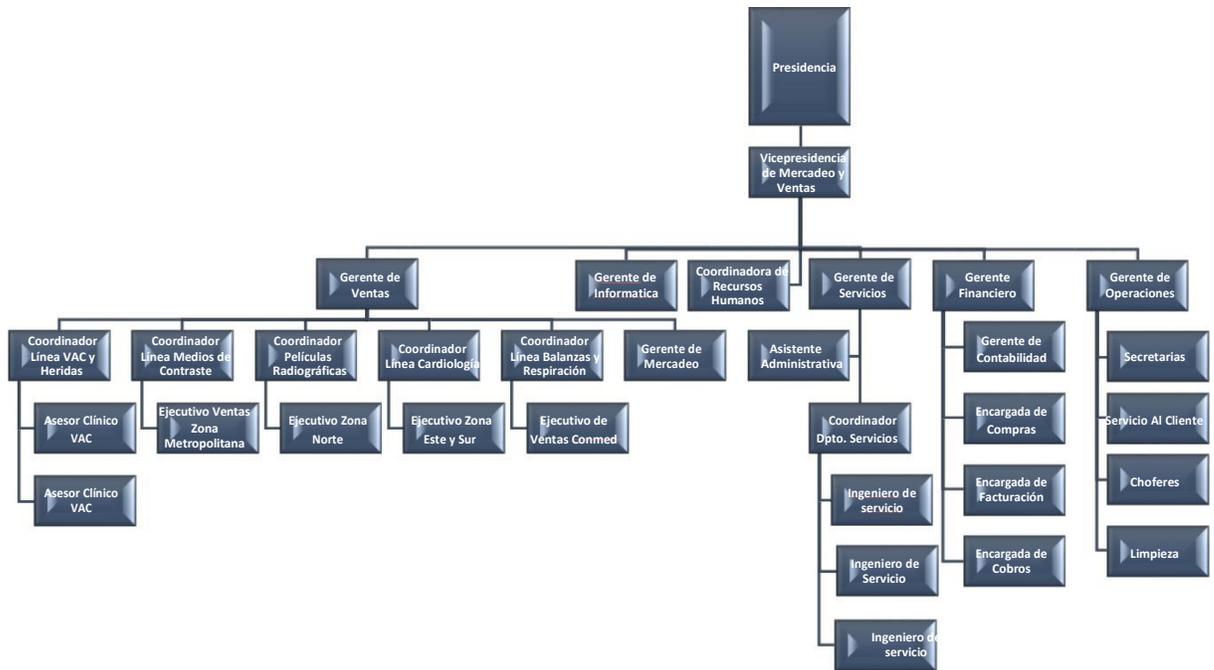
2.1 Marcas que representan:



Fuente: Página Web Corporativa <http://www.unique.com.do/16/>

3. Estructura Organizacional

3.1 Organigrama General



Fuente: Documento Interno, Empresa Unique Representaciones

4. Claves del Éxito de Unique Representaciones

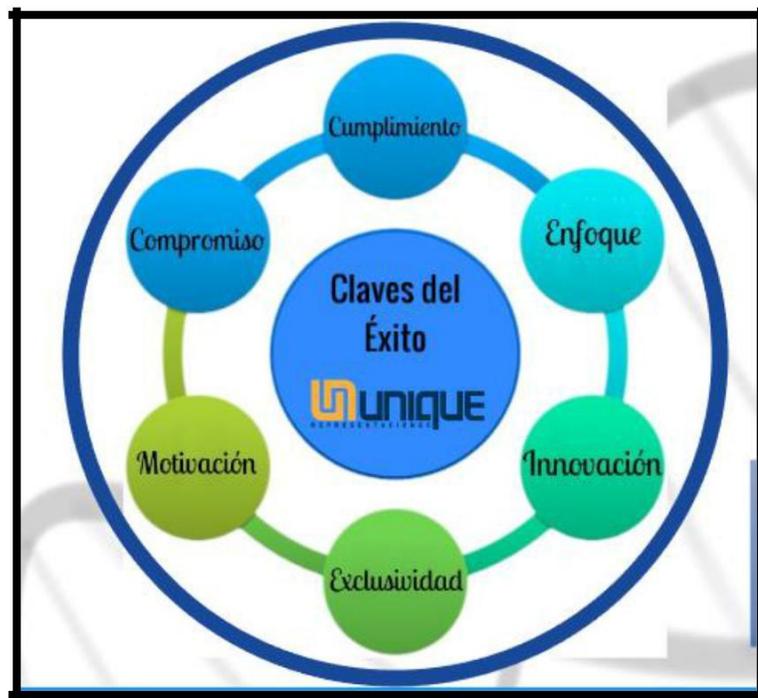
Alto enfoque al servicio al cliente.

Inclusión un gerente de marca o producto para cada una de las marcas que representamos.

Alta motivación a nuestro personal de ventas, mercadeo, administrativo y de servicios.

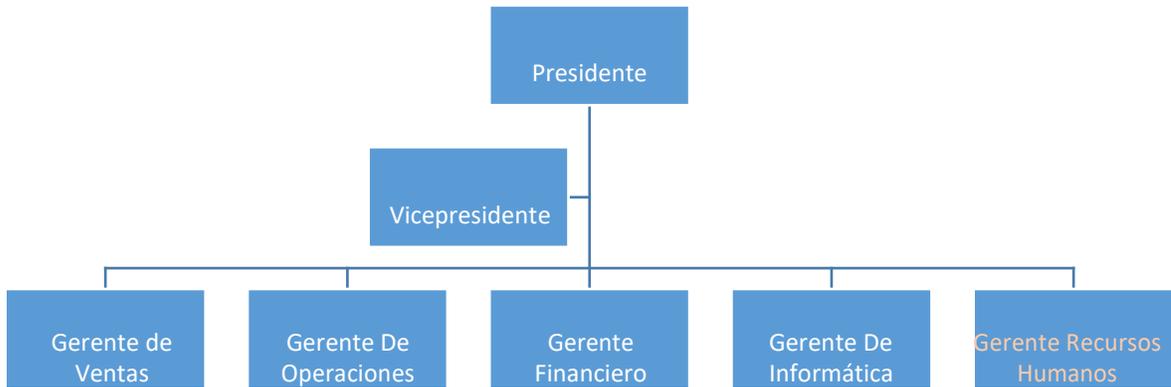
Compromiso mutuo con nuestros suplidores en el cumplimiento de los objetivos y desarrollo de nuestros mercados.

Cumplimiento de los acuerdos económicos y financieros acordados con nuestros suplidores.



Fuente: Documento Interno, Inducción corporativa

5. Departamento de Recursos Humanos - Estructura



Fuente: Documento Interno, Unique Representaciones

5.1 Incidencias Operativas:

Nómina de empleados completamente manual mediante un archivo en Excel con tendencia a generar errores al momento de aplicarla.

Expedientes e informaciones de los empleados no están registradas bajo un sistema de personal, lo cual afecta en lo siguiente:

- Registro de vacaciones / permisos empleados.
- Registro de licencias empleados.
- Registro de controles de personal, movimientos internos, promociones, entradas, salidas, etc.

No existe un sistema de comunicación formal para el personal.

Poca asistencia a las capacitaciones, por falta de tiempo del personal administrativo.

Alto cúmulo de papeles para archivar y cvs sin clasificar.

Debido a todos estos procesos actuales, existe una alta demanda de tiempo por parte del personal de RRHH para la elaboración de sus funciones, por lo que, regularmente existe un retraso en el cumplimiento de las mismas y en la asistencia a requerimientos o solicitudes de personal.

Actualmente la empresa cuenta con una plataforma de cerca 100 empleados fijos, distribuidos y establecidos entre nuestros 3 establecimientos en la región de Colombia, El Salvador y México, tomando a consideración que continúan en miras de expansión a otros países, se hace sumamente necesario contar con una plataforma virtual que permita integrar los procesos y procedimientos estratégicos para RRHH y la Organización y que logren a su vez conectar a los diferentes recursos en diferentes puntos geográficos.

En vista de la problemática que se ha detectado en la Gerencia de Recursos Humanos, con el aumento de errores en la preparación de manera manual de las nóminas, las pérdidas de currículos de posibles candidatos, el cumulo de solicitudes en papeles de servicios para los colaboradores, y en la pérdida de tiempo en el archivo de documentos importantes en los expedientes de los usuarios internos. En consecuencia de que los sub sistemas de recursos humanos no estén digitalizados en nuestra empresa, es imposible poder hacer un trabajo eficiente y a tiempo oportuno, ya que este problema es un obstáculo para su buena ejecución.

Por estas razones surge la necesidad de proponer un Recursos Humanos Digitalizado, para que los Sub sistemas se trabajen con un sistema especializado y que responda de manera efectiva a las necesidades internas de la empresa y a su vez adaptado a los tiempos actuales.

6. Retos de Recursos Humanos

Por el escenario planteado anteriormente, los principales desafíos o retos del departamento de RRHH en Unique Representaciones son:

6.1 Diversidad del negocio.

Actualmente están diversificados en el mercado con la parte de equipamiento médico a clínicas y hospitales, instalación de softwares hospitalarios, etc., lo que quiere decir que cada personal dependiendo de la orientación del negocio, está orientado a un tipo diferente de atención al cliente, de competencias, de formación y entrenamiento.

Es así que representa un reto cumplir con los programas de capacitación especializados por grupos.

6.2 Distribución geográfica.

Debido a que actualmente estamos en varios puntos del Caribe, debemos invertir en cantidades de recursos y presupuestos para movilizar este personal y realizar los procesos relacionados a RRHH.

6.3 Tiempo respuesta solicitudes empleados.

Debido a la cantidad de empleados y distribución geográfica vs. La cantidad de personas que administra el departamento de RRHH, los tiempos de respuestas en solicitudes de cartas de trabajo, gestión de vacaciones, carnets, capacitaciones, evaluaciones del desempeño, promociones, etc, exceden los tiempos normales, lo que reduce los niveles de eficiencia.

6.4 Costos:

Costos invertidos en procesos como reclutamiento y selección, implementación de programas de capacitación, etc..

7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas en el ámbito investigativo nos proporcionan la estrategia a elegir para el levantamiento de los datos e informaciones necesarias las cuales a través de los instrumentos que se utilicen servirán para detallar y analizar dichos insumos.

Para los fines correspondientes a nuestro objeto de investigación, utilizaremos la técnica de observación, en el entendido que es necesario realizar un análisis visual de la situación actual con el fin de identificar las necesidades y oportunidades de mejoras, para la cual se utilizaran listas de chequeos de validación (checklist) y la encuesta, como instrumento. Con la observación, en primer lugar, se realizará un levantamiento de los procesos actuales en la empresa para la administración y comunicación del personal que permitirá identificar visualmente las deficiencias actuales relacionadas a cada subsistema.

Para conocer el estado actual de los procesos de Recursos Humanos dentro de la empresa seleccionada y la percepción de los colaboradores en cuanto a dicho proceso, estaremos realizando una encuesta, a través de un cuestionario cerrado, la cual será aplicada a la muestra seleccionada dentro de la organización, con la finalidad de determinar la dinámica de trabajo actual y como se llevan a cabo los procesos de Recursos Humanos, así como otros factores que pueden ser tomados en cuenta en torno al tema en asunto.

7.1 Instrumentos



El siguiente cuestionario sera utilizado como instrumento para el desarrollo de un Trabajo final para optar por el Título de Maestría en el Programa de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. El mismo está basado en internos de la organización y las actividades propias del departamento de RRHH.

Cuestionario para medir procesos de RRHH

Finalidad	Levantar informacion acerca de las actividades y procesos de RRHH.		
Instrucciones	En el instrumento que se presenta marque con una X según corresponda		
Aspectos		Si	No
1	¿Ha percibido usted algun error al momento del pago de su nomina?		
2	¿Los errores que percibe en su nomina, los recibe frecuentemente?		
3	¿Recibe respuestas inmediatas por parte de RRHH al momento de hacer algun tipo de solicitud?		
4	¿Los retrasos en respuesta de RRHH que percibe, son frecuentementes?		
5	¿Esta al tanto de las novedades internas que surjen en la empresa como ingresos, movimeintos de personal, promociones, actividades internas, noticias?		
6	Recibe frecuentemente comunicaciones con las novedades internas de su empresa?		
7	¿Conoce claramente los procedimientos y politicas de la organización?		
8	¿Usted recibe con frecuencia las actualizaciones de las politicas y/o procedimientos de la empresa?		
9	¿Conoce claramente los objetivos y responsabilidades de su puesto?		
10	¿Tiene usted flota asignada por la empresa?		
11	¿Utiliza su flota como una canal de comunicación con los demas departamento de su empresa?		

Fuente: Elaboración propia, Ureña 2018.

Checklist de Validación procesos actuales RRHH

Finalidad:	Caracterizar la situación actual de los procesos del departamento de RRHH.			
Instrucciones:	Observar como se llevan a cabo los procesos de administración de personal en cada subsistema de Recursos Humanos. Marque con una equis "X" la alternativa que refleje su respuesta según corresponda.			
	Aspectos	Si	No	Notas
	¿Existe algún sistema para la elaboración de la nómina de los empleados?		X	Nominas completamente manuales, trabajadas en archivos de excell.
	¿Poseen algún sistema para el almacenamiento de la información de los empleados?		X	Listados de empleados en excell con fechas de ingresos que pueden ser modificadas y con el tiempo se puede
	¿Cuentan con alguna plataforma de INTRANET para conectar con los empleados y como canal de comunicación?		X	
	Asignan flotas smartphones a sus colaboradores?	X		Asignación de flotas a puestos administrativos y a posiciones operativas que tengan relación con
	¿Mantienen a sus colaboradores informados con las actualizaciones de políticas y procesos internos?		X	RRHH trabaja las políticas ocasionalmente, pero las mismas no son comunicadas a todo el personal.
	¿Mantienen a sus colaboradores informados con las actualizaciones de sus tareas y funciones?		X	No siempre se actualizan las descripciones de los puestos y los empleados no están claros de sus tareas y responsabilidades.
	¿Están los empleados al tanto de las novedades internas de la organización, nuevos ingresos, promociones, noticias, etc?	X		Cuentan con un mural donde se colocan calendarios y noticias internas.
Elaborado Por:		Laura Ureña		

Fuente: Elaboración propia, Ureña 2018.

7.2 Población y Muestra

Se considera, en la investigación, como universo las empresas dedicadas a la comercialización y venta de equipos médicos y de laboratorio en la República Dominicana.

Segmentando a la población dentro de este universo, se considerará a la empresa Unique Representaciones, ubicada en Santo Domingo, la cual está compuesta por 98 empleados, distribuidos en las 4 áreas de América Latina que conforman la estructura organizacional vigente.

A partir de la población, se ha elegido una muestra de 50 empleados, lo que representa un 49 % del total de la población, seleccionando un número equitativo de personas por áreas, dentro de las áreas:

Tabla 1: Distribución de la Muestra

Áreas	Cantidad Empleados
Administrativa	12
Operativa	28
Técnicos	10

Fuente: Elaboración propia, Ureña 2018.

7.3 Procesamiento para el análisis de información.

El resultado de las informaciones obtenidas a través de las técnicas e instrumentos a utilizar en esta investigación, serán tabulados y graficados, con la intención de tener una amplia visibilidad de la situación actual, luego de tener la data se procederá a realizar un análisis de las variables evaluadas, lo que nos llevara al diseño de un plan más acertado y adecuado para la organización.

Tabla 2: Procesamiento de Información

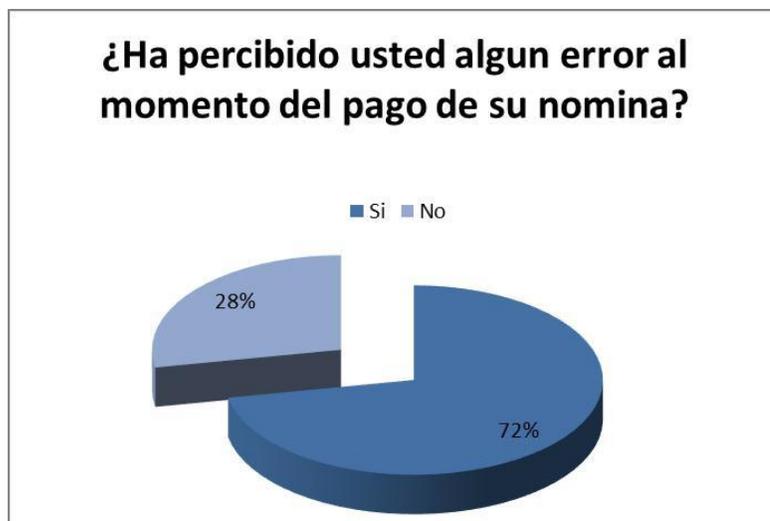
Preguntas		Si	No
1	¿Ha percibido usted algun error al momento del pago de su nomina?	36	14
2	¿Los errores que percibe en su nomina, los recibe frecuentemente?	33	17
3	¿Recibe respuestas inmediatas por parte de RRHH al momento de hacer algun tipo de solicitud?	32	18
4	¿Los retrasos en respuesta de RRHH que percibe, son frecuentementes?	29	21
5	¿Esta al tanto de las novedades internas que surjen en la empresa como ingresos, movimeintos de personal, promociones, actividades internas, noticias?	7	43
6	Recibe frecuentemente comunicaciones con las novedades internas de su empresa?	12	36
7	¿Conoce claramente los procedimientos y politicas de la organización?	11	33
8	¿Usted recibe con frecuencia las actualizaciones de las politicas y/o procedimientos de la empresa?	9	38
9	¿Conoce claramente los objetivos y responsabilidades de su puesto?	16	34
10	¿Tiene usted flota asignada por la empresa?	32	18
11	¿Utiliza su flota como una canal de comunicación con los demas departamento de su empresa?	11	39

Fuente: Elaboración propia, Ureña 2018.

Como resultado del cuestionario aplicado, podemos observar las siguientes conclusiones:

El 72% de la población han percibido errores al momento del pago de su nómina, mientras que un 28% no ha percibido ningún error al momento del pago de su nómina.

Ilustración 1: Resultados Instrumentos



Fuente: Tabla 3. Procesamiento de Información

El 66% de la muestra seleccionada manifiesta que son muy frecuentes los errores que recibe en su nómina, mientras que un 34% indica que no los recibe con frecuencia.

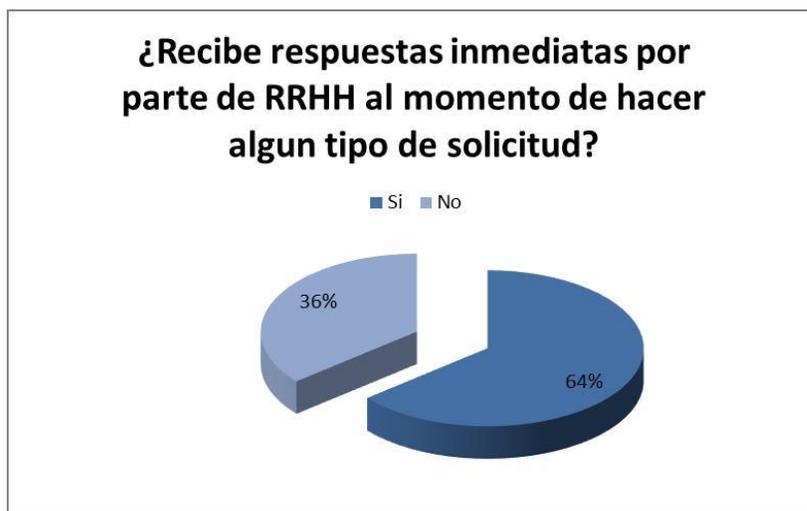
Ilustración 2: Resultados Instrumentos



Fuente: Tabla 4. Procesamiento de Información

El 64% de la muestra seleccionada indica no recibir respuestas inmediatas a solicitudes atendidas por RRHH, mientras que un 36% manifiesta que si recibe respuestas inmediatas a sus solicitudes de RRHH.

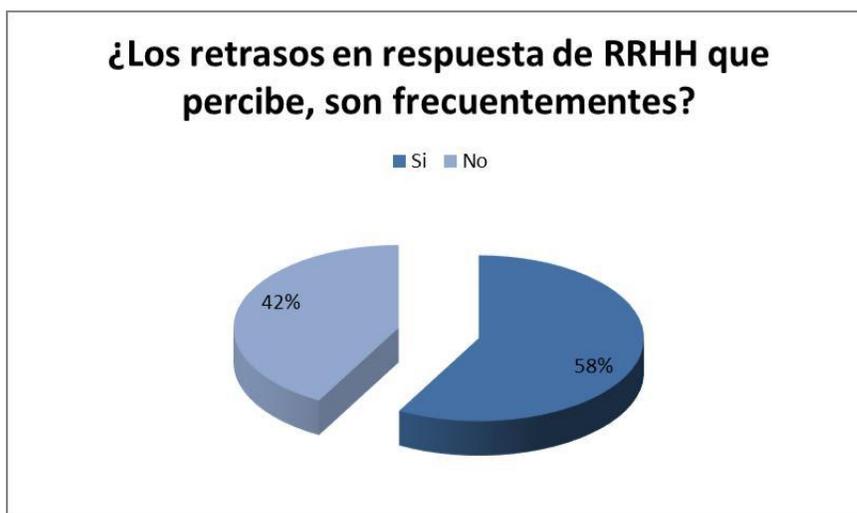
Ilustración 3: Resultados Instrumentos



Fuente: Tabla 5. Procesamiento de Información

Un 58% de la muestra seleccionada manifiesta que los retrasos en las respuestas a solicitudes de RRHH no son muy frecuentes, sin embargo el 42% si entiende que son frecuentes los retrasos.

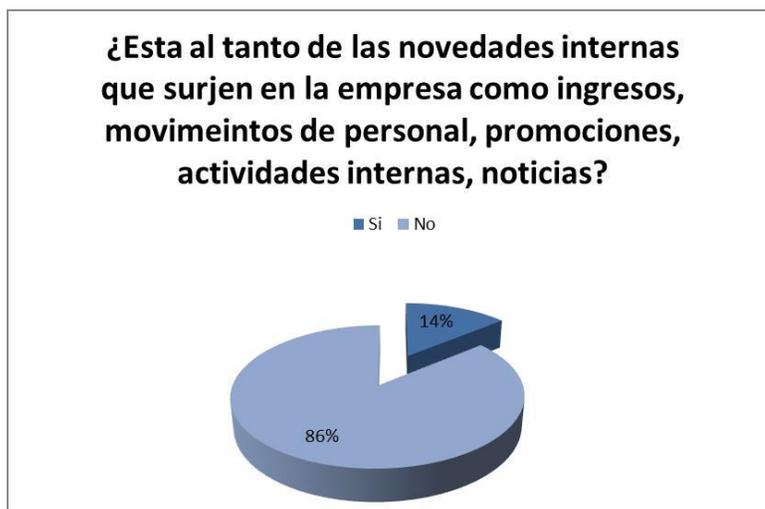
Ilustración 4: Resultados Instrumentos



Fuente: Tabla 6. Procesamiento de Información

Un 14% de la muestra seleccionada expresa que están al tanto de las novedades internas de la empresa, mientras que un 86% indica no estar al tanto de esas novedades.

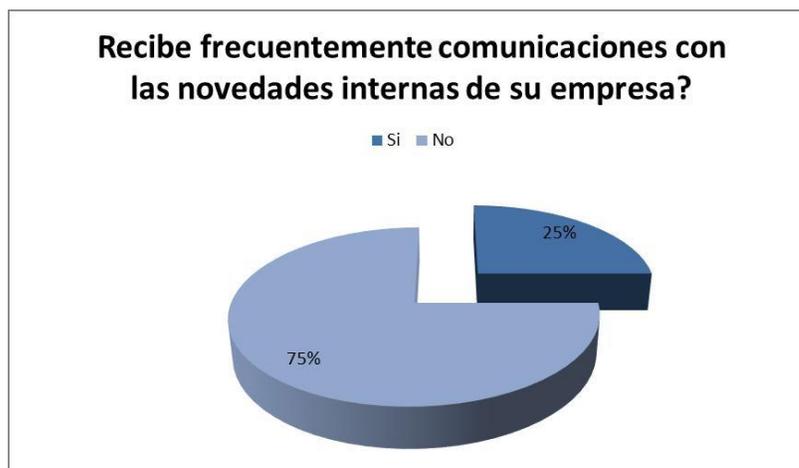
Ilustración 5: Resultados Instrumentos



Fuente: Tabla 7. Procesamiento de Información

El 75% de la muestra expresa que no recibe con frecuencia comunicaciones de las novedades internas de la empresa, mientras que un 25% indica sí recibirlas con frecuencia.

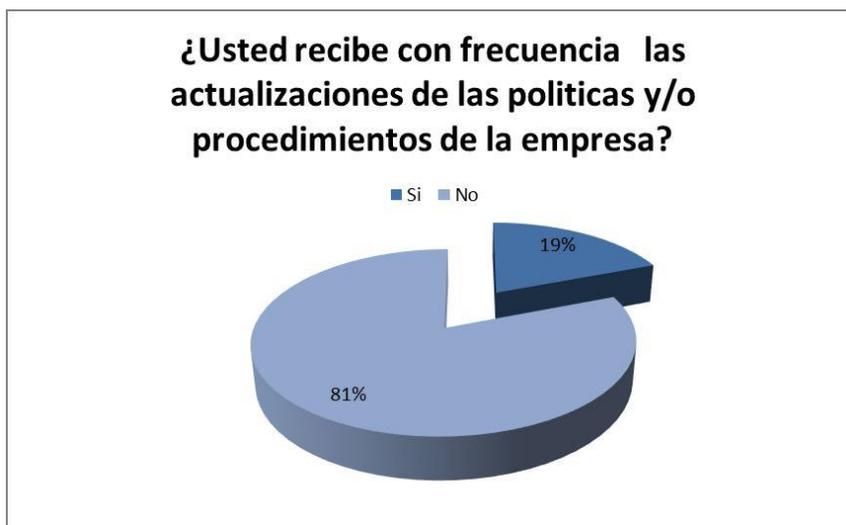
Ilustración 6: Resultados Instrumentos



Fuente: Tabla 8. Procesamiento de Información

El 81% de los empleados de la muestra seleccionada, indican no recibir con frecuencia las actualizaciones de las políticas y procedimientos organizacionales internos, mientras que el 19% indican si recibirlo.

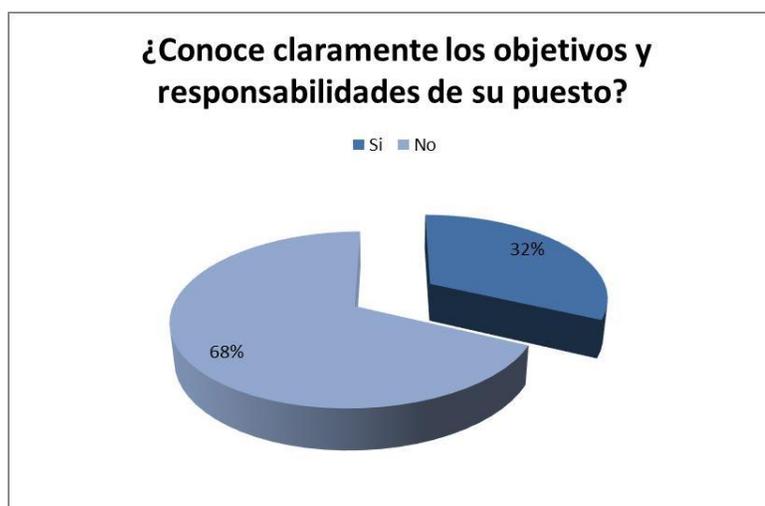
Ilustración 7: Resultados Instrumentos



Fuente: Tabla 9. Procesamiento de Información

El 68% de la muestra seleccionada indica no conocer claramente los objetivos y responsabilidades de su posición, mientras que el 32% dice si conocerlos.

Ilustración 8: Resultados Instrumentos



Fuente: Tabla 10. Procesamiento de Información

El 64% de la muestra seleccionada tiene flota asignada en la empresa a diferencia del 36% de la muestra que no tienen flota asignada.

Ilustración 9: Resultados Instrumentos



Fuente: Tabla 11. Procesamiento de Información

El 22% de la muestra seleccionada utiliza su flota para comunicarse con los demás departamentos, mientras que el 78% no la hace.

Ilustración 12: Resultados Instrumentos



Fuente: Tabla 13. Procesamiento de Información

Capítulo III

Propuesta

Recursos Humanos Digitales

Automatización Procesos

Departamento de Recursos Humanos

Agosto, 2018

Unique Representaciones, S.R.L.

1. Propuesta de Plataforma Virtual Integradora RRHH.

Ilustración 11: Sistematización de Procesos de RRHH



Fuente: Elaboración propia, Ureña 2018.

1.1 Plataforma Integradora de RRHH – Definición.

Es una propuesta para la creación de una plataforma integradora de sus principales subsistemas, la cual consistirá en lo siguiente:

1. Creación de módulos dentro de una misma plataforma virtual de trabajo que permita el acceso y manejo de los siguientes procesos de manera online: reclutamiento y selección, nómina, manejo de relaciones laborales, evaluaciones del desempeño, capacitación E learning.
2. Interacción con y entre nuestros colaboradores tanto en RD como en demás zonas geográficas, a través de esta plataforma, recibiendo y dando respuesta a solicitudes por la misma de manera electrónica.
3. Evaluar la implementación de un módulo de capacitación online con el método E Learning.
4. Módulo de nómina y administración de personal.

2. Objetivo General:

Lograr la integración de los subsistemas de RRHH con el diseño e implementación de una plataforma virtual de RRHH que permita automatizar y agilizar los procesos y procedimientos existentes.

2.1 Objetivos Específicos:

Lograr Recursos Humanos digitalizados adaptados y alerta a lo que le proporciona el entorno tecnológico, en los nuevos tiempos, sobrepasando los desafíos para día a día, aprovechando las oportunidades y logrando ser más eficaces.

Disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de los empleados.

Iniciar un plan piloto de capacitación para los gerentes e learning, el cual permita implementar programas de capacitación por grupos de especialización, competencias, etc...

Romper las barreras de comunicación entre el personal y los diferentes departamentos, empresas, etc...

Diseñar una plataforma virtual que permita integrar los procesos y procedimientos estratégicos para RRHH y la organización y que logren a su vez conectar a todos nuestros recursos en diferentes puntos geográficos, al tiempo que dirigimos la empresa hacia las nuevas tendencias en Gestión de RRHH contribuyendo al cumplimiento de nuestros objetivos organizacionales.

3. Plan de Trabajo

En una primera fase dentro de los próximos 3 años, a modo de sistema piloto trabajaremos en la digitalización de las siguientes áreas:

3.1 Servicios a empleados

Desarrollaremos una APP como herramienta que permita automatizar los servicios a los empleados, tales como: certificación de trabajo, solicitudes de vacaciones, aplicación de seguro médico, otros.

3.2 Reclutamiento & selección

A través del diseño de una página web de la empresa, estaremos direccionando procesos de evaluación y pre-selección de candidatos, mediante esta página los posibles candidatos aplicantes a un puesto completaran de manera virtual las evaluaciones correspondientes por cada puesto.

3.3 Capacitación & desarrollo

Luego de conocer y haber evaluado todas las implicaciones, ventajas y especificaciones de las capacitaciones online, trabajaremos las capacitaciones a nuestros puestos críticos, mediante un sistema E Learning, de manera de que se pueda agotar el programa de capacitación anual de nuestros empleados en los tiempos requeridos, esto lo llevaríamos a cabo presentando un proyecto acabado del sistema E Learning, solo para su implementación, tras identificar aquellas necesidades de nuestros Key Employees.

3.4 Evaluación & desempeño

Crearemos una plataforma digital para desarrollar un sistema de evaluación de desempeño de empleados, donde los gerentes podrán evaluar sus subordinados en los tiempos requeridos por Recursos Humanos y alineado al plan estratégico de la empresa en general.

3.5 Sistema de nómina & administración de personal

Proponemos la compra de licencias para uso de sistema de administración de personal Eikon.

Eikôn Recursos Humano es una solución integrada, enfocada de manera directa a las necesidades que generan los procesos de recursos humanos en la empresa: desde la gestión del reclutamiento e ingreso hasta la desvinculación de las personas, cumpliendo con los requisitos laborales legales y configuraciones que permiten crear políticas y reglas de negocio.

Los principales módulos de Eikon son:

- Reclutamiento y selección

- Compensación y beneficios
- Entrenamiento y desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Planes de salud, registro y control, gestión de puestos, Estadísticas de recursos humanos
- Otros

El uso de eikon en nuestro nuevo modelo de Gestión Digital y con miras a sistematizar procesos, nos va a permitir el manejo y administración de expedientes de empleados, permitiéndonos contar con información al día y actualizada de todos los empleados, informaciones acerca de los puestos de trabajo, estructura organizacional, movimientos de personal como: ingresos, salidas, ascensos, promociones, cambios, etc.

A su vez, este sistema nos va a propiciar trabajar la nómina de la empresa totalmente digital, reduciendo el margen de errores y conectando con el departamento de finanzas, interrelacionando informaciones propias de ambas áreas.

4. Responsables

Encargados de áreas del departamento de Recursos Humano, departamento de informática (desarrolladores y programadores), departamento de mercadeo (Comunicaciones).

5. Inversión y Costos

Tabla 3: Retorno de Inversión

ROI	311%
Inversión	\$ 1,267,950.00
Beneficios Proyectados a 3 años	\$ 3,946,644.00
Beneficios Proyectados mensual	\$ 109,629.00
Retorno de inversión	\$ 548,145.00

Presupuesto: Propuesta Sistematización Procesos RRHH Presupuesto de inversión	
Desarrollador de sistema (Página Web)	\$ 250,000.00
Creación de sistema, elaborar plataforma y APP	\$ 350,000.00
Prima soporte técnico trimestral	\$ 150,000.00
Módulo de RRHH (Software Eikon)	\$ 470,450.00
Licencias 4 Empleados (Software Eikon)	\$ 27,500.00
Mantenimiento y Soporte técnico (Eikon) Mensual	\$ 20,000.00
	\$ 1,267,950.00

Tiempo de implementación de 9 Meses

Fuente: Elaboración propia, Ureña 2018.

Tabla 4: Proyección Post - Implementación

Reducción proyectada (30%)				30% Reduccion anual		
Material gastable	Unidad	Precio	Gasto mensual			
Resma de papel	77	500	\$ 38,500.00	\$ 11,550.00	\$ 138,600.00	
Toner	4	995	\$ 3,980.00	\$ 1,194.00	\$ 14,328.00	
Partition	50	50	\$ 2,500.00	\$ 750.00	\$ 9,000.00	
Lapicero	350	10	\$ 3,500.00	\$ 1,050.00	\$ 12,600.00	
Lapiz	350	10	\$ 3,500.00	\$ 1,050.00	\$ 12,600.00	
Asignar %			\$ 51,980.00	\$ 15,594.00	\$ 187,128.00	\$ 561,384.00

Reducción de personal		
Puestos:	Compensación directa	Compensación indirecta
Asistente de RRHH	\$ 36,284.00	3665
Asistente de finanzas	\$ 28,284.00	2665
	\$ 64,568.00	\$ 6,330.00
		\$ 70,898.00
		\$ 850,776.00
		\$ 2,552,328.00



Fuente: Elaboración propia, Ureña 2018.

6. Tiempos de desarrollo y entrega de la propuesta

Ilustración 12: Cronograma de Trabajo 2019-2021

CRONOGRAMA DE TRABAJO 2019-2021		2019				2019				2019				2019				2019															
		Enero	Febrero			Marzo	Abril			Mayo	Junio			Julio	Agosto			Septiembre	Octubre			Noviembre	Diciembre										
Actividad	Responsable	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DIGITALIZACION EXPEDIENTES DE EMPLEADOS - EIKON	Equipo RRHH	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
DISENO ESTRUCTURA PLATAFORMA VIRTUAL	Equipo Desarrollo/RRHH													█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Etapa1 Plataforma Virtual/ MODULO EMPLEADOS		2020				2020				2020				2020				2020															
		Enero	Febrero			Marzo	Abril			Mayo	Junio			Julio	Agosto			Septiembre	Octubre			Noviembre	Diciembre										
SOLICITUD SERVICIOS A EMPLEADOS	Equipo Desarrollo/RRHH	█	█	█	█	█	█	█	█																								
PRESENTACION PILOTO E LEARNING	Equipo Desarrollo/RRHH									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
IMPLEMENTACION SISTEMA ED	Equipo Desarrollo/RRHH																					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Continuación - IMPLEMENTACION SISTEMA ED		2021				2021				2021				2021				2021															
		Enero	Febrero			Marzo	Abril			Mayo	Junio			Julio	Agosto			Septiembre	Octubre			Noviembre	Diciembre										
ETAPA 1 - MODULO CANDIDATOS		2021				2021				2021				2021				2021															
		Enero	Febrero			Marzo	Abril			Mayo	Junio			Julio	Agosto			Septiembre	Octubre			Noviembre	Diciembre										
PAGINA WEB - CAPTACION Y EVALUACION CANDIDATOS	Equipo Desarrollo/RRHH													█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
DISENO APP MOVIL	Equipo Desarrollo/RRHH																													█	█	█	█

Fuente: Elaboración propia, Ureña 2018.

7. Beneficios para la empresa

Brindar un servicio más rápido y eficiente en las solicitudes realizadas por del personal referente a sus derechos adquiridos y certificaciones, además de que permanecen en la plataforma digital.

Sistemas de integración donde se puede observar las habilidades, de todo el personal con miras a promoción o liderazgos de proyectos de la empresa.

Formas de capacitar a los gerentes desde su hogar ofreciéndoles mayor comodidad.

Selección de personal a través de la plataforma, evitando pérdida de tiempo, materiales y costos.

Disminución de margen de error en la preparación de nóminas.

Reducción de tiempo en la búsqueda de expedientes para promociones o transacciones.

Evaluación de proyecto E learning para los gerentes, en un futuro permitirá más participación de las capacitaciones y mejor aprovechamiento de la misma.

La gestión de RRHH tendrá una mayor participación a nivel estratégico que operativo en la empresa.

Permitirá tener fácil y rápido acceso a la información de los empleados.

Mejorará en gran medida el clima y la comunicación interna.

8. Gestión del Cambio- RRHH sistematizado

Debido a que el cambio impactará a toda la organización, entendemos que nos encontraremos con posibles resistencias.

Tomando en consideración estas barreras, implementaremos una estrategia orientada a fomentar un clima de confianza dentro del equipo de RRHH para que se pueda proyectar a las demás áreas.

Campaña de comunicación interna, cambio en procedimientos de RRHH y políticas de la empresa, mecanismos de formación de los empleados, gestión de cambio e impacto en el departamento de Recursos Humanos: cambios probables en el equipo de trabajo, sugerencias sobre el mismo.

Desarrollaremos un plan de comunicación con el fin de comunicar de manera efectiva los cambios en los procedimientos de RRHH y mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes a través de distintos medios:

Correo Electrónico, comunicación directa.

- Correo Interno Equipo RRHH .
- Correo a todo el personal.

Página WEB - Publicidad Digital

Redes Sociales Corporativa

Para minimizar el impacto del cambio en los empleados, orientaremos parte del plan de comunicación en la difusión e implementación de entrenamientos:

Diseño de programas de entrenamientos orientados a la capacitación rápida del personal en el manejo de la nueva plataforma.

División de entrenamientos por grupos, de manera que se pueda realizar paralelamente.

8.1 Estrategias Principales – Plan de Comunicación:

Identificar los departamentos a los cuales les impactará el cambio.

Comunicar a las áreas la razón del cambio y que se busca lograr con el mismo.

Como parte de la comunicación efectiva, explicar a los empleados como estos nuevos cambios facilitará su trabajo.

Evaluar los procesos actuales y los cambios que se necesitaran para aplicar a los mismos para lograr los objetivos deseados.

9. Reestructuración políticas internas:

Todo el personal entrante en su inducción, tendrá capacitación referente a la digitalización que se tiene en la empresa.

La campaña de comunicación interna debe ser parte primordial en la cultura organizacional, todos deben participar.

Se realizaran evaluaciones de dicha implementación cada año, con la finalidad de medir resultados en la empresa y el impacto que se ha logrado.

Para cualquier promoción interna se tomaran en cuenta las habilidades y competencias que se encuentran en el software.

10. ¿Hacia dónde nos lleva esta propuesta?

Iniciamos un recorrido hacia las nuevas tecnologías.

Estamos acercándonos a las nuevas tendencias y corrientes de rrhh.

Estamos camino a conectar a nuestros empleados de manera virtual.

Iniciamos a romper las barreras de la comunicación

Iniciamos la mejora de las relaciones interpersonales-departamentales!

Encaminamos a nueva gestión estratégica de recursos humanos.

Nos acercaremos a los objetivos organizacionales.

Lo más importante: iniciamos un gran reto, que necesitara de mucho trabajo y a cambio nos dará:

- Una mejor organización
- Mejor negocio
- Empleados satisfechos

Conclusión

Ciertamente la digitalización hoy en día se ha ido apropiando de sistemas y procesos en todos los ámbitos a nivel organizacional, es por esto que representa todo un reto para las organizaciones la idea de ir adaptándose a esos cambios o avances tecnológicos para efficientizar y mejorar sus procesos internos, de manera que el capital humano de una organización pueda invertir menos tiempo a la hora de la ejecución de sus funciones en procesos y dedicar mayor tiempo para funciones de análisis, aumentando la productividad y rentabilidad de los negocios.

En la propuesta de este trabajo de investigación se abordaron los principales aspectos relacionados al sistema de salud dominicano, sus orígenes y aspectos relevantes, las nuevas tendencias en recursos humanos, presentándose en el capítulo I las referencias históricas que conciben el tema, así como también la proveniencia de donde surge la necesidad de estudiarlo.

En el mismo capítulo se aborda el contexto donde es realizada la investigación, la naturaleza del trabajo y el marco estratégico que rigen siguen en la institución y los conceptos básicos que deben manejarse al tratarse del tema. Posteriormente se presenta la propuesta, basada en la aplicación de los instrumentos detallados en el anteproyecto.

Luego de concluida la investigación, se realiza la importancia de establecer un plan que contenga un abanico de opciones ante los retos que nos trae la era de la digitalización y el uso de aplicación de tecnologías de la información aplicada al trabajo. Además de establecer mecanismos de acción ante cualquier eventualidad, como resistencia al cambio u otro imprevisto que pueda presentarse y que comprometa la aplicación de estas nuevas herramientas en la organización.

Se concluye con la importancia de tener una propuesta que permita efficientizar procesos, adaptados a los nuevos cambios y exigencias del mercado, a las nuevas demandas de esta era digital, donde se puedan desplazar o sustituir procesos

totalmente ambiguos y tortuosos, por procesos encaminados al logre de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo de conectar con todos los grupo de interés de una organización.

Recomendaciones

Concluida la propuesta presentada, se hacen necesario una serie de elementos que se presentaran a continuación a modo de recomendación para la empresa objeto de estudio de esta investigación:

- a. Elaboración de un plan de comunicación que les permita informar a todos los empleados los cambios que serán efectuados. La misma deberá contemplar los siguientes aspectos:
 - Departamentos a los que más les afectaran los cambios incluidos en esta propuesta. Sera critico que se identifiquen estas áreas, de manera que se les dé un tratamiento más crítico y directo al momento de elaborar el plan de comunicación recomendado.
 - Se deberán incluir las informaciones fundamentales que el personal debe asimilar como parte del cambio digital, como por ejemplo como afectara sus posiciones de manera directa, cuales beneficios podrán evidenciar traducidos en facilidad para ejercer sus funciones, disminución de tiempo en algunas tareas, entre otros.
 - Adicionalmente deberá considerarse para el diseño de este plan de comunicación, el tipo de lenguaje con el que se comunicara la información a los colaboradores, el cual se recomienda sea llano y entendible, dependiendo el nivel.

- b. Se recomienda realizar un plan de seguimiento resultados, inmediatamente se implementen los cambios de digitalización en el área de Recursos Humanos. Este plan deberá tener como objetivo poder medir los niveles de efectividad en las áreas afectadas después del cambio.

- c. Mantenimiento de plataformas: debido a que esta propuesta descansa en un cambio digital, se deberá realizar una evaluación de los procesos de mantenimiento que deberán darse a las plataformas, de manera que el funcionamiento de las mismas no disminuya. Adicionalmente, se deberá identificar un responsable dentro de la organización (en el área tecnológica) para este seguimiento, fijar fechas, las cuales podrán variar según la necesidad. También será importante contemplar como parte de los objetivos de este tema, mejoras en las plataformas, las cuales podrán ser resultado de la identificación del área de RRHH por el desarrollo de los procesos o por el mismo seguimiento que se dará a los resultados de esta plataforma.
- d. Generar un programa de capacitación para uso de nuevas tecnologías. Debido a que esta propuesta solo contempla la implementación del cambio digital, posteriormente recomendamos el diseño de un programa de capacitación para el uso de las tecnologías generadas como producto del cambio. El mismo deberá comprender:
- Identificación de las necesidades.
 - Identificación de las áreas más críticas a capacitar
 - Creación de un esquema de grupos a capacitar, considerando sus posiciones y responsabilidades.
- e. Identificar la implementación del cambio digital en otras áreas de la empresa: debido a que esta propuesta inicialmente solo contemplan la implementación de este cambio en el área de RR.HH., se deberán evaluar la necesidad de llevarlo a otras áreas, esto claro de acuerdo a los resultados que se puedan evidenciar con el área de recursos humanos (evidenciados en ahorro de costos, eficiencia en procesos, disminución de quejas y reclamaciones clientes internos y externos). Para esto se deberá hacer un estudio de las áreas que mayor impacto positivo podrían tener con este cambio y de los involucrados. Los pasos podrán

ser los mismos implementados en la presente propuesta, con la diferencia de adaptación al área a trabajar.

- f. Promoción de digitalización organizacional. Dado que este cambio de una manera u otra significara un cambio en la forma de la empresa realizar sus procesos, se recomienda se utilice la implementación del mismo, para promover prácticas digitales en las diferentes áreas, las cuales estén orientadas por ejemplo al ahorro de papel. Adicionalmente esto se podrá conectar a la responsabilidad social de la empresa y transmitirse de esta misma forma a los empleados y clientes.

Referencias Bibliográficas

Susana E. Lambois, Evolución Tecnológica de los RR.HH. en Empresas de Latinoamérica y España. IDC, Septiembre de 2016.

Portal Web Unique Representaciones, www.uniquerepresentaciones.com.do

Blog Educación para la salud de Marta Gonzalez,

<http://martagsalud.blogspot.com/.../factores-determinantes-de-la-salud.html>

Portal Web IMF Business School, 10 procesos clave en la gestión del talento,

Juan Carlos Barceló, 2018. [https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-](https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/)

[humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/](https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/)

Portal Web El Portal del Capital Humano, Tecnología en RR.HH: Nuevos

sistemas permiten una gestión más completa, Cesar Cáceres, febrero 2018.

[http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/tecnologia-en-rr-](http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/tecnologia-en-rr-hh-nuevos-sistemas-permiten-una-gestion-mas-completa/)

[hh-nuevos-sistemas-permiten-una-gestion-mas-completa/](http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/tecnologia-en-rr-hh-nuevos-sistemas-permiten-una-gestion-mas-completa/)

Portal Web Organización Catsby, [www. Gencat.net/sanitat](http://www.Gencat.net/sanitat)

ANEXOS



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Licenciada Gisela Urena Gil, cédula 001-1824939-0 matrícula de la Universidad APEC 2014-2531, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Unique Representaciones
(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre:
Propuesta de automatización de los procesos de Recursos Humanos
(Título del Trabajo final y/o Monográfico.)

y acceder a las informaciones que precisare para este fin.
Este trabajo tiene por objetivo aportar en mejorar a procesos internos de RRHH.
Gisela Urena Gil
(Firma del estudiante)

Yo, José Alberto Hernández
(Nombre de quien autoriza en la empresa)
Presidente
(Cargo que ocupa)

cédula 001-0106757-7, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)



Instrumentos



El siguiente cuestionario sera utilizado como instrumento para el desarrollo de un Trabajo final para optar por el Título de Maestría en el Programa de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. El mismo está basado en internos de la organización y las actividades propias del departamento de RRHH.

Cuestionario para medir procesos de RRHH

Finalidad	Levantar informacion acerca de las actividades y procesos de RRHH.		
Instrucciones	En el instrumento que se presenta marque con una X según corresponda		
Aspectos		Si	No
1	¿Ha percibido usted algun error al momento del pago de su nomina?		
2	¿Los errores que percibe en su nomina, los recibe frecuentemente?		
3	¿Recibe respuestas inmediatas por parte de RRHH al momento de hacer algun tipo de solicitud?		
4	¿Los retrasos en respuesta de RRHH que percibe, son frecuentementes?		
5	¿Esta al tanto de las novedades internas que surjen en la empresa como ingresos, movimeintos de personal, promociones, actividades internas, noticias?		
6	Recibe frecuentemente comunicaciones con las novedades internas de su empresa?		
7	¿Conoce claramente los procedimientos y politicas de la organización?		
8	¿Usted recibe con frecuencia las actualizaciones de las politicas y/o procedimientos de la empresa?		
9	¿Conoce claramente los objetivos y responsabilidades de su puesto?		
10	¿Tiene usted flota asignada por la empresa?		
11	¿Utiliza su flota como una canal de comunicación con los demas departamento de su empresa?		

Fuente: Elaboración propia, Ureña 2018.



Checklist de Validación procesos actuales RRHH

Finalidad: Caracterizar la situación actual de los procesos del departamento de RRHH.

Instrucciones: Observar como se llevan a cabo los procesos de administración de personal en cada sistema de Recursos Humanos. Marque con una equis "X" la alternativa que refleje su respuesta según corresponda.

Aspectos	Si	No	Notas
¿Existe algún sistema para la elaboración de la nómina de los empleados?			
¿Poseen algún sistema para el almacenamiento de la información de los empleados?			
¿Cuentan con alguna plataforma de INTRANET para conectar con los empleados y como canal de comunicación?			
Asignan flotas smartphones a sus colaboradores?			
¿Mantienen a sus colaboradores informados con las actualizaciones de políticas y procesos internos?			
¿Mantienen a sus colaboradores informados con las actualizaciones de sus tareas y funciones?			
¿Están los empleados al tanto de las novedades internas de la organización, nuevos ingresos, promociones, noticias, etc?			

Elaborado Por: Laura Ureña

Fuente: Elaboración propia, Ureña 2018.