

IMPACTO DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN EL
DESEMPEÑO OPERATIVO DEL RECURSO HUMANO EN LOS INDICADORES DE
PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE LOGÍSTICA DE UNA EMPRESA DE WORKOVER
Y WELL SERVICES

Paula Alejandra Cortés Garzón

Tesis de Maestría presentada para optar al título de Magister en Gerencia y Economía de los
Hidrocarburos

Director: Luis José Abaúnza Sepúlveda, MSPE.



Universidad Industrial de Santander
Facultad de Ingenierías Fisicoquímicas
Escuela de Ingeniería de Petróleos

2022

Contenido

Introducción	8
1 Planteamiento del problema.....	9
2 Justificación	10
3 Objetivos	12
4 Marco teórico	13
Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	16
Modelo general de Beer y Spector	17
Modelo Besseyre (1989).....	18
Modelo Evolutivo Arnol Hax (1992).....	19
Modelo de Harper y Lynch (1992)	20
Modelo CIDEDEC (San Sebastián) 1994	21
Modelo Puesto de Trabajo Carlos Bustillo (1994)	21
Modelo de Werther y Davis (1996)	22
Modelo de Zayas (1996)	23
Modelo de Idalberto Chiavenato (2002).....	24
Modelo de Beer y Colaboradores	25
Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) - (2005)	26
Modelo Industria.....	26
Modelo Asalariado	27
Modelo Centro-periferia	27
Modelo Competitivo	28
6 Metodología	29
7 Resultados	33

8	Discusión.....	38
9	Conclusiones	42
10.	Recomendaciones	43
11.	Bibliografía	44

Lista de tablas

Tabla 1 Áreas y prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa	14
Tabla 2 Descripción de variables de productividad medidas durante en el año 2019 en una empresa de workover y well services.....	32
Tabla 3 Resultados Indicadores de productividad medidos en el año 2019 en la empresa prestadora de servicios de workover y well services.	35

Lista de Gráficas

Gráfica 1 Visión general de la gestión de Recurso Humano 17

Gráfica 2 Comportamiento del incremento porcentual de despachos no programados
durante el año 2019 37

Resumen

Título: Impacto de un modelo de gestión empresarial basado en el desempeño operativo del recurso humano en los indicadores de productividad del área de logística de una empresa de workover y well services *

Autor: Paula Alejandra Cortés Garzón **

Palabras Clave: Modelo, gestión, workover, recurso, humano, productividad, logística

Descripción: Dentro de las compañías prestadoras de servicios en la industria petrolera y en general cualquier industria, la atención depende estrictamente de los trabajadores y su desempeño laboral, es por eso que con los sistemas de gestión basados en los recursos humanos, se ha mostrado interés en conocer cómo, cada compañía puede generar mejorías en sus procesos y ser más competitivas a través de su personal y las mejores prácticas de gestión.

A partir de esto, se desarrolló un estudio del impacto del modelo de gestión del recurso humano, implementado dentro de una empresa prestadora de servicios de “workover” y “well services”, en el área de logística a partir de la aplicación de un modelo de gestión humana que tuvo como base la comunicación efectiva a través de estrategias de organización y optimización de las capacidades de los trabajadores de forma que se tuviera impacto en los indicadores de productividad y resultados operativos del área de despacho.

Este análisis del modelo de gestión del recursos humanos implementado dentro de la compañía, se tiene como base al considerar a las personas como fundamentales dentro de la misma, por lo que la aplicación inicial en un área como logística y la medición de su impacto dentro de la productividad en una empresa prestadora de servicios de “workover” y “well services” podrá servir como punto de partida, para reestructurar el modelo de organización de todas las áreas de la compañía y servir como modelo para expansión en empresas de características y servicios similares.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físicoquímicas, Escuela de Ingeniería de Petróleos, Maestría en petróleo y gas, Director: Luis José Abaúnza Sepúlveda, MSPE

Abstract

Title: Impact of a business management model based on the operational performance of human resources on the productivity indicators of the logistics area of a workover and well services company*

Author(s) : Paula Alejandra Cortés Garzón**

Key Words: management, model, workover, resource, human, productivity, logistics

Description: Within the companies that provide services in the oil industry and in any industry in general, the attention depends strictly on the workers and their work performance, that is why with management systems based on human resources, interest has been shown in knowing how, each company can generate improvements in its processes and be more competitive through its personnel and the best management practices.

From this, a study of the impact of the human resource management model was developed, implemented within a company providing services of "workover" and "well services", in the logistics area from the application of a model of human management that was based on effective communication through organization strategies and optimization of the skills of the workers in such a way as to have an impact on the productivity indicators and operational results of the dispatch area.

This analysis of the human resources management model implemented within the company is based on considering people as fundamental within it, so the initial application in an area such as logistics and the measurement of its impact within Productivity in a company that provides workover and well services may serve as a starting point to restructure the organizational model of all areas of the company and serve as a model for expansion in companies with similar characteristics and services.

* Degree work

** Faculty of Physicochemical Engineering, School of Petroleum Engineering, Master in Oil and Gas, Director: Luis José Abaúnza Sepúlveda, MSPE

Introducción

Es importante reconocer que el talento humano es el motor de las pequeñas y grandes compañías, que llevan a la industria a ser mejor y más competitiva día a día y es ahí donde entran a jugar un papel importante los modelos de gestión basados en el recurso humano (RRHH) y cada una de las actividades en las que se desenvuelven.

A lo largo de los últimos años, se han ido desarrollando diversos modelos de gestión que se adaptan en las diferentes organizaciones productivas y que tienen enfoques basados en el RRHH, disciplinas operativas, gestión del conocimiento, planes estratégicos y prácticas que favorezcan un mejor ambiente de trabajo y hacer más eficaces y competitivas las diferentes compañías.

Conociendo que las operaciones de las empresas prestadoras de servicios de “workover” y “well services”, están ligadas a resolver las necesidades de las grandes operadoras de una manera ágil y de forma eficaz, que puedan solucionar requerimientos que surjan en las actividades operacionales y que del desarrollo de las mismas se pueden encontrar malas prácticas dentro del sistema logístico que conllevan a retrasos en los servicios ofertados, es importante implementar un modelo de gestión basado en RRHH para verificar si a través de la optimización de prácticas en comunicación, flujo de trabajo e información tiene algún impacto sobre los indicadores de desempeño en el área de logística de la compañía de estudio.

1 Planteamiento del problema

Dentro de la industria petrolera existen diversas empresas prestadoras de servicios, las cuales dentro de sus operaciones diarias deben garantizar los resultados operativos del contratista según lo pactado contractualmente; las prácticas y procedimientos que determinan el éxito dentro de sus operaciones, se basan en la capacidad que tienen los líderes para optimizar recursos y adaptarse a los cambios; por lo anterior, el personal de una compañía debe trabajar enfocado en cumplir con los lineamientos planteados por la organización, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa a través de la optimización del tiempo, teniendo como base el desempeño del capital humano que utilizado estratégicamente, puede mantener la productividad de la compañía.

Dentro de los problemas actuales de las compañías, se encuentra la desmotivación de los funcionarios generado por la alta carga laboral y estrés que al generarse de forma permanente, desencadena retrasos en los proyectos y baja productividad, esto en parte porque existen centralización de funciones, ausencia de distribución de cargas y bajo seguimiento en los resultados grupales e individuales que afecta el clima laboral y genera bajo rendimiento en los trabajadores y en los indicadores de gestión.

Bajo la anterior óptica y teniendo en cuenta la revaluación de optimizar los procesos de producción en las empresas prestadoras de servicio, especialmente en las áreas encargadas de logística, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto de aplicar un modelo de gestión basado en el recurso humano, en los indicadores y resultados operativos en una empresa prestadora de servicio de “workover” y “well services”?

2 Justificación

Se conoce que dentro de las compañías prestadoras de servicios en la industria petrolera y en general cualquier industria, la atención depende estrictamente de los trabajadores y su desempeño laboral, es por eso que con los sistemas de gestión basados en los recursos humanos, se ha mostrado interés en conocer cómo, cada compañía puede generar mejorías en sus procesos y ser más competitivas a través de su personal y las mejores prácticas de gestión, las cuales han surgido de los modelos tradicionales hasta llegar al punto de considerar el recurso humano, como potencial dentro de la compañía. (Lattman y García Echevarría, 1992; Bailey, 1993; Delaney y Huselid, 1996; Ichmiowski, C. et al., 1996 y Colbert, 2004).

Estos cambios de mentalidad dentro de las grandes operadoras han obligado a las empresas prestadoras de servicio a modernizar sus procesos administrativos y operativos, con el fin de estar a la altura de las necesidades del cliente y dar mejores soluciones a las dificultades que puedan surgir dentro de la operación, a partir de estos cambios es importante considerar si dentro de la compañía se tiene claramente establecido un modelo de gestión humana, si su implementación ha sido la adecuada y si es posible realizar cambios o mejoras en el modelo de la compañía.

Por lo anterior, los modelos de gestión de productividad basados en el recurso humano, son de gran importancia para obtener beneficios transversales para la compañía y los funcionarios que trabajan en las mismas, el modelo basado en competencias, puede generar una optimización en los indicadores operativos de las empresas en sus diferentes áreas.

Por lo anterior, se hace indispensable llevar a cabo un análisis del modelo de gestión

de recursos humanos implementado dentro de la compañía al considerar a las personas como fundamentales dentro de la misma, por lo que la aplicación inicial en un área como logística y la medición de su impacto dentro de la productividad en una empresa prestadora de servicios de “workover” podrá servir como punto de partida, para reestructurar el modelo de organización de todas las áreas de la compañía y servir como modelo para expansión en empresas de características y servicios similares.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Verificar el impacto en los resultados operativos en el área de logística de una empresa prestadora de servicios de “workover” y “well services”, al aplicar un modelo de gestión basado en el recurso humano

3.2 Objetivos específicos

1. Documentar y analizar los distintos modelos de gestión en RRHH y su aplicación.
2. Efectuar el diagnóstico del desempeño operativo del área de logística en un tiempo de seis meses.
3. Definir los indicadores relevantes dentro de la operación que permitan la selección e implementación de un modelo de gestión.
4. Determinar el impacto en los indicadores de productividad posterior a la aplicación del modelo de gestión.

4 Marco teórico

Dentro de la industria petrolera existen diversos tipos de servicios que se realizan en los pozos, los cuales son conocidos como servicios de “workover” y “well services” y están relacionados con la intervención a pozos de petróleo, agua o gas en operaciones de completamiento, mantenimiento, reacondicionamiento o abandono; las empresas que realizan este tipo de trabajos basan sus actividades según la operación y las necesidades del cliente y están a disposición para cumplir con todos los requerimientos que este pida para llevar a cabo la mejor ejecución de los trabajos.

Actualmente es de vital importancia para las empresas modernas, conocer como el ser humano se relaciona en su entorno de trabajo, como aprende de su productividad, como reconoce sus capacidades y aumenta el conocimiento a partir de la solución de errores o de lecciones aprendidas, esto es lo que se conoce como gestión humana.

La selección de personal, el enganche, la capacitación, la remuneración, el mantenimiento del personal (servicios al personal y salud ocupacional), el clima organizacional, la medición de resultados, el desarrollo profesional, humano y la administración del empleado, forman parte de un sistema integrado que conduce al desarrollo organizacional de las empresas que arroja como resultado la eficiencia de esta en las labores que desempeñan. (Montoya, C., Boyero, M., y Guzmán M, V. 2016). Plantean la gestión humana, como un socio estratégico organizacional, para lograr éxito dentro de las distintas áreas de una organización.

La gestión humana en línea con la dirección empresarial es clave para las empresas, ya que genera que estas sean reconocidas no sólo por sus servicios o productos sino por el desempeño humano que hay en ella. Si un empleado conoce el aporte que realiza para la empresa desde su trabajo, sus objetivos personales estarán alineados con los objetivos de la empresa generando así un sentido de pertenencia y un valor agregado al trabajo que realiza. Diferentes autores dividen el área de recursos humanos en ocho categorías: Responsabilidades del contexto organizativo, planificación de recursos humanos, sistemas retributivos y de compensaciones, reclutamiento y selección, formación y desarrollo profesional, regulación laboral, gestiones para la salida de personal en la empresa y sistemas de información y control. Para cada una de estas se ha resumido de la literatura y de la praxis (Lattman y García Echevarría, 1992; Gómez Mejía, et al, 2005) las tareas y responsabilidades más importantes junto con las herramientas para desarrollarlas que se pueden presentar dentro de las empresas:

Tabla 1 *Áreas y prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa*

Contexto Organizativo	
<p>Ámbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en el diseño organizativo de la empresa • Responsabilidades sobre unidades de recursos humanos en otras entidades • Comunicación interna 	<p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de clima laboral • Estudios de cultura empresarial • Valoración de puestos • Boletines de comunicación • Portales internos
Planificación de Recursos Humanos	
<p>Ámbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración en el plan estratégico empresarial • Presupuesto, inventarios y evolución de plantillas 	<p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para medición de actividades • Reingeniería de procesos • Gestión por competencias

Sistema retributivo y administración	
<p>Ámbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseña estructura y escalas retributivas • Administración del personal y nóminas • Beneficios sociales 	<p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información especializado • Escalas, convenios y acuerdos • Incentivos variables • Compensaciones sociales
Reclutamiento y Selección	
<p>Ámbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección propia o subcontratada • Trabajo temporal • Altos directivos 	<p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modalidades contractuales • Empresas de trabajo temporal • “Assesment center”
Contexto Laboral	
<p>Ámbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación de convenios colectivos • Relación con sindicatos • Compromiso Vs disciplina • Prevención riesgos laborales 	<p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenio de empresas • Servicio de prevención • Servicio médico • Mecanismos de conciliación profesional/personal
Formación y Desarrollo Profesional	
<p>Ámbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica acciones formativas • Diseña y contrata recursos formativos • Planes de desarrollo de personal 	<p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de acciones formativas • E-learning • Planes de carrera profesional • Modelos de dirección por objetivos • Evaluación del desempeño profesional
Gestión de salida de los recursos humanos	
<p>Ámbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ceses voluntarios y despidos • Jubilación y prejubilaciones 	<p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas anticipada • Políticas de jubilación laboral • Sistemas de recolocación
Sistemas de Información y Control	

<p>Ámbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento eficiencia, productividad • Evolución y estructura de la plantilla: absentismo 	<p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de gestión especializado • “Cuadro de mando integral” específico
--	--

Fuente: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Una propuesta para el análisis empírico. Dr. Miguel Ángel Martínez, Prof. titulado de la Universidad de Alcalá. Departamento de Ciencias Empresariales. Pág. 5.

Para poder ejercer la responsabilidad directiva en cada área de gestión en las empresas, se hace necesario tener herramientas específicas de trabajo que ayuden a la capacitación y desarrollo del capital humano de la empresa, tales como: La selección del personal, su formación, el sistema de compensaciones e incentivos, la configuración del clima laboral adecuado, sistemas de crecimiento y promoción basados en competencias entre otros, estas herramientas ayudaran a mejorar la productividad, el desempeño y el rendimiento de las empresas (Heskett, J.L. *et al.*, 1994).

Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Entendiendo la importancia del factor humano dentro de las empresas se han ido creando e implementando diferentes modelos de gestión para poner en práctica dentro de cada uno de los procesos alineados a los requerimientos organizacionales; el desarrollo de tecnologías de la información y los distintos tipos de comunicaciones han hecho que el recurso humano cada vez sea más importante, valorando la inteligencia y el talento humano como una ventaja de las empresas frente a sus competidoras. Por lo cual es indispensable optimizar los recursos físicos y humanos con la implementación adecuada de modelos de gestión, basados en los recursos humanos que garanticen la excelencia y cumplimiento de los objetivos propuestos por las empresas.

Cada uno de los modelos requiere un análisis frente a los requerimientos de las

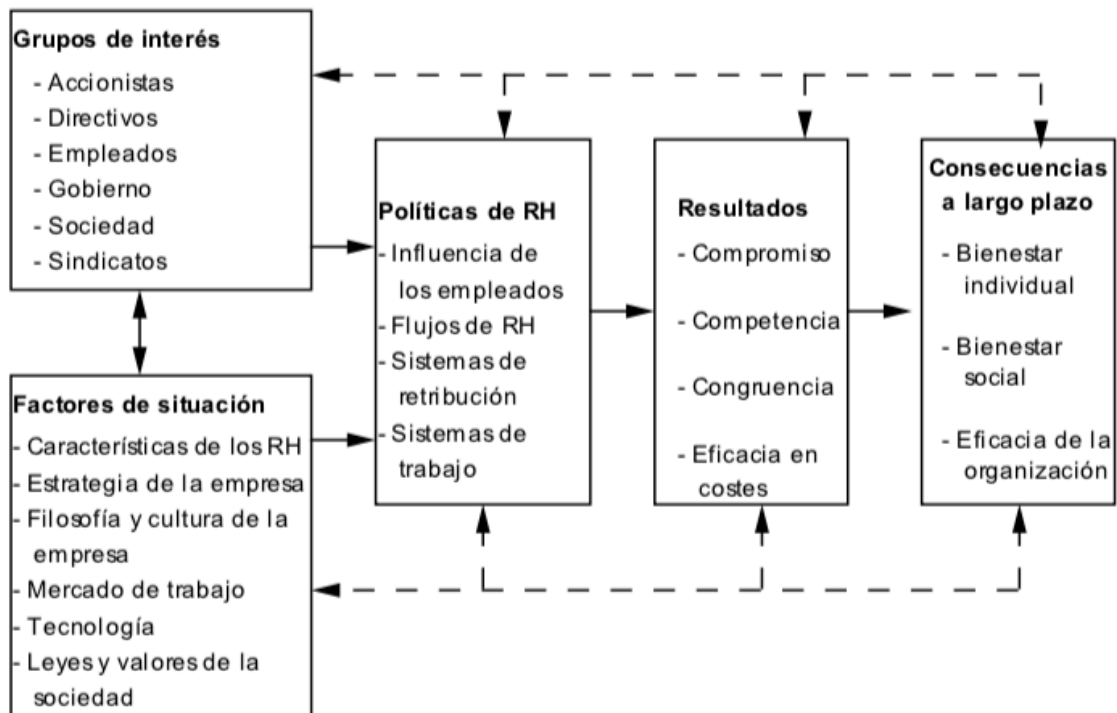
empresas para tener un panorama del comportamiento, que cosas se pueden implementar y cuales no; a continuación, se describirán algunos modelos planteados:

Modelo general de Beer y Spector

Este modelo parte de la premisa de que es la dirección general de las empresas la que debe definir las políticas de gestión de los recursos humanos, de manera coherente con los objetivos propuestos por la misma, teniendo en cuenta el bienestar y las necesidades de los empleados; debido a que desde los altos cargos se tiene una amplia visión estratégica y recursos para la implementación de dichas políticas.

La siguiente figura representa la visión de Gestión de los recursos humanos (GRH)

Gráfica 1 *Visión general de la gestión de Recurso Humano*



FUENTE: Beer, M.; Spector, B (1990)

En el gráfico se ve como las distintas áreas se pueden relacionar en cuatro políticas básicas:

1. Influencia de los empleados: trata de definir el nivel de participación de los empleados y establece las relaciones jerárquicas para cada área en cuanto a los objetivos de la empresa y por áreas, el trabajo individual y por equipos, las condiciones de trabajo incentivos ascensos entre otros.

2. Flujos de personal: Se definen los flujos de trabajo de los empleados, teniendo en cuenta los equipos establecidos y las metas a cumplir por cada área de la empresa, también se definen los criterios de reclutamiento, promociones, ascensos, formación y capacitación de los empleados para garantizar el óptimo desempeño de sus labores.

3. Sistemas de recompensa: Trata acerca de las políticas de retribución o recompensa para los empleados ya sea a nivel individual, grupal, si es fija o variable, por metas, etc, para esto se tiene en cuenta el puesto de trabajo, el nivel salarial y la capacidad de la empresa.

4. Sistemas de trabajo: Se definen los flujos de trabajo del personal, actividades, información y los recursos necesarios para el desarrollo de estos, teniendo en cuenta la coherencia entre las funciones y los puestos de trabajo asignados.

Modelo Besseyre (1989)

Este modelo se basa en asegurar la gestión de la empresa por competencias, al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas:

1. Adquirirlas: tiene que ver con la definición de puestos, perfiles de cargo, sistemas de calificación y/o evaluación para determinar las competencias necesarias entre los empleados y poder compararlas.

2. Estimularlas: establece un sistema de retribuciones que sean equitativas y motivadoras para los empleados en cumplimiento de metas, indicadores y en el desarrollo de mejora en las condiciones de trabajo.

3. Desarrollarlas: se refiere a la formación profesional dentro de las empresas, el manejo de la información y la comunicación.

Este modelo constituye una gran herramienta para el diagnóstico de la empresa de manera interna y externa por medio de las auditorias ya que este ayuda a establecer los objetivos, indicadores y estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo del recurso humano.

Modelo Evolutivo Arnol Hax (1992)

Establece un modelo de gestión basado en planeación y desarrollo, teniendo en cuenta los siguientes componentes:

1. Planeación general en la organización
2. Adecuadas designaciones en la organización
3. Crecimiento y desarrollo de las organizaciones de manera controlada
4. Procesos de crecimiento y desarrollo de las personas dentro de las empresas de manera fácil o sencilla
5. Control sobre los fenómenos que establecen la necesidad de una nueva

dirección de crecimiento o de un proceso de desprendimiento de las personas respecto a su cargo (rotación, jubilaciones caducidad de destrezas, entre otros)

6. Asegurar el personal cuando surjan nuevos cargos que requieran personas con destrezas para llenarlos y que cuando salga un empleado de la empresa exista otro para llenarlo.

La principal característica de este modelo radica en la planeación y desarrollo de los recursos humanos como método para aumentar la eficacia organizacional; se enfoca en el rendimiento individual, ya que el rendimiento de un individuo aumenta la productividad y rendimiento de la empresa.

Modelo de Harper y Lynch (1992)

Establece un modelo de gestión de capital humano, donde cada empresa requiere cantidad de capital humano con cierta calidad, este modelo satisface a la demanda de dicho capital humano requerido mediante actividades de inventario personal y evaluación del potencial humano. La empresa ya no es considerada solo una unidad productiva, sino como una unidad económica y social.

Desde el plan estratégico se verifican las necesidades de cada área de la empresa con actividades de recursos humanos como son: Análisis y descripción de puestos, promociones, curvas profesionales, formación, clima laboral, motivación entre otros; las cuales se desarrollan a través del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta la empresa y así lograr la optimización de los mismos, para lo cual es necesario un seguimiento constante teniendo en cuenta los resultados obtenidos juntos con las exigencias de la empresa.

Después de hacer el respectivo seguimiento es necesario implementar una evaluación de gestión realizada durante el año para evidenciar si las políticas de recursos humanos y la estrategia de la empresa están correctamente alineadas ya que esto se ve reflejado en la productividad de los trabajadores. Cuesta (2011).

Este modelo solo muestra las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos, pero no su dinámica y operación ni detalla con exactitud su correcta implementación, por lo cual es decisión de cada empresa la escogencia de las actividades y demás herramientas para su aplicación.

Modelo CIDEC (San Sebastián) 1994

Este modelo establece que las políticas y objetivos de los recursos humanos se determinan de acuerdo al plan estratégico y cultura de cada empresa; tiene como eje central la comunicación ayudando así al crecimiento y desarrollo de los recursos humanos, ya que para el desarrollo de este modelo se requiere de fluidez de la información y de las relaciones dentro de la empresa y su entorno.

Modelo Puesto de Trabajo Carlos Bustillo (1994)

Este modelo establece la importancia del puesto de trabajo en la motivación a las personas, su desempeño, progreso profesional y reconocimiento. Es el pilar de las técnicas y sistemas de gestión de recursos humanos, ya que se entiende por puesto de trabajo la ocupación de una persona al interior de una empresa.

El puesto de trabajo debe ubicarse en la estructura de la empresa, teniendo en cuenta la estrategia general establecida por la dirección para poder alcanzar los objetivos propuestos por cada área de trabajo, una buena convivencia y el desarrollo del entorno de la empresa.

Modelo de Werther y Davis (1996)

Este modelo establece la correlación entre actividades claves de recursos humanos y los objetivos organizacionales, funcionales, sociales y personales de una empresa; a pesar de que no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos, otorga los fundamentos para establecer un sistema de gestión de recursos humanos y plantea la auditoría como elemento de continuidad y retroalimentación de la gestión de recursos humanos.

Se conforma por los siguientes elementos:

1. Fundamentos y desafíos: El primer desafío constituye en buscar la mejora de efectividad y eficiencia de las empresas teniendo en cuenta trabajadores capacitados y con capacidad de reacción ante las situaciones de contingencia que se puedan presentar en el momento de desarrollar sus labores, también se enfrentan desafíos en cuanto al entorno donde operan las empresas, la economía, el mercado, la legislación y el marco legal de las empresas. Cualquier empresa debe estar preparada para reaccionar en el momento en que exista una crisis ya sea económica o social que la afecte directamente y debe poder aprovechar la situación para generar nuevos negocios o incursionar en nuevos mercados.

2. Planeamiento y selección: Es la base de la administración de personal ya que se plantea una base de datos de cada puesto de trabajo, los requerimientos futuros en recurso humano que establezcan la correcta selección y reclutamiento de los empleados para la empresa; se debe tener en cuenta que para una selección rápida y adecuada de los candidatos se necesitan de procedimientos establecidos según las necesidades de cada área.

3. Desarrollo y evaluación: Después de contratados los empleados se les debe orientar acerca de las políticas y procedimientos de la empresa, se les da a conocer su puesto

de trabajo y se les realiza la capacitación requerida para el cargo; también se debe tener un programa de inducción con el fin de generar un nivel de conocimiento del cargo mayor al 70% para evitar inconvenientes en su labor diaria como accidentes o errores en los productos o prestación del servicio.

4. Compensaciones: Los empleados deberán recibir un salario justo y protección frente a todo tipo de riesgos esto incluye enfermedades profesionales y la prevención de accidentes de trabajo, las bonificaciones no monetarias, celebraciones y reconocimientos internos hacen parte de las herramientas u otras formas de motivación a los empleados que ayudan a mantener o retener el capital humano de las empresas.

5. Servicios al personal: Se debe tener en cuenta que los empleados deben tener condiciones laborales adecuadas junto con las prestaciones de ley establecidas, y brindar asesoría en temas relacionados con tensiones de origen laboral o problemas derivados del trabajo, se debe contar con profesionales expertos en dichas áreas y que establezcan buenas relaciones interpersonales; no solo dedicarse al pago de nóminas.

6. Relaciones con el sindicato: Es importante generar buenas relaciones entre el sindicato y la empresa para obtener un buen ambiente laboral ya que ambas partes buscan lo mejor para empleados y empresas.

Modelo de Zayas (1996)

Este modelo establece que, al determinar la misión de una empresa se definen los objetivos, la dirección y estructura de la misma, lo cual implica el diseño de cargos junto con su descripción, determinando así los requerimientos del mismo, exigencias y el perfil del trabajador que va a desempeñar dicho cargo; esto con el propósito de definir las fuentes

de reclutamiento, los métodos de selección, la formación y el desarrollo del personal en línea con las necesidades de la empresa y sus objetivos.

Se necesita contar con principios y procedimientos que ayuden a los procesos de selección, ya que se debe tener en cuenta el nivel educativo, experiencia, habilidades para el cargo y la manera en que reacciona un aspirante frente a nuevos retos; es importante reconocer que dentro de este proceso se tiene la posibilidad de orientar y clasificar a las personas según el potencial que estos tengan para el desarrollo del cargo y que aporten un valor agregado a la empresa lo cual se verá reflejado en el compromiso hacia la misma.

En conclusión, el modelo busca establecer un nivel de satisfacción laboral alto que aumente la competitividad de la empresa y los trabajadores con que esta cuenta.

Modelo de Idalberto Chiavenato (2002)

Este modelo plantea estos procesos como principales en la gestión del talento humano: El reclutamiento y selección, diseño y evaluación de desempeño de los trabajadores, compensación laboral, desarrollo de las personas, capacitación con el fin de retener al personal, y el monitoreo de los empleados gracias a sistemas de información gerencial y bases de datos; dichos procesos se encuentran influenciados por las condiciones internas y externas de la empresa.

Para evaluar el área de recursos humanos o gestión humana de una empresa se debe tener en cuenta algunos factores que no son controlables y están regidos por los mercados, los cuales juegan un papel importante en el desarrollo de esta; como lo son los cambios en la legislación, las condiciones socio-económicas, la oferta laboral, la competencia y en algunos casos los sindicatos ya que la implementación de una nueva ley puede generar beneficios

para los trabajadores o quitar estos beneficios y esto se verá reflejado en un buen o mal ambiente laboral interno.

Como factores internos en una empresa que pueden afectar el área de recursos humanos al momento de ser evaluada encontramos la misión organizacional, la visión, los objetivos, las estrategias, el nivel de compromiso de los empleados entre otros; el constante monitoreo de los comportamientos de los empleados con ayuda de las evaluaciones de desempeño permite evidenciar ventajas y desventajas de los empleados y lo que esto representa para la empresa.

Una correcta gestión de los recursos humanos da como resultado la satisfacción de los clientes externos e internos, un buen clima laboral que genera un alto compromiso de los empleados en el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización.

Modelo de Beer y Colaboradores

Este modelo tiene como base cuatro áreas que a su vez pueden ser consideradas políticas las cuales son: La influencia de los empleados con la participación e involucramiento de estos en las actividades de la empresa, sistemas de trabajo, sistemas de recompensas y el flujo de recursos humanos.

Es importante involucrar a los empleados en los temas de desarrollo de las empresas para generar un mayor grado de competitividad dentro del sector económico en el cual se encuentren, reconocer que la forma en que se trabaja es esencial para la productividad de una empresa y que un empleado comprometido con su trabajo, con el cumplimiento de las metas y que sienta que aporta a los objetivos de la misma dará el máximo de su capacidad laboral. Cuesta (2011).

Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) - (2005)

Del modelo de Beer surge el Modelo de Gestión de Recursos Humanos Funcional, que busca llevar a la práctica organizacional lo antes mencionado, por lo que se centra en cuatro grandes derivados o subsistemas de gestión de recursos humanos:

1. Flujo de recursos humanos: Tiene que ver con la selección del personal, inventarios de personal, evaluaciones de desempeño, ascensos, cambios de puestos y evaluación del potencial humano.
2. Educación y desarrollo: Tiene que ver con los planes de carrera, los planes de formación, planes de comunicación, participación y desempeño de cargos y tareas.
3. Sistemas de trabajo: Tiene que ver con la organización del trabajo (carga laboral), seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas y perfiles de cargo.
4. Compensación laboral: Tiene que ver con los sistemas de pago, sistemas de motivación, de reconocimiento dentro de la empresa.

Es importante la colaboración de todos los empleados de una empresa para que este modelo tenga éxito con el fin de generar compromiso entre todos y llegar a un desarrollo organizacional pleno.

Modelo Industria

Conocido normalmente porque se implementa en las empresas industriales tradicionales y se caracteriza por la entrada de personal a los niveles bajos de la organización, compensación laboral según la tarea realizada y ascensos por antigüedad, en estos modelos existe un fuerte movimiento sindical.

Actualmente este modelo está perdiendo fuerza gracias a que puede ser poco flexible

en el desarrollo de las capacidades, reconocimientos de los empleados y a no explotar el potencial e ideas que estos pueden aportar.

Modelo Asalariado

Es una mejora del modelo industrial tiene como objetivo mantener un compromiso con los empleados con una mayor flexibilidad y más oportunidades de crecer dentro de la organización; tiene varias características:

1. Compromiso con la seguridad del empleado, mejoras en procesos administrativos personalizados y más flexibles.
2. Mejores descripciones de los puestos de trabajo, con oportunidad de ser revisadas.
3. Cambios en las formas de ascensos.
4. Retribución salarial según el perfil del empleado y la situación del mercado laboral.
5. Seguridad en el empleo.

Este modelo provee mayor estabilidad a los recursos humanos de una empresa, aunque el costo para estas puede variar; es normalmente usado en el sector que tiene que ver con los servicios públicos y algunos bancos.

Modelo Centro-periferia

Este modelo representa dos escenarios diferentes para dos tipos de trabajadores que se pueden encontrar en una empresa:

1. Fuerza central de trabajo donde se aplica el modelo asalariado.

2. Fuerza periférica de trabajo tiene que ver con el modelo para empleos temporales, de tiempo parcial o de aprendizaje; esta forma ayuda a cubrir cargos según necesidades particulares de una empresa en un tiempo específico.

Este modelo es actualmente usado ya que la legislación logra que se adapte muy bien a las necesidades de las empresas en el mercado actual.

Modelo Competitivo

Este modelo no cuenta con políticas de retribución a los empleados debido a que se busca a los empleados tanto en el mercado externo como interno y se le paga según el mercado y según la labor y aportes para los que fueron contratados. Se caracteriza por:

1. Está basado en el mercado más que en los procedimientos de la empresa.
2. Se puede dar para cualquier nivel de la empresa.
3. Se tiene una formación informal y una dirección de carrera casi nula.
4. Ascenso basado en el potencial y rendimiento del empleado.
5. Salarios según el mercado laboral.
6. Los incentivos se dan según los resultados y rendimiento del empleado.
7. Se tiene una alta rotación.

Este modelo es aplicable a consultorías, empresas de publicidad, entretenimiento, construcción entre otros. Cuesta (2011).

6 Metodología

Inicialmente, se realizó una revisión bibliográfica de los modelos de gestión del recurso humano reseñados en la literatura, se evaluaron factores de productividad en la empresa y los modelos que se encontraban en uso en la misma para identificar debilidades, fortalezas y definir el modelo a implementar.

Teniendo en cuenta los modelos expuestos en el marco teórico del presente trabajo, se escogieron tres de ellos como base para la creación e implementación del tipo de gestión a aplicarse; estos fueron los expuestos por Beer y Spector los cuales plantean sistemas de trabajo teniendo en cuenta flujos de movimiento e información enfocados en la coherencia entre las funciones del personal y los puestos de trabajo asignados.

Otro de los modelos para tener en cuenta en el presente estudio, fue el de Besseyre que plantea el desarrollo de prácticas basados en la adquisición, estímulo y desarrollo de competencias profesionales dentro del personal de las compañías; igualmente se utilizó lo expuesto por el modelo CIDEC basado en un plan estratégico que tiene como eje la comunicación y requiere fluidez de la información y de las relaciones.

Basado en lo anterior, se planteó la implementación del modelo en una empresa de “workover” y “well services” ubicada en Madrid, Cundinamarca, con operatividad en pozos petroleros distribuidos en los departamentos del Putumayo, Santander y Cesar; el área logística donde se centralizaron las acciones de cambio contaba con 20 funcionarios cuyo objeto de trabajo principal consistía en el alistamiento y envío de herramientas e insumos para las diferentes unidades del país.

Una vez identificado las debilidades y fortalezas del modelo dentro de la empresa se

procedieron a la implementación de cambios en el sistema de gestión del recurso humano a través de un modelo operativo de comunicación integral y seguimiento del desempeño de los trabajadores del área realizando las siguientes intervenciones:

- Revisión de los perfiles de cargo de cada una de las áreas, funciones, tiempo de experiencia y conocimiento en el área a trabajar
- Evaluación de desempeño mensual pasando de 2 evaluaciones en el semestre a 6, estas eran aplicadas por el jefe inmediato a través de la medición de competencias en tres fases: Fase 1 competencias laborales, fase 2 por competencias operacionales, organizacionales y relacionales, y la fase 3 donde se tienen en cuenta responsabilidades en el área de operaciones, salud, seguridad, calidad y medio ambiente (HSEQ); una vez se generaba la calificación se envía retroalimentación vía correo al funcionario y se implementa reunión mensual con el funcionario para evaluar sus resultados y proponer planes de mejora y de seguimiento.
- Reestructuración de la comunicación de la programación mensual de envíos y sus respectivas rutas, de manera que garantizará que la información hacia todas las coordinaciones, no quedará centralizada en los directivos; dentro de la cadena de mando respecto a la comunicación se procedió a asignar como responsabilidad del cargo a los coordinadores la tarea de hacer seguimiento a los envíos según el cronograma planeado y ser el canal entre el personal del área de logística y la gerencia; adicionalmente se decidió manejar todo despacho vía correo electrónico para asegurar la información.
- Generación de alertas en el sistema tecnológico interno, con recordatorios de

despacho, se procedió a realizar una programación en las cuentas de correo electrónico corporativas de la compañía para que se notificara las fechas de programación de los diferentes envíos, las rutas hacia donde se dirigen los mismos, garantizando que todo el personal involucrado con esta operación estuviese al tanto de la información.

- Asignación de un empleado para el seguimiento de funciones en cada área para determinar las necesidades internas de producción y asignación de horario específico de notificación a las áreas de alistamiento y envío de mercancía.

Para determinar la efectividad de los cambios realizados al modelo de gestión del recurso humano, se utilizó una metodología cuantitativa, utilizando un estudio cuasi experimental prospectivo en donde se realizaron mediciones de indicadores operativos en el área de logística de una empresa de “workover” y “well services” durante el año de 2019 realizado en dos etapas, medición de los mismos en el primer semestre de 2019 bajo el modelo de manejo de la empresa y medición posterior en el último semestre una vez implementados los cambios de modelo en el área logística; los indicadores que se tuvieron en cuenta para medir la efectividad del modelo fueron:

Tabla 2 Descripción de variables de productividad medidas durante en el año 2019 en una empresa de “workover” y “well services”

Variable	Tipo de variable/ Forma de medición
Evaluación de desempeño de trabajadores	Numérica – Resultado promedio de las evaluaciones de desempeño psicotécnico realizado al personal del área de logística
No Envíos programados	Numérica – Número de envíos programados a despachar en un mes por el área logística
No Envíos adicionales	Numérica – Número de envíos adicionales generados en un mes por el área logísticas fuera de la programación
No Envíos totales	Numérica – Número de envíos realizados en un mes
Incremento % despacho trimestral	Numérica: – Porcentaje de incremento de los envíos programados
Tiempo de respuesta Despacho al cliente	Numérica – Tiempo en días de respuesta de despacho de mercancía una vez se recibe orden del cliente

7 Resultados

Para desarrollar este trabajo, previo a la definición de las intervenciones a realizar, se comenzó por analizar la situación en el área operativa de logística de la empresa, en el primer semestre del 2019, encontrando en el seguimiento de la operatividad frente al recurso humano lo siguiente:

- Existía un alto compromiso del personal de la empresa en cada una de las actividades.
- Las políticas de recursos humanos no estaban completamente ligadas a los objetivos de la compañía, la planeación estratégica del área carecía de orden y el flujo de comunicación e información no era el adecuado.
- No se realizaban auditorías internas continuas y no había un diagnóstico claro de los perfiles laborales de los trabajadores.

En relación con la operatividad de envíos y despachos integrales se encontró:

- Existía una planeación mensual de la cantidad de despachos a realizar así como las rutas y destinos finales; dentro de este proceso se encontró que inicialmente se definía la cantidad de material y enviar el vehículo a direccionar, ruta que se informaba a la gerencia para aprobación y finalmente se notificaba al personal de logística y coordinaciones operativas; en este proceso se encontró que no todos los envíos planeados se notificaban al área operativa y finalmente se requerían un reproceso de programación y nuevos despachos diferentes a los programados puesto que la información de programación se centralizaba en gerencia.
- Dentro del proceso de despacho, al realizar el proceso de embalaje y cargue de los vehículos se encontró demora en la aprobación de los envíos, lo que

generaba que el inicio del cargue se realizara en varias ocasiones en horario extra, con tiempo limitado y con aumento en los tiempos de alistamiento.

- Finalmente se analizó el tiempo de respuesta de los envíos para el área de logística, donde se determinó que no existía una cadena de información con el empleado que hacía seguimiento a las rutas y por lo tanto se generaban envíos adicionales.

Partiendo de la información anterior, se realizó la implementación del modelo descrito, basado en el cambio del flujo de información desde el área de gerencia a los coordinadores de embalaje y despacho, evaluación de desempeño individual de los trabajadores del área de forma mensual y organización de alertas de sistema, de allí se realizó la verificación de los diferentes indicadores de productividad.

De acuerdo a los objetivos propuestos, una vez realizado análisis y verificación de la información de los diferentes modelos de gestión humana documentados en la literatura, se realizó diagnóstico del desempeño operatorio del área logística de una empresa prestadora de servicios de “workover” y “well services” en un período de 6 meses entre enero y junio de 2019, encontrando para los indicadores evaluados lo siguiente:

Tabla 3 Resultados Indicadores de productividad medidos en el año 2019 en la empresa prestadora de servicios de “workover” y “well services”.

Indicador	Resultado			
	1 trimestre	2 trimestre	3 trimestre	4 trimestre
Evaluación de desempeño de trabajadores	65%	68%	73%	79%
No Envíos programados	17	22	14	10
No Envíos adicionales	25	32	22	14
No Envíos totales	42	54	36	24
Incremento % despacho trimestral	47,06%	45,45%	57,14%	40%
Tiempo de respuesta Despacho al cliente	10	10	4,6	3,3

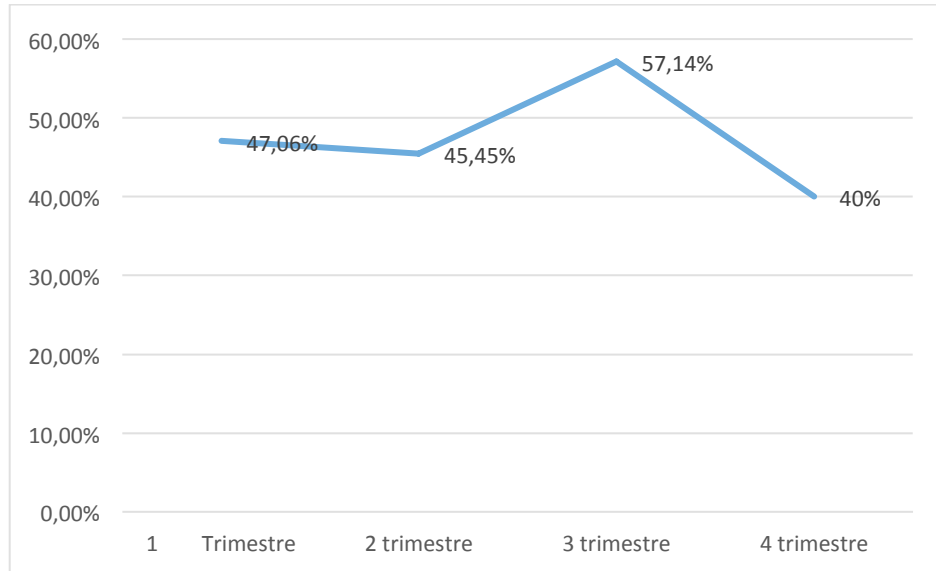
Realizado el diagnóstico y verificación de resultados de indicadores durante el primer semestre de 2019 en el área de logística, se encontró que al evaluar que el desempeño de los trabajadores a través de evaluaciones psicotécnicas realizadas 2 veces en el periodo de tiempo, se encontró que el resultado de los 20 trabajadores tenía un promedio de 66.5%, solo 6 puntos por encima del valor mínimo requerido para ser apto para la labor asignada; igualmente se encontró que en relación al número de envíos (despachos de vehículos realizados) en el primer trimestre hay un 47% de envíos mayor al programado y en el segundo 45.5% lo que evidencia que durante el tiempo medido hay un 46% de ejecución de eventos no esperados ni programados dentro de la organización.

En relación con los tiempos de respuesta de despacho se encontró que para los 6 meses iniciales del año 2019 se encontraba un tiempo promedio de respuesta al cliente de 10 días entre la solicitud y la entrega efectiva del producto solicitado.

La implementación del nuevo modelo de gestión de recursos humanos inicio en julio de 2019 a través de la aplicación de las estrategias de organización de comunicación, direccionamiento de programación de envíos mensual y alertas tecnológicas y se realizó la medición de los indicadores durante el segundo semestre (Tabla 1) encontrando que en relación a la evaluación de desempeño se encuentra una mejoría desde el tercer trimestre del 2019 con un resultado de 73% que continua en ascenso en el último período del año.

Se encuentra para la evaluación del incremento de despachos realizados trimestralmente sobre la base de programación un aumento en el tercer trimestre del año con un 57.14% y descenso al 40% en el último período medido siendo el valor menor de todo el año 2019 (grafica 2)

Gráfica 2 Comportamiento del incremento porcentual de despachos no programados durante el año 2019



En relación con el tiempo de respuesta de despacho del cliente, se encuentra que desde el inicio del tercer trimestre de 2019 se redujeron los tiempos a 4.6 días en promedio inicial, terminando con un tiempo de 3.3 días.

8 Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación para una empresa prestadora de servicios de “workover” y “well services” se pudo establecer un modelo de gestión híbrido compuesto por varios aspectos importantes que se destacan en lo reseñado en la literatura sobre el manejo del recurso humano como factor esencial y su relación con ámbitos organizativos de la compañía enfocados a la alineación del trabajo con los indicadores y plan estratégico de la compañía.

En el presente estudio, se realizó la implementación de un modelo de gestión de recurso humano basado en el seguimiento de desempeño del personal, mejoría del flujo de la comunicación y manejo de la información en el área logística de una empresa de “workover” y “well services” y se realizó verificación del impacto de los cambios a través de medición de indicadores de productividad; en primera instancia se determinó el desempeño de los trabajadores a través de evaluaciones en donde se encontró:

- Dentro de la compañía se tenía establecido un modelo de evaluación de desempeño del personal por competencias, verificando idoneidad en el cargo, capacidades operativas y su manera de relacionarse con el entorno de trabajo, sus líderes y compañeros. previo a la implementación del modelo la evaluación de desempeño se realizaba trimestralmente por cada jefe de área o coordinador, se tenían en cuenta acciones de mejora y al ser finalizada se enviaba el archivo por correo electrónico al personal evaluado, para el conocimiento de sus resultados y

acciones a mejorar; al empezar el presente estudio, se decidió realizar la evaluación de manera mensual y se comenzó a socializar las acciones de mejora con el personal de manera presencial, para que la información fuese clara y certera respecto a lo que se esperaba del personal en el ejercicio de su cargo y empezar a generar entrenamiento en procesos y procedimientos que debían reforzarse en cada empleado, adicionalmente se tuvo en cuenta las retroalimentaciones realizadas por el personal evaluado en cuanto a las mejoras en los distintos procesos, dando como resultado un personal más comprometido con su trabajo ya que se comenzó a generar un sentido de pertenencia dentro de la compañía, gracias a que sus opiniones eran tenidas en cuenta y eso se vio reflejado mes a mes en la mejoría de los resultados de las evaluaciones de desempeño, de forma que se evidenció un aumento en la calificación promedio de los operarios llegando a obtener en el último trimestre un 79% de “score” global.

El segundo indicador que se evaluó fue la variabilidad del incremento porcentual de los despachos no programados en los trimestres, de esto se encontró que:

- Para los despachos inicialmente se tenía establecido un cronograma mensual con las diferentes rutas de envíos por el área de logística, el cual era aprobado por el área de gerencia para ser ejecutado, en el presente estudio se determinó incluir a los mandos medios de la compañía como coordinadores y jefes para que hicieran parte de este proceso, se asignó una persona del área de logística, que estuviera en línea con cada jefe y coordinador de las distintas áreas y se implementaron alertas vía correo electrónico para garantizar que la información correspondiente

a rutas y fechas de envíos llegara oportunamente; en el primer trimestre del estudio se tuvo una desmejora en el proceso que se ve reflejada en los indicadores debido a que el personal del área de logística no estaba entrenado en el envío de alertas y el seguimiento a las distintas áreas no era el correcto, generando confusiones y desinformación por lo cual se determinó; comenzar a hacer capacitaciones al personal por medios electrónicos haciendo énfasis en las cadenas de comunicación para garantizar la operación; para el segundo trimestre de aplicación del estudio (cuarto trimestre del 2019) se nota una mejoría en los indicadores gracias a la capacitación que tuvo el personal de logística en el nuevo proceso y el apoyo de los distintos jefes de área y coordinadores logrando que solo se incrementara en un 40% los envíos no programados; teniendo en cuenta que previo a la implementación del modelo se tenía aumento promedio del 46% y que solo se evidenció una tendencia a mejoría en el último periodo de medición, se considera relevante continuar la estrategia de verificación de despachos durante un tiempo mayor para garantizar que los resultados realmente sean asociados a la implementación de los cambios en el flujo de la comunicación y no se encuentre dentro de su volumen esperado.

Respecto al tiempo de despacho, fue uno de los indicadores con resultados más relevantes en esta investigación, ya que durante el primer semestre del 2019 no se manejaba el flujo de información por un solo canal y de manera adecuada, la organización del trámite de envío era diferente entre las áreas operativas lo que provocaba el retraso en los despachos al evidenciar que sus requerimientos habían quedado fuera del envío programado generándose

tiempos promedios de respuesta al cliente de 10 días para cada solicitud; al implementarse el sistema de alertas por correo y presencia de un funcionario que interactuaba con todas las dependencias una vez se generaba una orden de envío, se logró reducir a 3,3 días la respuesta y la optimización en la cadena de embalaje.

Los resultados obtenidos evidencian que la estandarización de un proceso de comunicación para el envío de órdenes que incluya todos los niveles operativos y coordine en tiempo real cada una de las dependencias, así como la optimización del desempeño de los funcionarios y el seguimiento de sus capacidades, incrementa la productividad de una cadena de despachos disminuyendo los reprocesos y las demoras frente a las solicitudes de los clientes; es importante indicar que al ser un modelo basado en el recurso humano y sus habilidades es necesario continuar desde la planeación estratégica empresarial, así como los coordinadores el estímulo y el seguimiento del proceso para mantener indicadores de operatividad eficaces, igualmente es recomendable realizar mediciones de los costos y el impacto que tiene la mejora de las acciones humanas en el desempeño financiero de la compañía.

Los resultados encontrados en este trabajo están en consonancia por lo descrito por (Huertas Aguilar, A, Santos Melo. E, y Villa Granda, L,2020), en su trabajo de investigación definen la importancia de la asertividad al momento de las comunicaciones dentro de las distintas compañías como herramienta clave para el desarrollo de las actividades del personal y su entorno laboral; teniendo en cuenta que fue necesario realizar un ajuste a la herramienta de aplicación de asertividad según las necesidades particulares de la compañía, así como lo fue para el caso de estudio en la implementación del modelo de gestión.

9 Conclusiones

Es importante conocer los distintos modelos de gestión en RRHH que se encuentran establecidos en la literatura para poder aplicar aquellas metodologías basadas en las necesidades de las compañías que puedan ayudar a tener una mejor productividad y eficiencia en su desempeño.

La información arrojada en las evaluaciones de desempeño fue utilizada para desarrollar planes de mejora continua y de capacitación en los trabajadores lo cual se vio reflejado en el tiempo de respuesta en los envíos.

Tener claridad en el flujo de información, en roles y tareas para los empleados genera mejores resultados operativos dentro de la compañía.

Se debe enfocar el trabajo de las compañías en realizar mejores prácticas, estimular a los trabajadores y en buscar tener un mejor ambiente laboral para garantizar la calidad de la operación y excelencia en los procesos.

Se sugiere mantener alineados los perfiles de cargo, junto con las evaluaciones de desempeño para garantizar un mejor desempeño de los trabajadores acorde con los resultados esperados por parte de la compañía.

10. Recomendaciones

Continuar con estas prácticas y seguir evaluando los indicadores mencionados para verificar si el modelo a través del tiempo tiene mejores resultados o si se hace necesario realizar algunos ajustes.

Hacerles seguimiento a los cronogramas del área de logística y brindar capacitación al personal en recursos tecnológicos con el fin de mantener un mejor desempeño en la operación.

Prestar atención a las rutas de despacho con el fin de poder tener varios envíos en secuencia y no en paralelo evitando demoras y reprocesos.

Ante la evidencia de mejoría en los indicadores de productividad. bajo la medición de desempeño y tiempo de despacho, se recomienda una evaluación económica para identificar el impacto financiero en la compañía, que apoye la permanencia de modelos basados en la gestión del recurso humano.

11. Bibliografía

Beer, Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158–166.

Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670987>

Cuesta Santos. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento. Universidad de Zulia, Facultad de Ciencias Sociales.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.2307/256718>

Gómez Mejía, Luis R. Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall. (2005)

Heskett, Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. Earl, Jr, & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164.

Huertas Aguilar, A, Santos Melo. E, y Villa Granda, L (2020). Diseño de una estrategia de comunicación asertiva en el área operativa de la empresa SANMELCO S.A.S. Universidad cooperativa de Colombia.

Ichniowski, Shaw, K., & Prensushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291–313.

Lattmann, C., García Echeverría, S. *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.(1992)

Montoya Agudelo, Boyero Saavedra, M., & Guzmán Monsalve, V. (2016). La Gestión Humana: un Socio Estratégico Organizacional. *Vision de futuro*, 20(1).