



---

---

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Filosofía y Letras**

**Colegio de Pedagogía**

**La Pedagogía en la empresa: Una experiencia profesional  
en el área de Recursos Humanos**

**INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL**

Para obtener el título de:

**Licenciada en Pedagogía**

Presenta

Maytte Reyes Cuevas

Asesora

Dra. Itzel Casillas Ávalos



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., julio 2021



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Agradecimientos

Agradezco a Dios por ser la guía en mi camino de vida, y por permitirme alcanzar mis metas personales y profesionales, por siempre ser mi fuerza y por nunca permitir que desfallezca, a mí por ser perseverante y no rendirme.

A mi hija Constanza, porque cada día con sus palabras me inspira a seguir creciendo y llenar mi vida de amor, a mi esposo Ezequiel, por siempre confiar y creer que soy capaz de lograr cada cosa que me proponga, por apoyarme y estar ahí.

A mi madre Elva por darme la vida y siempre estar ahí en momentos buenos y malos y ser un pilar en mi vida, a mi padre Alejandro por mostrarme que debo luchar para alcanzar mis objetivos, a mis hermanas Andrea y Paulina por inspirarme y mostrarme que soy importante para ellas como persona, como mujer y como su hermana, a mi sobrino Paco y a mi cuñado Francisco por mostrarme la confianza y el cariño que me tienen.

A mi amiga Nahara quién fue mi compañera en este proceso y desde la universidad ha llenado mi vida de momentos especiales como persona y colega.

A mi querida casa de estudios Universidad Nacional Autónoma de México que fue quién aún después de los años ha logrado formarme profesionalmente con el gran apoyo de los docentes que compartieron su experiencia y conocimiento.

A mi asesora la Dra. Itzel Casillas Ávalos que me apoyo sin dudarlo y creyó en el proyecto guiándome, compartiendo su conocimiento para el desarrollo y conclusión de éste, a los sinodales por el apoyo que brindaron para alcanzar esta meta.

A todos y cada uno les dedico este trabajo ya que sin su apoyo, cariño y confianza no lo hubiera logrado alcanzar esta meta personal y profesional.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Marco teórico. La pedagogía en la empresa.....</b>	<b>3</b>
1.1 Pedagogía en la empresa .....	3
1.2 Conocimiento Organizacional.....	5
1.3 Aprendizaje Organizacional.....	11
1.4 Gestión de Recursos Humanos.....	15
1.5 Conceptos empresariales.....	19
1.5.1 Cultura empresarial.....	19
1.5.2 Modelo de Competencias .....	20
1.5.3 Plan de formación por competencias .....	21
1.5.4 Plan de Capacitación por competencias .....	22
1.5.5 Retención de Talento.....	23
1.5.6 Integración de Talento .....	23
<b>Capítulo 2 Antecedentes como pedagoga en la empresa Grupo SICOSS.....</b>	<b>25</b>
2.1 Grupo SICOSS: PYME.....	25
2.2 Grupo SICOSS: Empresa familiar .....	30
2.3 Filosofía Empresarial: Grupo SICOSS.....	33
2.4 Experiencia profesional en Grupo SICOSS .....	36
<b>Capítulo 3: Actividad profesional a nivel gerencial en Integra Salud: valoración de la experiencia en Recursos Humanos.....</b>	<b>40</b>
3.1 Contexto de la empresa .....	40
3.1.1 Áreas de Integra Salud .....	40
3.1.2 Estructura organizacional.....	41
3.1.3 Servicios de Integra Salud .....	43

3.1.4 Filosofía de la empresa.....	45
3.2 Gestión estratégica de Recursos Humanos.....	46
3.3 Estrategia de Recursos Humanos y el conocimiento organizacional .....	49
3.4 Pedagogía en la empresa y Conocimiento Organizacional.....	52
3.5 Gestión de Talento .....	55
3.5.1 Enfoque pedagógico del Modelo de Competencias .....	57
3.5.2 Propuesta de Desarrollo de Cultura Organizacional.....	58
3.5.2 Propuesta de Integración de Talento .....	59
3.5.3 Plan de formación y capacitación por competencias.....	60
3.5.4 Propuesta de Retención de Talento.....	61
3.5.6 Propuesta de Inducción <i>Onboarding</i> .....	62
<b>Conclusiones .....</b>	<b>65</b>
<b>Fuentes de información .....</b>	<b>70</b>

### Índice de Ilustraciones y tablas

Ilustración 1 Aprendizaje organización y su interrelación con las funciones de RH.....	5
Ilustración 2 Influencia del conocimiento en las empresas .....	6
Ilustración 3 Gestión del conocimiento empresarial .....	9
Ilustración 4 Gestión del conocimiento y funciones de RH.....	11
Ilustración 5 Niveles de Aprendizaje Organizacional.....	12
Ilustración 6 Estratificación MiPymes 2018 .....	26
Ilustración 7 PYME, número, empleo y PIB .....	27
Ilustración 8 Empresas que conforman Grupo SICOSS .....	29
Ilustración 9 Grupo SICOSS y el Modelo de los tres círculos en empresas familiares. ....	31
Ilustración 10 Estructura organizacional de Integra Salud.....	42
Ilustración 11 Estrategia de Recursos Humanos.....	50

## Introducción

El presente documento desarrolla la experiencia profesional de una pedagoga dentro del ámbito empresarial. En este contexto se ubicará a la pedagogía como una disciplina que permite entre muchas otras unificar y gestionar el conocimiento organizacional, así como la gestión de Recursos Humanos desde el punto de vista estratégico de la Gerencia de Recursos Humanos.

Ahora bien, la pedagogía al aplicarse al ámbito de la empresa ha generado una forma particular que para algunos autores ha conformado una rama específica, la pedagogía empresarial. No obstante, se trata de cómo la pedagogía como disciplina se define en el contexto corporativo, como sucede con otros ámbitos, por ejemplo, el deportivo contexto en el que se habla de una pedagogía deportiva.

Para argumentar en este sentido y así contextualizar la experiencia profesional personal se divide el documento en el siguiente capitulado:

En el capítulo uno *Marco Teórico* se expondrá desde mi perspectiva a partir de varios autores, qué es la pedagogía y qué uso tiene en la empresa. Se ubicará la actividad profesional del pedagogo en el entorno laboral dentro de la organización, ámbito que constituye un aspecto más del proceso formativo del individuo, por ende, la empresa cambia porque se ve como un campo más de actuación para los profesionales de la Pedagogía.

El capítulo expone cómo la figura del pedagogo en el entorno empresarial puede administrar el conocimiento y el aprendizaje del capital humano dentro de la organización. Además, se caracteriza a las organizaciones en el uso y dinámica del conocimiento y aprendizaje organizacional y cómo ambos inciden en la gestión de Recursos Humanos.

En el capítulo dos *Antecedentes como pedagoga en la empresa Grupo SICOSS*, se detalla la experiencia profesional inicial, la cual dio pauta para adquirir los conocimientos de la función de una pedagoga en una empresa familiar.

Cabe aclarar que en este capítulo se detalla la experiencia profesional inicial, la cual dio pauta a la que suscribe para entender el mundo empresarial y sobre todo me aportó el conocimiento operativo de todas las áreas de Recursos Humanos.

En el capítulo también se amplía el concepto de filosofía empresarial que, aunque se ubica en Grupo SICOSS sirve para introducir conceptos propios de la gestión de Recursos Humanos y las funciones que demandan la intervención de la pedagogía en una empresa. La experiencia profesional descrita se analiza bajo dos características específicas de la empresa mexicana, ser PYME y empresa familiar. Ambas características son importantes de explicar para ubicar la labor y experiencia adquirida en este periodo. También estas características dan el sustento teórico, orden y relevancia de los puestos, funciones y logros a comentar. De la trayectoria laboral se seleccionó en específico esta empresa por ser la más representativa en mi ejercicio personal pasado.

Se decidió narrar esta experiencia profesional por su relevancia en aprendizaje y logros, que servirán para dar paso a la experiencia profesional actual que ya se ejerce a nivel Gerencial y que es la que se someterá a una valoración más precisa en este trabajo.

En el tercer capítulo *Actividad profesional a nivel gerencial en Integra Salud: valoración de la experiencia en Recursos Humanos* se proporciona el contexto de la empresa Integra Salud ahondando en su estructura, servicios y filosofía empresarial, que enmarcan la experiencia profesional actual. En este capítulo se profundiza en la gestión estratégica de Recursos Humanos como función principal de la gerencia, posición que ocupó actualmente.

El capítulo subraya la relación intrínseca que existe entre la pedagogía en la empresa y la estrategia diseñada para el área de Recursos Humanos. Este capítulo desglosa cómo impacta la formación como pedagoga en las funciones actuales.

Finalmente, este capítulo resalta la relación entre la pedagogía, la empresa y el conocimiento organizacional que como Gerente de Recursos Humanos se tiene que administrar, implementando la estrategia operativa de Integra Salud. Por último, se colocan algunas conclusiones que atañen al conjunto del informe presentado.

# Capítulo 1 Marco teórico. La pedagogía en la empresa

## 1.1 Pedagogía en la empresa

Las empresas han cambiado drásticamente, desde inicios del siglo XXI han evolucionado aceleradamente e introducido cambios continuos en las funciones a nivel organizacional. Los nuevos escenarios requieren de una participación continua de la pedagogía en el entorno empresarial, pues los pedagogos aportan la formación profesional necesaria en la innovación que todas las áreas funcionales requieren.

La formación continua es valorada por el 90% de los empleados como medio de mejora personal y para alcanzar nuevas competencias profesionales. El 77% la considera como medio para promocionar en la empresa y un 25% como recurso para encontrar trabajo en otra empresa (Pineda Herrero, 2007, p. 46).

Ahora no es suficiente con competir para obtener un mayor beneficio, también es necesario innovar en la presente realidad social de la empresa. La Pedagogía es la disciplina cuyo objeto de estudio es la la formación de la persona a través de la educación, “busca llevar al hombre de un estado o situación distinta a en la que se encontraba anteriormente” (García, 1975, p. 15) es decir, “intenta su mejora y crecimiento personal, continuos y permanentes, dando cabida a la satisfacción y logro de los procesos de enseñanza – aprendizaje que se interrelacionan directa e indirectamente” (García, 1975, p. 17).

La necesidad de esta acción es vital en las empresas, tanto que actualmente el pedagogo tiene un papel de mayor protagonismo en las organizaciones. La pedagogía puede responder a lo que la organización requiere, en el área de formación, desarrollo de competencias, procesos de Recursos Humanos,<sup>1</sup> la capacidad de innovación y la vinculación de las personas con la organización, todo lo anterior es la clave para el desarrollo, crecimiento y supervivencia de las empresas.<sup>2</sup>

Así, la pedagogía desde sus conceptos de educación y enseñanza se puede aplicar al contexto empresarial respondiendo a los retos que las empresas enfrentan en este mundo globalizado pues “la pedagogía en la empresa contribuye a desarrollar el proceso formativo

---

<sup>1</sup> Recursos Humanos como área se encarga de gestionar las acciones, estrategia, herramientas enfocadas a administrar a los empleados en una empresa u organización, términos que en la investigación se usarán como sinónimos. López B., S.; Ruíz O., E. (2019). *Operaciones administrativas de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

<sup>2</sup> En la investigación empresa y organización se utiliza como sinónimo, pues una empresa es un ente que requiere una estructura y un sistema ordenado u organizado para operar.



de los empleados en el entorno corporativo para actualización de las competencias humanas que permitan desempeñar un puesto de trabajo actual o futuro. Se encarga, además, de la relación entre educación y trabajo” (Meza Mejía, 2015, p, 78). La relación de trabajo y educación se vinculan como “un proceso formativo que es diseñado por cada empresa para que los empleados adquieran y desarrollen los conocimientos y habilidades laborales necesarias para un campo ocupacional determinado” (López y Ruíz, 2019, p. 12).

La pedagogía en la empresa incide en la persona desde su entorno social – laboral, para ayudar a la autorrealización<sup>3</sup>, y forma parte importante de su vida, así como en el ciclo vital laboral y de relación social. “Si bien la Pedagogía por su definición etimológica alude a la educación de los niños; se encarga de la educación de la persona en todo ámbito y en todo momento.” (González, p. 23).

Así, la pedagogía es un proceso activo que se puede aplicar en una organización de diversas formas en todos sus ámbitos. Por ello dentro del estado actual de la pedagogía en la empresa, se encuentra que puede abocarse a diferentes problemas que plantea no solo la formación sino otros problemas de la persona. Así puede definirse que la pedagogía en la organización:

Es aquella rama de la pedagogía que se ocupa de formar personas en el ámbito de la empresa y promueve educar las capacidades humanas integrando la orientación técnica y ética en varias áreas funcionales de la empresa. (Meza Mejía, 2015, p. 129).

Desde esta perspectiva la pedagogía en la empresa también busca continuar y desarrollar el proceso formativo el cual administra el área de Recursos Humanos, enfocándose ésta última hacia la formación de las competencias humanas (conocimientos, habilidades y aptitudes) que permiten desempeñar un puesto de trabajo desde que el empleado se incorpora a la empresa . Así, la pedagogía en la empresa pretende mejorar el desempeño del personal y la eficiencia profesional propiciando la continuidad en la empresa. Por lo tanto, no separa la correspondencia entre la formación, trabajo y empresa, sino que formula con ello un modelo teórico-normativo, como es el caso del “aprendizaje organizacional” y su interrelación práctica con otras funciones de Recursos Humanos hasta establecer un modelo integral.

---

<sup>3</sup> La autorrealización en el contexto de esta investigación se refiere a la autorrealización laboral en la que el empleado manifiesta su adaptación productiva en el desempeño de su trabajo y esto se traduce en compromiso y responsabilidad laboral. Grupo SICOSS. (2019). *Manual de Administración*. Documento interno Grupo SICOSS.

**Ilustración 1 Aprendizaje organizacional y su interrelación con las funciones de RH**



Fuente: Elaboración propia para la investigación (2020).<sup>4</sup> Basado en: Esteve Zarazaga, J. M. (2003). *La tercera revolución educativa*. Barcelona: Paidós.

En el esquema que antecede se visualiza la centralidad de la pedagogía en la empresa ejecutando funciones en el área de Recursos Humanos, mostrándose como eje rector para incentivar el aprendizaje organizacional por competencias. No solamente en las áreas de formación, capacitación, e inducción, sino como con la disciplina de la pedagogía puede gestionar tanto la administración de Recursos Humanos como el desarrollo.

## **1.2 Conocimiento Organizacional**

Actualmente, el conocimiento es usado por los directivos y empleados para desarrollar su trabajo, hoy en día este proceso puede estar vinculado a las TIC (Tecnologías de la

---

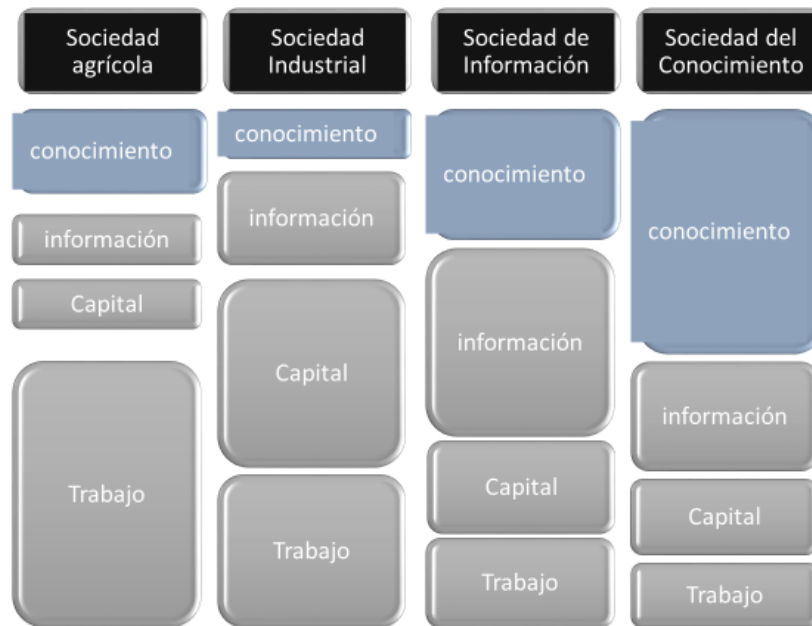
<sup>4</sup> Inducción es parte del aprendizaje organizacional de la empresa, se distingue porque es el inicio de este.

Información y Comunicación), las cuales han influido en las actividades y funciones de la empresa, no sólo como herramientas de comunicación, sino también como materiales de administración de información, y de forma más relevante para el tema de esta investigación, como instrumentos de aprendizaje.

Este último uso es el resultado del aprendizaje dentro de una cultura a través de un largo proceso, de experimentación y mejoramiento, de ensayo y error. La capacidad de aprendizaje puede ser favorecida por la gestión<sup>5</sup> de factores en los que incide un pedagogo y que contienen elementos técnico-estructurales, por ejemplo, el entorno socio cultural, que ejerce un impacto sobre los resultados, tanto en términos financieros como no financieros.

A continuación, se muestra cómo el conocimiento ha tenido cambios a través del desarrollo de las empresas.

**Ilustración 2 Influencia del conocimiento en las empresas**



Fuente: Quintanilla, I. (2013). *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano*. Madrid: Días de Santos.

<sup>5</sup> Gestión es el conjunto de actividades que se enfocan a administrar los recursos, sean materiales, humanos o de conocimiento (Mintzberg, 2014, p. 87).

En la sociedad agrícola, había una dependencia económica de sus productos, el trabajo humano era fundamental para el desarrollo económico, mientras que el capital,<sup>6</sup> la información y el conocimiento ocupaban una pequeña proporción. Posteriormente, en la sociedad industrial, donde las máquinas sustituyeron los procesos de producción, el capital fue la base fundamental para su avance, y aunque este periodo empresarial utilizaba la información y el conocimiento, este no alcanzaba aún las dimensiones de las sociedades posteriores, “por ello el capital era lo más relevante” (Quintanilla, 2013, p. 88).

Entre los años ochenta al inicio del siglo XXI, el uso de la información y de las tecnologías de la comunicación se conoce como la Sociedad de la información. Esta determina el desarrollo y forma parte de las actividades empresariales junto con el trabajo y el capital. Pero en este momento adquiere mayor importancia, al mismo tiempo que el conocimiento.

Finalmente, en la segunda década del siglo XXI período que se le conoce como La Sociedad del Conocimiento (Quintanilla, 2013, p. 89), es decir, cuando la información sumada al aprendizaje se convierte en conocimiento se convierte en el factor más importante. En otras palabras, el conocimiento es la base para el desarrollo y crecimiento a nivel profesional y la información continúa siendo necesaria, mientras que el capital y el trabajo son factores secundarios.

La Sociedad del Conocimiento conformada por los individuos, es capaz de generar, apropiar y utilizar el conocimiento para su desarrollo productivo y social, donde el aprendizaje social y la educación juegan un papel central.

En este contexto, el conocimiento adquiere un valor fundamental para las organizaciones, pues, aunque haya tenido una gran importancia a lo largo de la historia, la característica fundamental para las actuales organizaciones es que se constituye en elemento clave para su competitividad (Torres, 2017, p. 11).

En la Sociedad del Conocimiento, en relación con el tipo de organización, se pasa de una estructura vertical a una centrada en las redes de relaciones. Por otra parte, en cuanto a los principios que rigen las organizaciones, el trabajo creativo y de innovación adquiere gran importancia. Esto significa que el trabajo que se realiza en cualquiera de los niveles requiere cierto uso del conocimiento, habilidades y aptitudes que son traducidos como competencias. En este sentido, las personas ya no se especializan en ejecutar funciones simples, sino que deben estar preparadas para desempeñar otras funciones o conjunto de

---

<sup>6</sup> El capital es la inversión realizada y disponible por los socios de la empresa, es decir los recursos financieros que en conjunto forman desde un punto de vista neto (Mintzberg, 2014, p. 104).

funciones y, además, tienen una visión global del trabajo que realizan y deben ser capaces de tomar decisiones respecto a su puesto.

Las organizaciones actuales, “dependen, entonces, de la capacidad que tengan para crear e incorporar nuevos conocimientos” (Quintanilla, 2013, p. 112).

Por esta razón, las organizaciones han experimentado diversas transformaciones, al pasar de ser estructuras rígidas, a ser mucho más flexibles y horizontales, capaces de modificarse constantemente para adaptarse a su entorno. Por ello, es importante distinguir:

El concepto de conocimiento es frecuentemente confundido o utilizado intercambiabilmente con los conceptos de datos o información. Sin embargo, es preciso entender con claridad la diferencia entre estos conceptos. Los datos reflejan simples observaciones o representaciones de hechos no estructurados y carentes de significados. La información está producida por datos a los que se ha dotado de relevancia y significado. El conocimiento es una mezcla fluida de la experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información (Davenport y Prusak, 2018, p. 57).

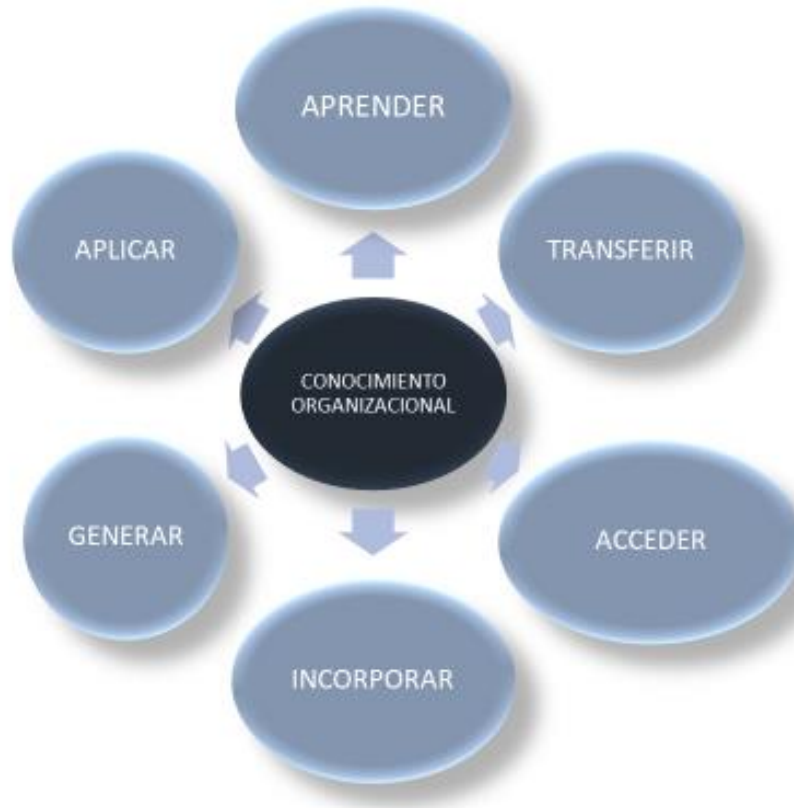
Al diferenciar estos conceptos, la empresa debe administrar el conocimiento para adquirir competitividad, es decir, gestionar el conocimiento:

La gestión del conocimiento describe los esfuerzos organizativos dirigidos a asegurar que el capital intelectual se encuentra en continuo movimiento, a través de su despliegue, amplificación, y que, además, genere resultados en la organización a los obtenidos por las empresas competidoras. En este sentido, una característica esencial del capital intelectual es que únicamente genera valor para la empresa cuando se emplea de modo efectivo (Seeman, 2015).

Por esta razón, es importante que en la empresa se entienda e identifique cómo debe gestionar el conocimiento interno que se posee y que con él se desarrolle un proceso dinámico de generación de flujos de conocimiento, de creación de conocimientos nuevos, pero relacionados con su estrategia y con sus actividades. “Esta gestión debe saber diseminar el conocimiento por toda la organización e incorporarlo a los productos, a los servicios, a los sistemas, a los procesos y, en suma, convertirlos en determinadas competencias distintivas” (Bueno, 2018, p. 213).

Cada grupo de individuos que forma la empresa por medio de los ocupantes del área de Recursos Humanos determina cómo gestionar su conocimiento, pero Bueno (2018) sugiere que hay acciones básicas en dicha gestión:

### Ilustración 3 Gestión del conocimiento empresarial



Fuente: Bueno Campos, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LIII, agosto, pp. 207 –229.

El conocimiento organizacional se conforma de seis pasos que en su conjunto aseguran que el conocimiento propio de la organización sea aprovechado por cada uno de los miembros o empleados (Bueno Campos, 1998, p. 210):

- Aprender: cada empleado a través de un proceso de aprendizaje formal adquiere el conocimiento específico de comportamiento o procesos internos.
- Transferir: es el proceso por el cual los mismos empleados enseñan conocimientos o comportamiento a empleados nuevos.
- Acceder: hay niveles de conocimiento, que cada empleado podrá acceder dependiendo de su nivel, función y pertinencia.
- Incorporar: es el proceso clave en el que cada empleado hace suyo el conocimiento de la empresa.

- Generar: proceso por el cual los empleados al enfrentarse a situaciones nuevas y soluciones van creando nuevo conocimiento o comportamientos al bagaje de conocimiento organizacional.
- Aplicar: es el uso práctico e inmediato del conocimiento o comportamiento propios de cada empresa.

En este proceso de gestión del conocimiento el pedagogo interviene en formación y capacitación, pero también en otros procesos funcionales de Recursos Humanos que como se mencionó anteriormente son integrales y que a través de su manejo funcional se administra el conocimiento de la empresa.

En las empresas la formación va dirigida a temas dentro de la cultura de la empresa: visión, misión, valores, clientes, productos, procesos. La capacitación, va enfocada a temas relevantes, de actualización y de conocimiento sobre aspectos funcionales. Aquí se distingue que dentro de la capacitación se incluye el adiestramiento o entrenamiento que toca temas técnicos. Adicionalmente, en otras empresas se adiciona la función de desarrollo, que está dirigida a implementar sistemas de administración del desempeño que incluyen las mejores prácticas internas, que soportan la compensación en base a méritos y la gestión del talento (plan de carrera) (Gruezo, 2017, p. 68).

Tanto la formación, la capacitación y el desarrollo son funciones que permiten dar soporte a las estrategias y políticas institucionales, pues garantizan que los empleados tengan los conocimientos necesarios para su puesto, o para apoyar a la empresa en funciones de su competencia. Además, estas tres funciones son un factor que incide directamente en el desarrollo empresarial, pues con ella se pueden implementar acciones de innovación, competitividad, calidad y rendimiento que conllevan a mejorar tanto los productos o los servicios que ésta ofrece.

En este sentido la gestión del conocimiento se vincula con las funciones de la siguiente forma:

**Ilustración 4 Gestión del conocimiento y funciones de RH**



Fuente: Elaboración propia de la investigación (2020). Basado en: Bueno Campos, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de Estudios Económicos. Vol. LIII, agosto, pp. 207 –229.

Aunque el conocimiento de la organización comienza a nivel individual es preciso que los empleados lo compartan con otros y que interactúen con sistemas y estructuras para que se genere el aprendizaje organizacional, es decir, “para que emerja el aprendizaje organizativo el aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente” (Senge, 1990).

La gestión del conocimiento debe ser una función activa de Recursos Humanos, para que sus funciones sean el vehículo de la creación de la competitividad y de aprendizaje organizacional.

### **1.3 Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico. Según Senge, Kleiner, Cross, Roth, y Smith (2000, p. 254) el aprendizaje “no sólo sucede a lo largo de un periodo de tiempo y entre diferentes niveles (individual, grupo, organizacional)” sino que “también crea una



tensión entre la asimilación de nuevo conocimiento (*feedforward*) y la explotación de aquello que ya se ha aprendido (*feedback*)” (Senge, *et al*, p. 532).

“El *feed-forward* o exploración es la transferencia de aprendizaje desde individuos y grupos hasta el aprendizaje que se inserta o institucionaliza en forma de sistemas, estructuras, estrategias y procedimientos” (Argyris y Schon, 2016, p. 202). Esta comunicación se enfoca al futuro, es decir, como el empleado puede incrementar su desempeño y lo que puede llegar a hacer.

“El *feed-back* o retroalimentación está relacionado con la forma en que el aprendizaje institucionalizado afecta a los individuos y grupos” (Argyris y Schon, 2016, p. 216). Esto es, se trata de una evaluación realizada al desempeño del empleado que tiene un impacto en el desarrollo actual.

Como señalan los autores el aprendizaje organizacional es dinámico, y es, según mi experiencia, como un sistema en constante movimiento. En dicho movimiento el *feed-forward* es la entrada o alimentación del sistema y el *feed-back*, es la salida del sistema. El pedagogo debe asegurarse que la alimentación del sistema sea el adecuado para que entonces se obtenga un buen resultado o *feed-back*.

#### **Ilustración 5 Niveles de Aprendizaje Organizacional**



Fuente: Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2015). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

El Aprendizaje Organizacional (AO) tiene diferentes niveles: individual (el que cada empleado posee); el de grupo (que se genera cuando se reúnen varios individuos con objetivos comunes); y el de la organización (procesos, sistemas, costumbres, valores que la empresa pone como base común a grupos e individuos que colaboran dentro de su entorno). El AO al ser un proceso dinámico se va obteniendo en el seno de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que ellos conforman, dirigido a la generación y desarrollo de competencias que permiten a la organización mejorar su actuación y resultados. Así el AO es un proceso social donde se desarrolla el conocimiento, y da como resultado del aprendizaje. Por ello:

El AO es un medio para desarrollar competencias que son valoradas por los clientes, difíciles de imitar y que contribuyen a la obtención de una ventaja competitiva y por lo tanto hay una relación significativa entre el AO y el rendimiento de la empresa. (Nonaka y Takeuchi, 2015, p. 74).

Se puede considerar, por tanto, que la conformación de los sistemas de AO, en sus distintos niveles tiene una doble finalidad: (a) propiciar la variación del conocimiento en la organización y (b) producir conocimiento sobre el conocimiento que existe en la organización y aplicarlo.

Es decir, la base para que se genere un verdadero aprendizaje a nivel organizacional, es que sus empleados entiendan a la empresa de forma clara, logrando gestionar sus procesos de forma eficaz, mostrando una correcta adquisición del conocimiento.

Las organizaciones que aprenden, o también llamadas organizaciones inteligentes, son aquellas en las que “el desarrollo de nuevo conocimiento no es una actividad especial de un grupo particular, sino una forma de comportamiento en la que cualquiera es un trabajador con conocimientos” (Senge, *et al*, p. 56).

Este tipo de organizaciones a partir de su personal, son capaces de crear, desarrollar, difundir y aplicar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

En este contexto, los individuos deben asumir nuevas habilidades y aptitudes que deben traducirse y aplicarse en competencias y conocimiento técnico para desempeñar las labores asignadas; capacidad de planificación y dirección; capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, comunicación y manejo de conflictos; y capacidad de investigación y solución de problemas.

El desarrollo de estas competencias y la comunicación intra organizacional, produce conocimiento dentro de la empresa, favoreciendo el aprendizaje y el crecimiento, en términos no sólo financieros, sino de conocimientos y pertenencia con la empresa.

Esto lo logra la empresa a través de administrar (Davenport, 2019, p. 9):

Experiencia: desarrollo de conocimiento a través de lo aprendido formal e informalmente, a lo largo del tiempo.

Discernimiento: juzga nuevas situaciones, informaciones, a sí mismo.

Normas prácticas e intuición: acumuladas en el transcurso de la vida, aparecen como respuesta a situaciones, incluso de una gran complejidad.

Valores y creencias: partes del conocimiento que determinan la manera como el conocedor ve, absorbe y concluye sus observaciones. Personas diferentes, ante una misma situación, organizan de manera diferente su conocimiento en función de sus valores.

De acuerdo con lo anterior, para las organizaciones el conocimiento no sólo se encuentra en documentos o informes sino también en las funciones diarias, los procesos, las prácticas y las normas. Además, está presente en todos los niveles y, por tanto, todos los empleados tienen algún tipo de conocimiento útil para su desarrollo.

El aprendizaje organizacional se produce cuando se empieza a compartir con los demás el conocimiento de saber por qué y saber cómo, a partir del diálogo y la interacción entre los miembros y grupos de la organización. Es importante reiterar que el aprendizaje organizacional es más que la suma de estos aprendizajes individuales.

Además, el individuo que hace bien su trabajo incide en otros miembros para que también aprendan y mejoren su desempeño. Esta influencia de unos empleados sobre otros se da a través del diálogo, al compartir ideas y proyectos, al observar y adoptar prácticas que llevan a resultados y a través del trabajo en equipo.

De acuerdo con lo anterior, el aprendizaje organizacional es una actividad social que pone en práctica el conocimiento, las habilidades y la experiencia para mejorar el desarrollo de las actividades laborales. Esto significa que requiere de una participación de los integrantes de la empresa para crear nuevos conocimientos a partir del trabajo cotidiano, en función de los objetivos que la organización se plantea. También se requiere que el área de Recursos Humanos gestione a través de sus procesos este conocimiento.

Por tanto, el aprendizaje, además de la adquisición de nueva información y habilidades, requiere una actividad social que se expresa en el trabajo en equipo, la comunicación entre

empleados para compartir experiencias, conocimientos, habilidades y aptitudes donde unos aprenden de otros.

Una adecuada gestión del conocimiento genera un mejoramiento en los servicios ofrecidos por la empresa y, por tanto, en la satisfacción de los usuarios y clientes. Igualmente, aumenta la eficiencia y eficacia de la empresa porque a partir del reconocimiento de las mejores prácticas logra acortar los ciclos de desarrollo de los productos o procesos.

## **1.4 Gestión de Recursos Humanos**

Cualquier tipo de empresa, sea de producción o de servicio, requiere un proceso de gestión en sus empleados para lograr que se integren adecuadamente a la cultura organizacional<sup>7</sup> y su desempeño sea eficaz, además de que se comporten de acuerdo con las políticas, metas y objetivos organizacionales. Esto lleva a administrar el conocimiento que poseen y garantizar que adquieran el conocimiento interno de la empresa. Por ello, el abordar de forma sistémica la gestión de Recursos Humanos conduce a disponer de personal competente preparado y comprometido con las metas organizacionales.

Diferentes autores han planteado que aun cuando:

Los activos financieros, el equipamiento y la planta física son también recursos necesarios, los Recursos Humanos proporcionan el elemento creativo y productivo por ello, los Recursos Humanos no son unidades económicas intercambiables que puedan insertarse en un puesto de trabajo definido de manera estrecha, no obstante, resultan esenciales para el éxito de toda organización. (Milkovich, y Boudreau, (2014, p. 2).

Los Recursos Humanos son “el conjunto de personas que laboran en una empresa” (Mintzberg, 2014, p. 201). Además son el factor que hace a las organizaciones productivas y competitivas y, por ende exitosas, de allí que resulte importante desarrollar una gestión de Recursos Humanos que garantice la disponibilidad de personal bien capacitado, competente, actualizado, con actitud adecuada hacia el trabajo y comprometido con el futuro de la organización (identidad y pertenencia organizacional), por lo que se deben delimitar claramente, por una parte, el objetivo al cual se dirige la gestión de sus Recursos Humanos y, por la otra, la función de Recursos Humanos que cumplirá la organización.

---

<sup>7</sup> La cultura organizacional: está integrada por los valores, principios, misión, visión de una empresa determinada. Además, incluye conocimiento organizacional, creencias y valores compartidos en esa empresa. (López y Ruíz, 2019, p. 22).

En esta perspectiva, se enfatiza que:

El papel de los gerentes de Recursos Humanos no está limitado a funciones de servicio. Hoy día asumen un papel activo en la planeación estratégica y la toma de decisiones en sus organizaciones. Las organizaciones en el mundo competitivo actual requieren que los gerentes no se centran de manera aislada en las funciones, sino que cada una de las tareas de Recursos Humanos se integren en un sistema global para mejorar la participación y la productividad de los trabajadores (Bohlander, Snell y Sherman, 2015, p. 34).

Por ello, la gestión de Recursos Humanos debe resultar de un planteamiento estratégico del conocimiento humano con un enfoque sistémico. En las organizaciones la gestión de los Recursos Humanos, generalmente, ejecuta sus procesos de trabajo bajo lineamientos o criterios de naturaleza administrativa, pero se pueden diferenciar dos líneas de trabajo: una de ellas con propósito y naturaleza netamente administrativas, y la otra enfocada a procesos/programas. Ambas implican una relación social de aprendizaje en su ejecución. Es decir, en su aplicación está presente el componente pedagógico. Esta visión de Recursos Humanos lleva a provocar un cambio y un aprendizaje organizacional.

El cambio organizacional se describe como «cambio profundo» que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con «variaciones externas» en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. En el cambio profundo hay aprendizaje. No basta con cambiar estrategias, estructuras y sistemas, también tienen que cambiar las maneras de pensar (Senge, 2000, p. 18).

En la gestión de Recursos Humanos los procesos de trabajo con componente pedagógico deberán ejecutarse bajo un enfoque sistémico, que, propiciando la sinergia entre todas las áreas de trabajo, beneficiará a todos los usuarios, internos-externos y facilitará el crecimiento y desarrollo saludable de la organización como un todo.

Dentro de la planificación estratégica debe tener un lugar destacado la planificación estratégica de los Recursos Humanos. Para su máxima eficacia se deben gestionar bajo una misma responsabilidad, las funciones de organización y Recursos Humanos. Se pueden diferenciar 5 áreas:

1. Organización: encargada del diseño, mantenimiento y modificación de la estructura organizativa de la empresa para lograr sus objetivos.
2. Planificación: define las necesidades cuantitativas y cualitativas de Recursos Humanos.
3. Formación y Capacitación: Este proceso en la gestión de Recursos Humanos es de suma importancia para la organización, debido a que tiene que desarrollar las

funciones de planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones en sus programas de Formación y Capacitación de personal. Este proceso de Formación y Capacitación se da generalmente mediante acciones de naturaleza continúa o permanente, o bien también de forma cíclica o eventual cuando se les considera como parte del proceso selectivo de nuevo personal. Esta distinción es vital para efectos de la estructuración de los programas (objetivos, nivel de contenidos y de participante, duración) relacionados a las exigencias técnicas e individuales del puesto de trabajo. Por tal motivo una función del área de Recursos Humanos es identificar contenidos para este proceso, acorde a lo que exige el puesto, como son los niveles de responsabilidad de las funciones o labores a cumplir, que guardarán una correspondencia con los niveles de estudio que posee el empleado o candidato, y/o a la política de personal con respecto a los planes de carrera en la organización. De esta manera la administración de sus acciones se desarrollará de menor a mayor exigencia de aprendizaje determinado por el puesto de trabajo, cuya meta es tecnificar a los empleados o candidatos. El objetivo es lograr la habilitación en los puestos de trabajo manual o no calificados. La capacitación de personal consta de diferentes programas, pero en su conjunto es un proceso cuyas acciones debidamente planificadas brindan competencias que exige el puesto de trabajo según los niveles de responsabilidad de las funciones o labores que desempeñen y/o a la política de personal con respecto a los planes de carrera de la organización. La administración diseña las acciones para cada tipo de capacitación (Actualización, Especialización, y/o Perfeccionamiento), y por la exigencia de aprendizaje, los empleados o candidatos deberán poseer como mínimo el nivel de estudios superiores (tecnológico o universitario), para tener acceso a estos eventos, y/o de acuerdo con las necesidades de la organización determinados el nivel de responsabilidad del puesto de trabajo.

4. Relaciones laborales (encargados de la negociación colectiva, interpretación de acuerdos, fondos sociales...) y administración del personal (relaciones laborales, nóminas, relaciones con la Administración y la Seguridad Social).
5. Nómina y Compensaciones: es la administración de nómina y prestaciones del recurso humano, está relacionado con el proceso de habilidad con respecto a un parámetro ideal, que en la gestión de Recursos Humanos tiene importancia debido a la información sobre la capacidad cuantitativa y cualitativa del personal, y que se

obtiene mediante la aplicación de pruebas diseñadas para el logro de objetivos específicos, y/o que respondan a las situaciones que demanda la política de personal de la organización.

6. Desarrollo de Recursos Humanos: implica la adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes del empleado para el logro de los objetivos de la empresa, con una doble finalidad: contar con el personal adecuado o asegurar a cada miembro de la empresa el máximo desarrollo de competencias y la utilización óptima de capacidades. Tiene como finalidad implementar el proceso de potenciación en la gestión de Recursos Humanos. El desarrollo de Recursos Humanos es de suma importancia para la organización, debido a que se orienta a descubrir, estimular y poner en práctica las competencias del empleado que tiene la responsabilidad de conducir grupos humanos debidamente organizados (supervisores, jefes, gerentes, ejecutivos, directivos). En esta perspectiva, en el proceso de desarrollo se diseñan y ejecutan diferentes Programas de Desarrollo de personal, cuyos eventos deberán brindar nuevas técnicas, enfoques, herramientas e instrumentos que faciliten la obtención de logros exitosos en la gestión. Hay organizaciones que consideran en su política de desarrollo empresarial el mecanismo de Formación de Cuadros. El mecanismo de Formación de Cuadros permite a los trabajadores que, sin ejercer una responsabilidad de mando, tienen antecedentes sobresalientes tanto en sus evaluaciones de desempeño, de actuación, de méritos, en eventos de formación y capacitación, y calificativos de ingreso a la organización, estas características permiten al empleado asistir a los Programas de Desarrollo de Personal en calidad de prospectos. A este grupo de trabajadores la organización los considera como candidatos potenciales para acceder al reemplazo de cargos de función supervisora, jefatural, gerencial o directiva.

El capítulo aportó los conceptos teóricos que se relacionan con la pedagogía en la empresa. Se abordaron aquellos que por su relevancia llevan componentes pedagógicos como la formación, la capacitación y desarrollo. Además, se revisaron los conceptos que componen la función de Recursos Humanos y en los que también un pedagogo puede contribuir dentro de su gestión.

## **1.5 Conceptos empresariales**

Este apartado pretende abordar los diferentes conceptos o términos que se usan en el área de Recursos Humanos y que son afines al desempeño de quien administra el conocimiento organizacional, ya descrito en este mismo capítulo. Se ve oportuno definirlos para que a la lectura los conceptos tomen su claridad y amplitud. Para que dar mayor agilidad a este apartado se sigue la estructura que la que suscribe ampliará en su aplicación práctica en el punto 3.5 del capítulo tres.

La acción pedagógica en el área de Recursos Humanos tiene dos directrices fundamentales:

1. Cultura (filosofía empresarial)
2. Modelo de Competencias

### **1.5.1 Cultura empresarial**

El concepto de cultura empresarial dentro del ámbito de las empresas se utiliza como sinónimo de: cultura corporativa, cultura organizacional, filosofía empresarial. Las acepciones pueden aplicarse indistintamente. Desde la revisión bibliográfica los diferentes autores distinguen elementos de acuerdo con su enfoque. Por ejemplo, David (2018, p. 234) define cultura corporativa así “cultura corporativa, incluye un enfoque más humanístico, pues habla de creencias, de guías y de marcos para la acción”.

Kachaner, King y Stewart (2018) por su parte establecen dentro de la cultura organizacional “la identidad corporativa, es decir, la representación simbólica de la organización, que a su vez son las señales que ella emite a su mercado, clientes y proveedores”. Esta definición tiene un enfoque pragmático y comunica lo que la empresa ofrece sobre sí misma y lo que agrega a productos o servicios de forma distintiva.

Ambas definiciones aportan al informe elementos que se complementan y que encuadran la acción práctica de mis aportes profesionales. La cultura organizacional es una directriz que enmarca las acciones estratégicas de lo que el área de Recursos Humanos debe administrar dentro de la empresa. La estrategia es la planeación a nivel dirección de toda empresa que permite avanzar en el tiempo hacia los objetivos planteados, además “permite



trazar escenarios o incluso redescubrir horizontes empresariales” (Mintzberg, 2014). En este sentido Recursos Humanos administra la cultura organizacional, como la Dirección de Finanzas administra los recursos financieros de la organización. Por ello a lo largo del documento la cultura organizacional será marco referencial.

### **1.5.2 Modelo de Competencias**

El Modelo de Competencia es un esquema que se aplica a diferentes ámbitos: educativo, laboral, económico, entre muchos más. En el sector empresarial la aplicación del Modelo de Competencias responde a la búsqueda técnicas para mejorar los sistemas de formación, educación y capacitación en el trabajo. Es decir, se buscada unificar o estandarizar las conductas observables que indicaran un dominio de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes en el mundo laboral.

Desde la perspectiva de la pedagogía de la empresa se puede utilizar varios enfoques para determinar las competencias, el uso de cada uno de ellos dependerá del contexto organizacional.

1. Enfoque conductual: Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia (Martens, 2016). Este enfoque una competencia se define como “capacidad conductual (conducta o conocimiento observable y medible de lograr un resultado esperado en un contexto específico” (Martens, 2016). Las Competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, que entregan fundamentos objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección.
2. Enfoque funcional: busca adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral, definiendo cada competencia en referencia al sistema social de la empresa, del mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales (Mertens, 2016). El término competencia bajo este enfoque se define de la siguiente forma: “Conjunto de

conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación” (Martens, 2016). De este enfoque se desprende el Sistema de Normalización de Competencias que busca estandarizar las competencias por sectores y tipos de puesto.

3. Enfoque constructivista: este modelo sostiene que la definición de las competencias depende de los grupos, de los puestos, del entorno y del contexto laboral. Para describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. (Mertens, 2016). El modelo constructivista define competencia como “Habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. (Mertens, 2016)

El Modelo de Competencias aplicado en las empresas que se referirán posteriormente (Grupo SICOSS e Integra Salud), fue desde el enfoque constructivista. Este enfoque se seleccionó porque es más abierto a la cultura organizacional de cada empresa y puede adaptarse a los procesos productivos específicos. Las competencias genéricas se adaptan al lenguaje y conocimiento organizacional propio, de esta manera se logra que los directivos, gerentes y empleados se identifiquen más con las definiciones.

Los planes de formación y capacitación pueden ser basados en el Modelo de Competencias, por las razones siguientes: porque las conductas definidas para cada competencia deben ser observables y medibles. De esta forma se puede evaluar el impacto de aprendizaje de conocimiento y técnico.

### **1.5.3 Plan de formación por competencias**

Un plan de formación “son las acciones sistemáticas, coordinadas y secuenciales diseñadas para mejorar (habilidades, aptitudes) de los empleados, y de reforzar los valores que la cultura organizacional de la empresa determine. La formación tiene por objetivo

mejorar la productividad empresarial y encaminar el desempeño laboral a ser más competitivo.

#### **1.5.4 Plan de Capacitación por competencias**

En el ámbito empresarial se hace la distinción de formación y capacitación, no se usan como sinónimos. En este entorno la capacitación se distingue porque “ofrece acciones sistemáticas, planeadas y secuenciales para elevar el conocimiento de rubros necesarios para el desempeño del puesto o preparación para adquirir otras funciones o responsabilidades dentro de la organización” (Chiavenato, 2015)

La capacitación es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo. (Guiñazú, 2004, p. 103)

Así la capacitación se orienta a reforzar conocimientos sea generales o técnicos sobre temas relacionados a la empresa, mercado, productos, clientes etcétera. El plan de capacitación por competencia se centra en los siguientes pasos:

- 1) Diagnóstico: es determinar las líneas críticas de capacitación.
  - a) Identificación de puestos clave.
  - b) Identificación de competencias necesarias para el puesto.
  - c) Contraste con competencias necesarias y deseables en las personas que ocupan los puestos clave.
- 2) Contenido.
  - a) Diseño de contenido acorde al perfil de puesto, recursos materiales y financieros, así como la disponibilidad del empleado a horas de capacitación.
- 3) Sistema de Evaluación.
  - a) Establecimiento de indicadores de desempeño conductuales, de conocimiento observable.
  - b) Establecimiento de indicadores de desempeño técnico.
- 4) Ejecución.
  - a) Determinación de lugares, recursos disponibles, material y tiempo.
- 5) Seguimiento.
  - a) Establecimiento de periodos de aplicación en la evaluación de desempeño.

“La capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto” (Guiñazú, 2004, p. 104). En este sentido el proceso de capacitación se logra en el tiempo, lo mismo que el proceso de formación que incluye los valores y aptitudes. En la empresa la capacitación y la formación debe expresarse en conductas y resultados, y ello también requiere tiempo para ser tangible, es decir, “enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo que se presenten” (Guiñazú, 2004, p. 104).

### **1.5.5 Retención de Talento**

La retención de talentos es una de las líneas estratégicas más importante de la función de Recursos Humanos. Expertos en gestión afirman que “comienza en el reclutamiento; detectando aquellos nuevos empleados que son considerados particularmente valiosos para una organización”.

Los planes de carrera deben ser determinados estratégicamente por los líderes y la Gerencia de Recursos Humanos, ya que son una ruta de crecimiento dentro de la empresa: sea de puesto, nivel, responsabilidades o competencias. Estos planes van unidos a la estrategia del negocio, son dinámicos y preferentemente no se hacen públicos para evitar conflictos e incentivar el desempeño.

Otro proceso estratégico en la retención del talento son los planes de sucesión con los cuáles se identifican a los posibles ocupantes a futuro de puestos clave. Su identificación depende de los procesos centrales del negocio y de la disponibilidad de talento humano.

Ambos procesos complementan la función de Retención de talento “retención es la actividad sistemática de conservar los recursos humanos más talentosos en la empresa para potenciar el conocimiento organizacional y contar con personal identificado con la cultura organizacional” (Torres, 2017)

### **1.5.6 Integración de Talento**

El proceso de integración de talento se basa en “las actividades de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo, que el área de Recursos Humanos aplica para asegurar que las personas que ingresan a la empresa puedan cumplir con sus funciones y alcanzar los objetivos de negocio en un entorno de crecimiento y realización profesional y personal”

(Milkovich, y Boudreau, 2014). El *onboarding* o inducción son acciones diseñadas para que la incorporación de nuevos empleados sea correcta tanto a la empresa, como a su área o puesto, y así el empleado pueda identificarse y adaptarse a la empresa y sus funciones de una manera más amplia. Estas prácticas apoyan a que los empleados se sientan satisfechos y que se integren a la cultura empresarial más fácil y rápidamente.

## **Capítulo 2 Antecedentes como pedagoga en la empresa Grupo SICOSS**

Este capítulo expondrá el inicio de la trayectoria como pedagoga dentro de una empresa y la experiencia que durante 12 años realice en área de Recursos Humanos, en Grupo SICOSS, empresa familiar y PYME, misma que formo en mí el conocimiento profesional que me introdujo al ámbito empresarial, por ello la retomo aquí.

### **2.1 Grupo SICOSS: PYME**

Mi experiencia se inició en Grupo SICOSS, que pertenece a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), y este grupo comparte la descripción y problemáticas generales de este tipo de empresas en México. En general, las PYMES se caracterizan por no tener organización administrativa tanto en sus recursos como para sus empleados. Sin embargo, muchas de ellas sí logran implementar un modelo de gestión que les oriente a lograrlo, y a continuación iré aportando cómo he apoyado en una empresa PYME desde el ámbito de la pedagogía.

Las PYME están orientadas a satisfacer un mercado tradicional, donde los costos y calidad son controlados y el volumen y el precio son las variables importantes, de tal forma que por su tamaño logra ser competitiva y no necesita el requisito de “innovación”. Pero sí decide orientarse a nuevos mercados y productos, entonces los problemas críticos son personal capacitado en funciones que demanda el nuevo producto (Palomo, 2005, p. 30).

Desde 2018 la Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) modificaron la clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes o PYMES), con el fin de ampliar sus apoyos para estas (DOF, 30 junio 2018):

La clasificación publicada en el DOF establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%. Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas. Y el \*Tope Máximo Combinado se calcula así:  $(\text{Trabajadores}) \times 10\% + (\text{Ventas Anuales}) \times 90\%$ . Esta nueva clasificación se dio con el siguiente objetivo de identificar los retos que implica el desarrollo de las PYMES, para incentivar su crecimiento, acceso a financiamiento y vinculación a las cadenas de valor (Secretaría de Economía e INEGI, 2019).

En el 2018 se reportó que hay un total de 111 mil 958 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), con una participación de 12.7 por ciento en el mercado interno de México (Secretaría de Economía e INEGI, 2019).

**Ilustración 6 Estratificación Pymes 2018**

<b>TAMAÑO</b>	<b>SECTOR</b>	<b>RANGO DE # TRABAJADORES</b>	<b>RANGO DE VENTAS ANUALES  (mdp)</b>	<b>TOPE MÁXIMO COMBINADO*</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta 100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: DOF. Estratificación de MIPYMES. México. 30 de junio 2018.

El gobierno mexicano se está dando a la tarea de implementar medidas para apoyar a las PYMES mediante programas de capacitación, asesoría legal y préstamos.

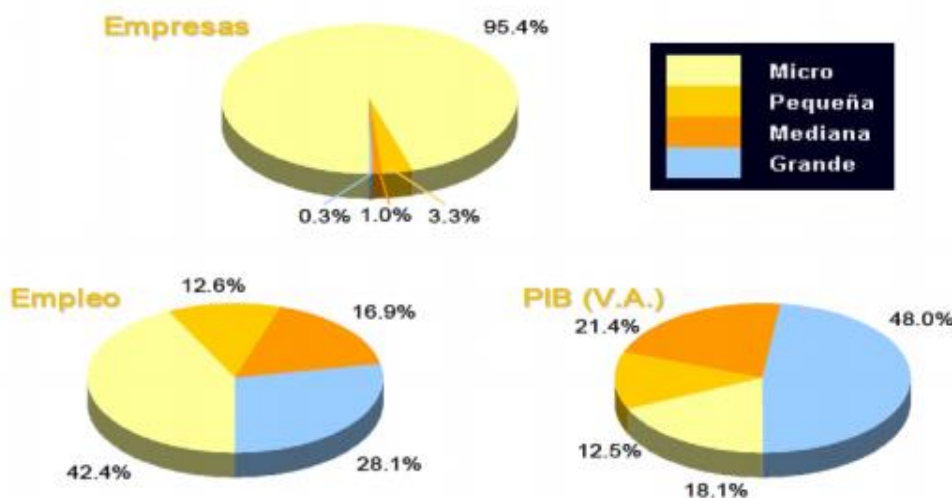
En este sentido, las líneas generales que la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019) implementan eventualmente para las PYMES son:

1. Hacerlas participes de apoyos y créditos (Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2019).
2. Hacerlas participes de programas financieros a tasas preferenciales: esto a través de organismos, como Bancomext y NAFIN, en el que también ya

se habla de la posibilidad de acelerar su fusión. Esta unión buscaría impulsar el programa de garantías, con la banca privada, para apoyar a 130,000 PYMES y a 370,000 micronegocios. (Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2019).

Por otro lado, la Secretaría de Economía (SE), a través de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (ENAPROCE) 2018 menciona que las PYME genera el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuye con el 71.9% de los empleos formales (Secretaría de Economía e INEGI, 2019).

**Ilustración 7 PYME, número, empleo y PIB**



Fuente: (Secretaría de Economía e INEGI, 2019).

Pero a pesar del aporte al PIB, las PYME, en general se ha visto mermada por diversos factores externos e internos, no genera valor agregado<sup>8</sup>. Munch (2005) menciona que la problemática de las PYME es por el marco de inestabilidad macroeconómica (inflación, devaluación y tipo de cambio). En el caso de Grupo SICOSS comparte esta misma problemática económica del país, pero también es una empresa que ha logrado

<sup>8</sup> Valor agregado: es un término económico-empresarial que refiere el **valor** añadido a las características esenciales del producto o servicio por factores organizacionales, de mercado o por la ventaja competitiva que añade la empresa. Este valor lo busca el cliente y los inversionistas. (Bueno Campos, 1998).



implementar una gestión interna más disciplinada y por ello se considera que este grupo es exitoso en su ramo.

Grupo SICOSS al pertenecer a las PYME, es parte importante del sector empresarial mexicano, que es uno de los motores importantes en la economía mexicana pero casi la mitad de ellas fracasan antes de los dos años de vida por varias razones, especialmente debido a: “una deficiente administración, por el desplazamiento que han sufrido dentro de la cadena de suministros, así como por la carencia de mecanismos efectivos para fortalecer y promover su desarrollo” (Secretaría de Economía e INEGI, 2018). Problemática que les ha impedido ingresar al mundo competitivo que demanda la apertura de mercados, los retos económicos y comerciales.

El contexto de las PYMES y las acciones descritas, también aplican para Grupo SICOSS. A continuación, describiré mi responsabilidad en el área de Recursos Humanos y cómo fue monitorear las acciones que competían a nuestro sector. Ya que eventualmente llegaban comunicados que buscaban impulsar la economía, lanzando programas que buscaban identificar áreas de oportunidad y temas en donde la organización podía participar en formación para poder vincularse a la cadena de valor de su sector.

Grupo SICOSS es un corporativo mexicano con más de 45 años de experiencia, conformado por 7 empresas dedicadas a la tecnología, la innovación y el servicio al cliente, principalmente. Las áreas de negocio abarcan:

- Tecnología para el control de la Nómina, la Seguridad Social y la Contabilidad.
- Servicios de Recursos Humanos, Jurídicos, Contabilidad y Administración de Negocios.
- Inteligencia Artificial para atención al cliente.
- Capacitación en programación de videojuegos.

Grupo SICOSS, al ofrecer servicios y soluciones a las áreas de Recursos Humanos de sus clientes y al estar en el sector de nuevas tecnologías, es una empresa muy competitiva en la gestión propia e interna de su personal. En términos generales presenta una estructura organizacional que aplica de forma continua el ciclo administrativo: la planeación, organización, dirección y control, en el manejo de su gestión interna y hacia el cliente.

Por otro lado, el uso de la tecnología es especializada y sus sistemas de producción son a la vanguardia, por ello se distingue en general de las empresas que pertenecen a las PYME.

De hecho, aunque por los criterios establecidos pertenece a dicha clasificación, Grupo SICOSS cuenta con capacidad administrativa, de financiamiento e inversión, cultura empresarial, de flexibilidad para adaptarse a los mercados y políticas organizacionales claras.

La capacidad administrativa en Grupo SICOSS es el servicio que ofrece a sus clientes para gestionar Recursos Humanos. Por otro lado, Grupo SICOSS es una empresa sólida financieramente, por lo que sus servicios son confiables.

Grupo SICOSS es una empresa mexicana que ha logrado construir internamente una cultura empresarial que la distingue de la competencia, y por ello los clientes reconocen la capacidad de Grupo SICOSS de ser flexible a los diferentes mercados y políticas de sus clientes, por ello ha recibido reconocimiento entre las mejores 50 consultoras en México en 2018, así como por otras organizaciones que avalan lo anterior.

#### ***Ilustración 8 Empresas que conforman Grupo SICOSS***



Fuente: Grupo SICOSS (2020).

Sin embargo, Grupo SICOSS como PYME también reúne cualidades y características de flexibilidad; se adapta con mayor facilidad al ambiente económico aún ante factores de incertidumbre. En tal sentido se puede decir que Grupo SICOSS para competir ha identificado su ventaja competitiva, pues la dirección estratégica estableció un área de innovación acorde a la experiencia en Recursos Humanos con el uso de tecnología de punta, para mejorar la práctica directiva. Es por lo que la experiencia que obtuve en el área de Recursos Humanos la considero relevante, ya que la estrategia de la empresa me permitió colaborar y aportar conocimientos que se han logrado aplicar en otra empresa y misma que se detallará en el siguiente capítulo.

Por lo anterior, puedo evaluar que Grupo SICOSS ha logrado trascender las expectativas como PYME, aunque en la clasificación oficial sigue entrando en los parámetros de este tipo de empresa, ya que en su administración ha conseguido implementar herramientas

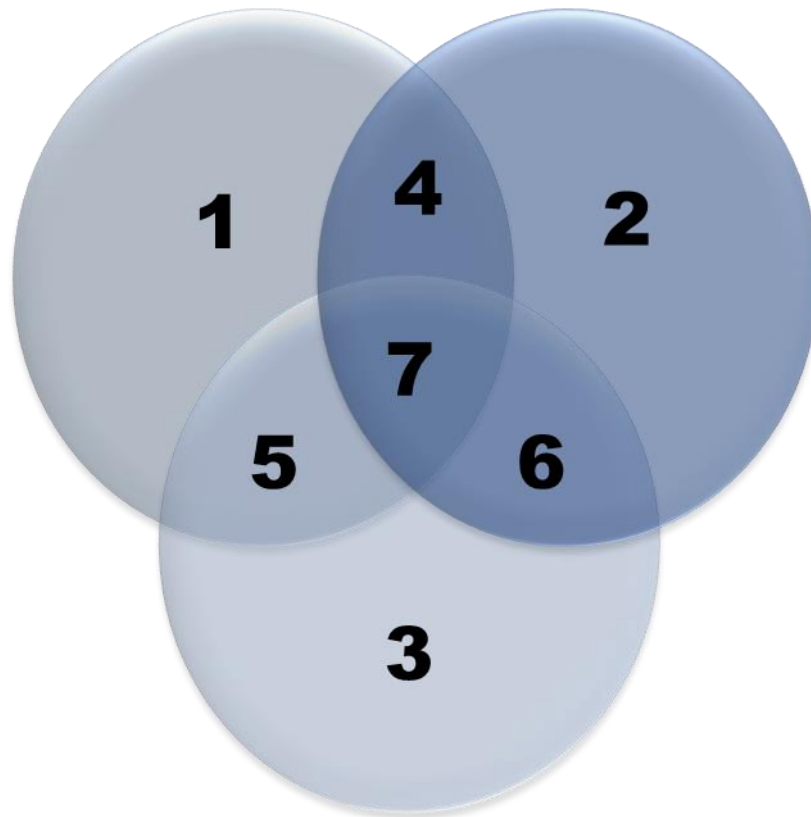
económico-administrativas y de mercado para resurgir y mantenerse, y lo ha hecho con innovación técnica con visión estratégica para lograr ser competitiva y contribuir al desarrollo económico del país. Para ello recurrió a diferentes enfoques para administrar sus propios Recursos Humanos. Por otro lado, aun cuando la empresa es eficiente para ser PYME también es familiar y ello conlleva también una tipología específica que le caracteriza.

## **2.2 Grupo SICOSS: Empresa familiar**

Es importante mencionar como factor distintivo que el Grupo SICOSS es una empresa familiar, ya que esta característica hace que laborar en ella se enfrente profesionalmente a una serie de limitaciones, pero también ventajas. El concepto de Empresa Familiar cubre según la perspectiva de cada autor distintas características, cada definición da un peso a los elementos que se intenta destacar. Por ejemplo, Donnelley (1964) define una empresa familiar como "aquellos en los que se identifican al menos dos generaciones familiares y en los que esta unión influye en los intereses de la empresa y también en los objetivos familiares". Otro ejemplo es Gruezo (2017) que definen a la empresa familiar en términos financieros "el capital esta en manos de la familia del fundador y ellos forman parte de dirección y toma de decisiones tanto operativas como financieras. Como último ejemplo, Senge (2000) le da a su definición un enfoque más de gestión "la empresa familiar es una sociedad en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la administración"

Existen estudios muy importantes sobre este tema realizados por Davis y Tagiuri (1982) que exponen su "Modelo de Tres Círculos". En dicho modelo cada círculo o sección dan calificaciones específicas en las que la interacción determina la dimensión particular de una empresa familiar: propiedad, dirección y familia.

**Ilustración 9 Grupo SICOSS y el Modelo de los tres círculos en empresas familiares.**



Fuente: (Davis y Tagiuri, 1982, p. 201).

En el interior de la figura se representan las diferentes relaciones posibles que se enumeran entre los tres círculos. Cabe aclarar que en mi experiencia con Grupo SICOSS, estas relaciones se presentan en su gran mayoría e influyen en la gestión que como Recursos Humanos debe ejercer.

1. Propiedad: personas con participación en la propiedad comercial, fundadores y familia.
2. Gestión, personal contratado para realizar funciones administrativas y técnicas. En grupo SICOSS algunas de estas funciones las realizan familiares también.
3. Miembros de la familia.
4. Empleados o no familiares gerentes con participación en la propiedad.
5. Familiares propietarios que no trabajen en la empresa.
6. Familiares que trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
7. Empleados o administradores familiares con participación en la propiedad.

En mi experiencia la interacción entre estos subsistemas es dinámica, y dependiendo de los eventos que afecten a la empresa podían evidenciarse más unos que otros. Por eso es importante referir este contexto, ya que en ocasiones se vuelve complejo el ambiente de trabajo y es muy necesario comprender la manera en que funcionan y la forma en que interactúan cada uno de estos tres sistemas, para poder tener éxito en la gestión como colaborador sin nexos familiares.

Estos círculos también indican el poder que tiene la familia sobre la empresa, el desempeño laboral de algunos miembros de la familia y con ello muestran el propósito de trasladar la empresa a las próximas generaciones, para mantener en el futuro la participación familiar en la empresa o que determinados descendientes sean los que en el tiempo tengan el control de la gestión o de la propiedad de la empresa.

Por otro lado, me tocó vivir que las características específicas de una empresa familiar otorgan algunas ventajas particulares que la distinguen, por ejemplo: compromiso más profundo con el negocio, autofinanciamiento y reinversión de beneficios, visión, enfoque en el cliente y al mercado y una cultura empresarial propia que se hereda del fundador. Sin embargo, también las empresas familiares tienen algunas desventajas, por ejemplo: falta de profesionalismo<sup>9</sup>, conflictos familiares, evitar cambios en el modelo de gestión y cultura inflexible. En mi experiencia puedo dar cuenta de ello, y se expondrá en las funciones específicas que desempeñé.

Es importante resaltar que una empresa familiar, como Grupo SICOSS, también puede presentar algunas otras desventajas en materia financiera, y ello puede limitar proyectos o propuestas.

Un hecho crucial en la empresa familiar es que los modelos culturales de comportamiento marcan una gran diferencia en la gestión de los Recursos Humanos. Los Recursos Humanos no se pueden gestionar como en un negocio no familiar, al fin y al cabo, las relaciones familiares provocan lógicamente una serie de conflictos provenientes del área de gestión o del poder en la forma en que se manejan los Recursos Humanos.

---

<sup>9</sup> Las empresas familiares tienden a no tener documentados procedimientos internos, lo cual las necesidades se supeditan a la decisión de la familia y al presentarse esta conducta las actividades o procesos no pueden estandarizarse.

## 2.3 Filosofía Empresarial: Grupo SICOSS

La filosofía de la empresa y la gestión de Recursos Humanos, en mi experiencia, son dos elementos que están fuertemente ligados al éxito de la empresa. Ambos conceptos se relacionan, pero tiene una importancia diferente. La literatura indica que una filosofía o cultura empresarial<sup>10</sup> “da permanencia a las compañías en el mercado, y coadyuva a la perdurabilidad, les exige ser competitivas y diferenciarse de otras” (Porter, 2017, 58). Además, la filosofía de la empresa unifica comportamientos y expectativas, para que las personas en su actividad asuman comportamientos colectivos y encuentren condiciones satisfactorias que incidan en su crecimiento, lo que impacta en la eficiencia del trabajo de cada colaborador, así como en las metas y logros propuestos por la dirección.

Adicionalmente la estrategia de la empresa se hace efectiva a través de la cultura organizacional,<sup>11</sup> pues ya identificado el horizonte deseado, si existen valores sólidos y comportamientos aceptados bien definidos, la implementación de la estrategia propuesta en los objetivos, las metas, las políticas y los planes estratégicos se realizan de forma más coherente, lo que provoca un ambiente dentro de la empresa más confiable.

La filosofía de la empresa, en una empresa familiar, emerge de la dirección y se permea en la gestión de los procesos, a través de la forma en que se comportan los miembros familiares y que ocupan un puesto en la empresa. Los directivos consolidan, de acuerdo con los resultados obtenidos o esperados los valores, la misión y visión de la empresa.

Grupo SICOSS logró establecer una relación entre las actividades o acciones que se han presentado en su trayectoria, mismas que han hecho diferente el negocio. Lo que crea valor con sus clientes, y la distingue de otras empresas que ofrecen servicios similares ya consolida una ventaja competitiva en la satisfacción de las necesidades del mercado, de sus clientes y de los empleados, es decir, fomenta la lealtad. “Todos los procesos de la empresa, mediante las actividades (prácticas), orientan la estrategia, de allí la importancia de establecer la relación entre estas y la cultura de la empresa” (Kovacevic y Reynoso, 2015, p. 77). En este sentido la cultura es la conciencia colectiva “la suma total de creencias

---

<sup>10</sup> En el ámbito empresarial filosofía y cultura se utilizan como sinónimo. Ambas indican los valores, actitudes, principios y creencias que una organización implementa en sus empleados, procesos y gestión. (Castro, 2017).

<sup>11</sup> Organizacional o empresarial indican un mismo objeto de aplicación, la empresa. (Chiavenato, 2015).

y sentimientos comunes al término medio de los miembros de la sociedad, y que por sí mismos forman un sistema” (Steiner, 2015, p. 87).

En SICOSS, la filosofía empresarial está compuesta por (Grupo SICOSS, 2019):

- Misión: Facilitar la gestión de las empresas a través del desarrollo de tecnologías y servicios innovadores que fomenten su crecimiento.
- Visión: Ser una empresa global e innovadora, cuyo objetivo de negocios es crear valor y superar las expectativas de nuestros clientes, a través de tecnologías de vanguardia y un equipo humano entusiasta que trabaje en un ambiente de respeto, confianza y comunicación.
- Valores:
  - Confiabilidad: Somos consistentemente congruentes entre lo que somos, creemos, decimos y hacemos; respetando los intereses de las personas y la libertad de los demás.
  - Honestidad: Buscamos, aceptamos y decimos la verdad; somos genuinos, transparentes y verdaderos; actuamos con rectitud e integridad.
  - Compromiso Fieles a nuestra palabra, nos mantenemos firmes ante las promesas que nos hace a nosotros mismos y a otros, para alcanzar las metas trazadas; a través de nuestras capacidades personales utilizamos los medios éticos necesarios para alcanzarlas.
  - Audacia: Nos atrevemos a soñar con las cosas que queremos lograr. Nos fijamos objetivos ambiciosos que son parte del logro de nuestro éxito futuro. Progresamos ante la incertidumbre.
  - Creatividad: Somos abiertos en nuestras soluciones y creemos en la unidad con nuestra gente y equipos de trabajo. Somos creativos conduciéndonos a la innovación, y ésta nos conduce a la creación de unidad en nuestro liderazgo.
  - Respeto: Respetamos a las personas y sus contribuciones. Esto incluye el establecimiento de prácticas éticas de negocios y la conformación con estándares altos y claros. Fomentamos la definición del respeto como vía de comunicación, escuchando a otros, y analizando sus propuestas antes de actuar.

- Innovador: Creemos en la innovación como una herramienta para tener nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad de este haciendo cosas nuevas o mejores con éxito.

Estos valores empresariales son con los que Grupo SICOSS desde su fundación hace 45 años ha construido parámetros que orientan el comportamiento de sus empleados. Los cuales se aprenden en el proceso de inducción, por observación e imitación; y esta última juega un papel importante a razón de que debe apropiarlos y asumirlos en su proceso de interacción. La empresa espera que cada uno de los colaboradores actúe de manera similar a la de sus compañeros en aspectos formales e informales de la dinámica organizacional. En este sentido, Grupo SICOSS buscaba que a través de las acciones de Recursos Humanos se transmita e integre el aprendizaje organizacional, esto es importante para asegurar que todos sus empleados se identifiquen con la empresa.

En Grupo SICOSS, son los fundadores y/o familiares, los que influyen sobre esta cultura pues son quienes determinan los lineamientos de la organización, y los que promueven valores que impactan en el sistema de ideas y la esencia de lo que hoy día es.

Es importante resaltar que los valores producen creencias entre lo que es apropiado y lo que no lo es, y guían las acciones y los comportamientos de los colaboradores para cumplir los objetivos; además, son la base para evaluar situaciones, actos, objetos y personas. Sirven para generar comportamientos estimados y apreciados por las personas, quienes reciben reconocimiento, o desaprobación, los cuales son sancionados por el grupo, se transmiten mediante la inducción y la estrategia, por ello debe existir coherencia entre los valores, los planes y los proyectos que una empresa quiere alcanzar.

Porque la organización que considera su filosofía o cultura dentro de la planeación estratégica de Recursos Humanos es percibida por sus miembros como un sistema social que funciona y permanece a lo largo del tiempo, y se fortalece cuando los colaboradores orientan su acción al fin común planteado por la gestión estratégica, y por medio del esfuerzo conjunto y del trabajo individual los objetivos pueden ser alcanzados. Por ello es importante crear políticas y normas<sup>12</sup>, las cuáles serán la base de la planeación de objetivos

---

<sup>12</sup> Políticas: son los lineamientos que las áreas y empleados integrantes de una empresa deben acatar y aplicar en el desempeño de sus funciones. Normas: son las orientaciones que deben cumplir



y metas, lo que producirá cohesión social, diferenciando sus comportamientos de los de los miembros de otras organizaciones creando una identidad, sin embargo, la empresa familiar presenta contratiempos al implementar acciones en este sentido. Por ejemplo, algunos familiares que contribuyen en la organización no siguen todas las políticas o reglas establecidas porque tienen la autoridad para tomar una decisión diferente.

Cuando esta identidad es fuerte y forma parte de la conciencia colectiva permite cohesionar y alinear a los miembros alrededor de los propósitos, objetivos e intereses de la organización. La identidad conduce a la cohesión social que se manifiesta en los procesos de interacción social entre las personas y la compañía, constituyéndose así en elemento diferenciador, que trae ventajas competitivas con relación a otras empresas de la industria (Davis, 2016, p. 98).

El comportamiento de todos los empleados en la empresa, respecto al tema de valores compartidos y aceptados conduce a la construcción de una cultura organizacional sólida y fuerte, que se sustenta en la identidad y la cohesión de la organización. Lo que a nivel de gestión de Recursos Humanos produce ventajas competitivas sostenibles y diferenciación frente a sus competidores, y respecto a los colaboradores genera compromiso con la satisfacción del cliente, sentido de pertenencia, mayor bienestar, confianza y procesos de cooperación, aspectos que aportan a la perdurabilidad de la empresa a lo largo del tiempo y el cumplimiento de la planeación estratégica.

## **2.4 Experiencia profesional en Grupo SICOSS**

La experiencia profesional en Grupo SICOSS es importante mencionarla pues fue mi primera experiencia laboral, iniciando en 2008 y permaneciendo en la empresa 11 años, durante mi trayectoria profesional me desempeñé en Recursos Humanos en sus diferentes áreas. La oportunidad de desarrollo profesional que me dio este grupo empresarial es muy importante en mi trayectoria:

- Flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas situaciones. Abriéndome a nuevos conocimientos con una actitud proactiva y positiva. Mostrar el dinamismo necesario para abordar cambios, incluso contar con la iniciativa precisa para aportar conocimientos desde mi formación como pedagoga de forma permanente, soluciones que en su momento no fueron consideradas en la toma de decisiones y así aportando una nueva forma de hacer las actividades.

---

los empleados en el desempeño de su trabajo y que facilitan la convivencia en la empresa. (Huergo, 2016, p. 153).

- Expresar inquietud y voluntad de progreso, disposición y disponibilidad ante los retos existentes y una orientación y/o motivación hacía el aprendizaje y desarrollo profesional.
- Ser ordenada y responsable con datos e información confidencial manejada dentro del área, pero gestionando esta información de forma eficaz.
- Utilizar las comunicación de forma clara y efectiva, expresando ideas y opiniones y aportaciones de forma práctica y aplicable.
- Mantener una actitud de escucha y aprendizaje, siendo receptiva a las necesidades de los clientes internos, para crear confianza, empatía y respeto.
- Conducción de equipos de trabajo promoviendo el desarrollo de los miembros y obteniendo resultados tangibles.

En el 2008 en Grupo SICOSS, comienzo como Analista de Recursos Humanos enfocándome específicamente en el área de Reclutamiento y Selección. El analista de Recursos Humanos tenía como función principal apoyar las labores de reclutamiento y selección, determinar el perfil de puesto con las áreas, y atraer a los candidatos idoneos a la empresa. Esta posición me permitió analizar los diferentes perfiles que se manejan en la organización. Dicha función me brindó la oportunidad de conocer la empresa en todas sus áreas y funciones, lo que generó un entendimiento claro en la organización de la empresa.

Lo anterior permitió identificar las razones por las cuales existía un índice de rotación tan alto, concluyendo que todo derivaba de que la organización no tenía identificado los perfiles de puesto lo que conducía a errores desde el inicio del reclutamiento, no existía una capacitación o formación adecuada<sup>13</sup>. Esta problemática fue solucionada con la creación de perfiles de puesto y con la aportación de la información pertinente en el proceso de Inducción. Los perfiles de puesto, contenían, las competencias requeridas para las funciones de cada puesto, además de los conocimientos específicos que apoyarían un desempeño adecuado. Cuando se implementaron las soluciones comentadas, se mejoraron los resultados y esta situación me llevó a ser promovida como Consultor de Recursos Humanos.

La posición de Consultor de Recursos Humanos tenía un enfoque de *endomarketing* de la empresa y la capacitación, es decir, que los puestos y áreas eran vistos como clientes internos, y por ello los esfuerzos y acciones estaban encaminadas a satisfacer las

---

<sup>13</sup> Ver en capítulo uno diferencia en ambos conceptos (apartado 1.4.1).

necesidades internas. Mi propuesta para este enfoque fue visualizar a las subáreas de Recursos Humanos como un todo y vincularlas entre sí. Para lograr esta vinculación diseñé estrategias en las cuales los procesos se estructuraron y modernizaron, utilizando herramientas que compartían el enfoque de lealtad y compromiso con la empresa.

Debido a los resultados obtenidos, fui desarrollándome en posiciones con mayor jerarquía lo que conllevaba no solo implementar sino ejecutar estrategias en el desarrollo del capital humano, mi última posición dentro de Grupo Sicoss fue como Gerente de Administración de Personal.

Las nuevas responsabilidades me dieron la oportunidad de aplicar las siguientes competencias:

- Planificar: establecer objetivos, estrategia y establecer las acciones necesarias para lograr el objetivo junto con el equipo y de manera personal. Esta competencia me exigió evaluar y controlar, dar seguimiento y tomar decisiones de manera oportuna.
- Cumplimiento de normas, procesos y procedimientos: realizar las actividades con las pautas establecidas, haciendo respetar estas para lograr que las demás áreas siguieran los procesos debidos y con ello lograr establecer orden, respeto y cumplimiento de la estrategia de Recursos Humanos.
- Trabajar con calidad, verificando que se cumplieran los requisitos y lograr con ello el reconocimiento de la organización, medir con indicadores los procesos implementados.
- Fomentar la innovación en las problemáticas a solucionar.

Esta experiencia primera me ayudó también a aplicar las competencias específicas que como pedagoga podía compartir:

- Conocimiento y comprensión de bases teóricas y epistemológicas de los procesos y acciones formativas y educativas aplicadas a: proceso de inducción, formación en cultura organizacional, capacitación técnica y desarrollo de ejecutivos.<sup>14</sup>
- Conocer y analizar las empresas proveedores de servicios de formación o capacitación, evaluando la calidad de sus productos y métodos utilizados.
- Diseño de programas de formación y capacitación específica para la empresa.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Ver apartado 1.4.1

<sup>15</sup> Ver apartado 1.4.1

- Comprender las bases del desarrollo personal, social y cultural y su incidencia en el proceso educativo de adultos.
- Organizar, gestionar y evaluar centros, instituciones, servicios y sistemas educativos y formativos para la empresa.
- Diseñar, desarrollar, gestionar y evaluar planes, proyectos, programas, recursos y materiales para la acción educativa y/o formativa internos.

Actualmente me desempeño como Gerente de Recursos Humanos en la empresa Integra Salud empresa familiar con 4 años en el mercado desempeñando funciones Gerenciales. Esta posición y su aporte a la experiencia profesional será compartida en el siguiente capítulo por ser la más reciente, y la que me ha permitido de forma más experta desarrollar la posición gerencial.

## **Capítulo 3: Actividad profesional a nivel gerencial en Integra Salud: valoración de la experiencia en Recursos Humanos**

Actualmente me encuentro laborando en Integra Salud, empresa que me dio la oportunidad de ocupar un puesto gerencial en el área de Recursos Humanos. Integra Salud es una empresa familiar muy joven, pero tiene como expectativa crecer e institucionalizarse como un corporativo. Es decir, el socio fundador y dueño pretende no manejar la empresa de manera familiar sino darle un contexto totalmente institucional, implementando mecanismos de control, procedimientos y un manual de operaciones que garanticen el manejo de la empresa y no sea solo por órdenes de dirección.

Por ello, este capítulo destaca la actuación estratégica de la Gerencia de Recursos Humanos y cómo sus acciones coadyuvan a la visión de la dirección de Integra Salud. Se describirá cómo desde la pedagogía en la empresa las acciones planeadas aportan procesos decisivos en el éxito de la empresa.

### **3.1 Contexto de la empresa**

#### **3.1.1 Áreas de Integra Salud**

Integra Salud es una compañía fundada el día 05 de febrero del 2016 con el propósito de brindar servicios médicos y de asistencia al mercado corporativo, ha ido colocándose a nivel nacional como una empresa innovadora en el sector de los prestadores de servicios médicos y de asistencia que le ha permitido lograr en 4 años una cartera de clientes de más de 125 mil afiliados a su membresía y creando convenios estratégicos con más de 800 clientes corporativos a nivel nacional e internacional.

Integra Salud ofrece servicios de asistencia en el ramo de salud, seguros y auxilio legal.<sup>16</sup>

A continuación, se exponen los rubros que Integra Salud como administradora de servicios de bienestar y salud ofrece:

---

<sup>16</sup> Los servicios tienen características que los diferencian de los bienes materiales por ello la confianza y la credibilidad de los clientes es esencial.

- Salud Ocupacional: Administración de servicios (Cash Flow), estudios de admisión, checkup corporativo, programas de asistencia emocional, diagnóstico y evaluación para la NOM 035, así como la administración de personal médico.
- Asistencias Médicas: Estudios de laboratorio y gabinete a domicilio, ambulancia terrestre y aérea, línea de atención médica, emocional y nutricional, video consultas, médico a domicilio y pruebas para detección COVID -19
- Prevención y Bienestar: Vacunas, ferias de la salud, prácticas de orientación médica, planes de lealtad, gastos médicos menores, servicio funerario, sanitización y desinfección de espacios y distribución de material y equipo medico

A mí como pedagogo me corresponde fomentar que los empleados vivan los valores de la empresa, conozcan sus funciones y también que sean especialistas en el servicio que otorgan. Las características generales de los servicios que da Integra Salud son:

- Intangibilidad: los servicios carecen de características materiales que el consumidor pueda evaluar a la hora de adquirirlos. El resultado del servicio se puede evaluar luego de prestado este, por lo que la experiencia del cliente es prioritaria.
- Inseparabilidad: esta característica refleja el vínculo que se establece entre los participantes en el servicio.
- Heterogeneidad: la prestación de un servicio no puede ser exactamente idéntica entre una transacción y otra, pero las características del servicio tienen que ofrecer calidad, prontitud, y satisfacer las necesidades del cliente.

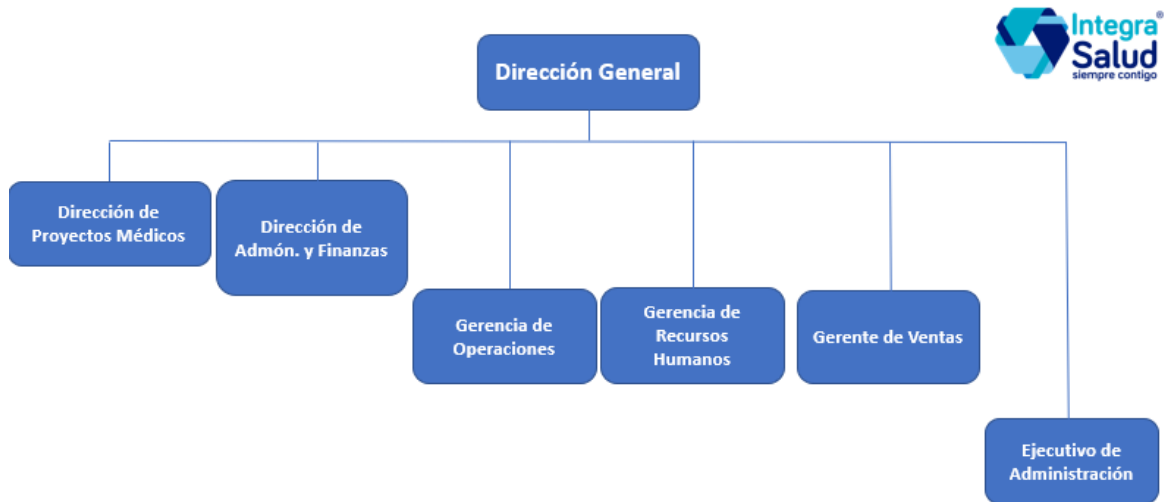
### **3.1.2 Estructura organizacional**

La empresa cuenta con una estructura organizacional funcional y lineal. “La organización funcional reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el de la especialización para cada tarea” (Mondy, 2019, p. 87).

En Integra Salud, al ser una empresa joven su estructura es la forma más lógica y básica de división por departamentos. Se emplea esencialmente porque la empresa en número de

empleados no es grande y ofrecen una línea de servicios especializados. Dicha estructura posibilita aprovechar con eficiencia los recursos expertos, y agiliza la coordinación que debe hacerse por alguien con conocimientos y habilidades determinadas.

**Ilustración 10 Estructura organizacional de Integra Salud**



Fuente: (Integra Salud, 2020).

La estructura organizacional funcional y lineal<sup>17</sup> da a Integra Salud capacidad para gestionar la empresa por área de negocio, es decir, cada área se enfoca a las cuestiones y problemas que se presentan para asegurar la eficacia del servicio a cargo y certificar que el cliente reciba lo que espera. Por ello, cada área es responsable de sus resultados.

En el caso del área de Recursos Humanos, esta contribuye a los resultados de manera indirecta pero relevante. Es decir, contribuye en la gestión del capital humano que comprende: “la planificación, ejecución, coordinación de la fuerza laboral de la empresa y de todos los elementos que sustenten su desempeño para lograr los objetivos de la dirección de la empresa” (Thompson y Strickland, 2015, p. 293).

Recursos Humanos contribuye en la gestión del capital humano que comprende el desarrollo de cultura organizacional, ejecución de procesos de inducción o *onboarding*,

<sup>17</sup> Una estructura organizacional lineal es aquella que no tiene muchos niveles jerárquicos de mando y reporte. El tramo de control de cada nivel es amplio. (David, 2018)

integración de talento, retención de talento y desarrollo de competencias en cada uno de los colaboradores.

Por ello, la estructura organizacional es un elemento relevante, pues es la que asegura que las capacidades organizacionales estén bien distribuidas y que cada área y puestos posean un tramo de responsabilidad y de ejecución de su función con eficiencia.

En este aspecto el área de Recursos Humanos provee a cada área del capital humano capacitado y con las habilidades necesarias para ejecutar su función y para manejar las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) que permiten que el trabajo de Integra Salud siga su curso.

Para el correcto funcionamiento de las actividades en la empresa se requiere que el área de Recursos Humanos se involucre, por lo que dentro de sus objetivos se encuentra la capacidad de coordinar y asegurar la estrategia en función del capital humano, la estructura, los procesos organizacionales, el desarrollo de competencias y sobre todo el entendimiento de los objetivos organizacionales para los colaboradores, involucrando el desarrollo de competencias que propicien el trabajo multicultural con la formación y capacitación.

Otra contribución del área de Recursos Humanos en la empresa es que se encarga de los procesos que alinean e integran las diversas prácticas de las áreas por medio de la implementación de programas de formación y sistemas comunes que aseguran que todo el talento humano conozca la estrategia de la organización y la desempeño de acuerdo con la filosofía de la empresa.

Las gerencias restantes también tienen injerencia en los procesos antes mencionados, pero la diferencia es que todas están enfocadas a la actividad central del negocio y a proporcionar los servicios con rentabilidad. Recursos Humanos, participa en la actividad central del negocio, pero proporcionando los servicios internos necesarios para asegurar que Integra Salud cuente con el capital humano competente, acorde a la filosofía de la empresa.

### **3.1.3 Servicios de Integra Salud**

La administración de servicios de salud tiene una orientación *de Bienestar del cliente y de los colaboradores*, por lo que:



Se integran por una combinación de actividades educativas, organizacionales y ambientales que persiguen propiciar un efecto favorable en la salud de los empleados e incidir en el equilibrio cuerpo-mente (bienestar físico, psíquico y emocional), con el objetivo de obtener mejoras en el rendimiento y la productividad de los empleados, disminuir los gastos de salud, atraer y retener talento, reducir el ausentismo, y lograr un distintivo de responsabilidad social. (Integra Salud, 2020)

Dichos programas incluyen exámenes médicos, valoraciones de riesgo, noticias sobre salud, líneas telefónicas de soporte e información, charlas educativas, atención psicológica, actividades para controlar el peso, control el hábito de fumar, *fitness* center internos, fomento de actividades deportivas, entre otros.

Para el correcto funcionamiento de las actividades en la empresa se requiere que el área de Recursos Humanos se involucre en los proceso de desarrollo de competencias de los colaboradores, actualmente me desempeño en la Gerencia de esta área, por lo que dentro de mis objetivos se encuentra la capacidad de coordinar y asegurar la estrategia en función del capital humano, la estructura, los procesos organizacionales, el desarrollo de competencias y sobre todo el entendimiento de los objetivos organizacionales para los empleados.

Por lo que Recursos Humanos es el administrador de las capacidades organizacionales “la capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos” (Adrien, *et al*, 2002, p. 10).

Las gerencias restantes también tienen injerencia en las capacidades organizacionales, pero la diferencia es que todas están enfocadas a la actividad central del negocio y a proporcionar los servicios con rentabilidad. Recursos Humanos participa en la actividad central del negocio, pero proporcionando los servicios internos necesarios para asegurar que Integra Salud cuente con el capital humano requerido.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> El término Recurso Humano es aquel que se contrata para cubrir las funciones de un puesto dentro de la empresa, mientras que el Capital Humano, implica contratar a un empleado visualizando una trayectoria a largo plazo con la finalidad del que éste pueda ocupar otras posiciones en la empresa a lo largo de su trayectoria.

### 3.1.4 Filosofía de la empresa

La filosofía de la empresa es la esencia de la “personalidad organizacional”, es decir, es la forma particular de comportamiento y de ser en una organización. Integra Salud la ha definido de la siguiente forma (Integra Salud, 2020):

**Misión:** Crear valor<sup>19</sup> a la carpeta de beneficios a nuestros clientes y socios comerciales, siendo una empresa innovadora creando soluciones médicas integrales y de asistencias.

**Valores:**

- **Confiabilidad:** es la consistencia en los resultados de calidad otorgados a los clientes.
- **Integridad:** ofrecer a nuestros clientes con rectitud, calidad y servicio.
- **Compromiso:** cumplir a nuestros clientes y empleados los acuerdos pactados a tiempo.
- **Excelencia:** es otorgar nuestros servicios a nuestros clientes con la calidad esperada.
- **Innovación:** es ofrecer nuestros servicios buscando siempre dar lo más nuevo a nuestros clientes

**Visión:** Posicionarnos en el mercado como la mejor empresa de servicios de salud y asistencia, a través de un equipo humano y tecnológico capaz de lograr la mejor experiencia de servicio al cliente.

La filosofía empresarial de Integra Salud tiene un impacto en el desempeño de los empleados. La empresa la considera como un pilar que logra cimentar un ambiente organizacional productivo. Adicionalmente, en mi experiencia he visto que la consecución o difusión de la filosofía empresarial pone en marcha en los empleados el deseo de realizar acciones congruentes y motivadas hacia el logro de los objetivos de desempeño que se comparten en la estrategia de la compañía. He aprendido que cuando la filosofía empresarial es congruente tanto interna como externamente, los empleados se mantienen motivados y comprometidos pues se identifican con la empresa.

---

<sup>19</sup> La creación de valor son las acciones (en estrategia, operaciones, ventas, Recursos Humanos) que una empresa emprende para generar utilidad.

Este aspecto es relevante porque un objetivo como Gerente de Recursos Humanos es transmitir esa cultura organizacional a los empleados con la finalidad de formarlos con base en nuestra cultura organizacional la cual tiene valores muy específicos que contribuyen al éxito de la organización. En el siguiente apartado se ampliarán las estrategias que como Recursos Humanos he implementado en Integra Salud:

- Inducción / *Onboarding*
- Integración de Talento
- Desarrollo de formación y capacitación con base en competencias
- Retención de Talento

Recursos Humanos es encargado de la comunicación organizacional, “la comunicación organizacional es el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y no verbales, establece contacto con los empleados por medio de ideas, hechos, valores, directrices y conductas, buscando la identificación con la empresa y así formar una sola identidad” (Nosnik, 2017, p. 345).

La comunicación organizacional logra el intercambio de información, la comprensión del negocio compartida entre los miembros de una organización, por ello la intervención de la Gerencia de Recursos Humanos es relevante con el flujo de información que debe difundirse en la empresa para que se pueda facilitar el funcionamiento normal de Integra Salud.

### **3.2 Gestión estratégica de Recursos Humanos**

El término gestión indica la acción de llevar a cabo una iniciativa o un proyecto, además de conducir una situación problemática (Kachaner, 2018, p. 120). El término engloba las acciones de la dirección y sus gerencias para crear valor.

La gestión, como ya se abordó en el capítulo 1 es la acción de administrar recursos (materiales, de conocimiento, humanos) para coadyuvar al logro de los objetivos, es considerada como una forma de organización más eficiente, su antecedente conceptual es la administración.

Se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión, ... hasta fines de los ochenta, existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte, se daba la

planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual, por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y, por otra parte, se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. (David, 2018, p. 35)

A Recursos Humanos le toca “la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en la organización” (Cal Pardo, 2017, p. 3). Es decir, debe poner en el centro de la visión la movilización de las personas en la organización hacia el logro de ciertos objetivos determinados. “Los principios de gestión se relacionan con la voluntad de modificar, necesidad de decidir y posibilidad de regular la ejecución de las opciones en función del medio ambiente” (Cal Pardo, 2017, p. 43). Para lograrlo se busca que la gestión de Recursos Humanos considere dos dimensiones:

1. La primera se refiere al carácter activo de conducir que significa organizar las acciones específicas en un determinado ambiente.
2. La segunda dimensión es parte de un reconocimiento de las prácticas culturales de la empresa. Así Recursos Humanos debe reconocer la historia, sus recorridos a través del tiempo lo que ha hecho de esa organización lo que es en el momento actual, para orientar a su talento humano.

En este sentido, la gestión es una acción estratégica, en cuanto creativa, estructurada que tiende a la creación de procesos colectivos, con los otros y el área de Recursos Humanos lo hace a través de las funciones ya descritas en la ilustración 4. En este apartado entonces toca desarrollar la acción de gestión estratégica que como Gerencia de Recursos Humanos se realiza para coadyuvar a los objetivos de la empresa.

Se argumenta así para resaltar la forma en que una Gerencia de Recursos Humanos puede ser desempeñada por una pedagoga y cómo la pedagogía en la empresa aporta en:

1. La forma de gestionar, pues no es exclusivamente administrar o simplemente organizar, sino que es conducir a través de la formación, la comunicación y el desarrollo de los empleados.
2. Las acciones de Recursos Humanos aseguran la lógica de los procedimientos y la filosofía empresarial.
3. La gestión de las acciones cotidianas para mantener o transformar permanentemente las realidades institucionales en sus diferentes aspectos.

4. Conducir a los empleados y a la organización hacia la ejecución de sus responsabilidades que coadyuvan a los objetivos de Integra Salud.

Entonces, un Gerente de Recursos Humanos trata de guiar el cambio, de producir procesos colectivos a partir de las situaciones y las condiciones organizacionales, que tienen un sentido productivo.

Gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que se pretende fueran adoptados de manera participativa " (Villamayor y Lamas, 2008, p. 25).

Por lo tanto, y desde mi experiencia la Gerencia de Recursos Humanos ahora no sólo se encarga de administrar a los empleados, se encarga de identificar las necesidades de la empresa acorde a las demandas del mercado, con ello implementa estrategias que permiten desarrollar y formar capital humano dentro de la organización.

La Gerencia de Recursos Humanos no sólo debe lograr la estabilidad de roles y tareas diferenciadas, sino también proponer estrategias que articulen procesos de trabajo para cada empleado y para el proyecto estratégico de Integra Salud.

Esta postura con respecto al término de la acción de Recursos Humanos implica la posibilidad de articular fuerzas y diferencias a través de la formación, capacitación y desarrollo de ejecutivos.

Por lo tanto, la participación estratégica de Recursos Humanos es una acción transversal en las acciones, en la coordinación interna, en la manera de establecer lazos de trabajo, en la selección de medios, no sólo es dirección, es coordinación de proceso de trabajo en el marco de una organización, donde los roles y tareas son articuladas a diferentes niveles (Huergo, 2016).

Así, la perspectiva de la estrategia de Recursos Humanos se aplica como la capacidad de hacer posible un rumbo y alcanzar objetivos con dificultades soslayando conflictos y crear alternativas de viabilidad para los procesos que se viven en grupos o dentro de una institución. Esto implica ejercer el vínculo entre áreas y gestionar la comunicación, conocimiento y vinculación del capital humano con la estrategia de la organización.

De esta manera, "una gestión estratégica de Recursos Humanos consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable que permita alcanzar con éxito esas estrategias" (Betancourt, 2006, p. 22). Es importante señalar que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en

función gerencial. Como señala Cal Pardo (2012) “la ejecución de las estrategias sólo se implementa con acciones específicas de la gente que desde la dirección hasta la operación cumplen con sus compromisos”. A este respecto, Cal Pardo señala (2012):

El equipo directivo y en su caso, los jefes participan desde el principio en la formulación de la estrategia, pero se pone en marcha a través de los jefes naturales, a los niveles inferiores, se realiza eficazmente y con auténtica implicación de los jefes en el proceso, para lo cual deberán estar adecuadamente formados en liderazgo y técnicas de comunicación. (Cal Pardo, 2017, p. 18)

Desde mi experiencia he confirmado que la gestión estratégica no es solo responsabilidad de los directivos quienes planifican y muestran el camino por recorrer de los empleados, sino que debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o fundamentales de la empresa.

Henry Mintzberg (2014), para quien el trabajo de gerente consiste en cumplir un rol interpersonal como símbolo, líder, agente de contacto; informativo, como observador, difusor, comunicador; de negociación, como árbitro, financiero o emprendedor; pero además destaca las cualidades que debe poseer un gerente, tales como la visión, paciencia, capacidad de razonamiento y de comunicación.

Existen cuatro formas de gestionar cambios estratégicos en la organización: el poder jerárquico; la experiencia; las relaciones; la influencia. De los cuatro, la influencia es la que más me gusta: la gente te compra el cambio, pero quizás es el tipo de poder más difícil de conseguir. Es más fácil mandar, lo difícil es que la gente lo haga con entusiasmo. Para favorecer la gestión estratégica o cambio hay que buscar a la gente de cualquier nivel que se convierten en embajadores del cambio, que entusiasman a los demás. Carina Szpilka (ING Direct, España). (Cal Pardo, 2012, p. 41)

Por lo tanto, gerenciar estratégicamente supone la imagen de una forma correcta de hacerlo en los procesos administrativos.

### **3.3 Estrategia de Recursos Humanos y el conocimiento organizacional**

La estrategia que como Gerente de Recursos Humanos me tocó diseñar, estuvo enfocada para soportar la planeación operativa de Integra Salud. En primera instancia se explicará en que consiste y posteriormente se remarcará el aporte que da la pedagogía en la empresa.

**Ilustración 11 Estrategia de Recursos Humanos**

DIRECTRICES	ACCIONES	PROGRAMAS	NIVEL DE APLICACIÓN
Cultura	Onboarding	Inducción a la Empresa	Todos los niveles
		Inducción al área o puesto	
Cultura	Integración de Talento	Comunicación Interna	Todos los niveles
		Desarrollo de Descriptivas de Puesto	
Modelo de Competencias	Formación	Habilidades	Nivel Operativo
		Actitudes	
		Valores	
	Capacitación	Técnica	Nivel Operativo / Gerencial
		Conocimiento	
	Retención	Planes de Carrera	Nivel Gerencial
Sucesión			

Fuente: Elaboración propia para el informe de experiencia profesional, (2021).

La estrategia del área de Recursos Humanos consta de dos directrices:

- Cultura (filosofía empresarial)
- Modelo de Competencias

Ambas directrices se implementarán con las siguientes acciones estratégicas:

- Cultura (filosofía empresarial)
  - *Onboarding*
  - Integración de Talento (inducción)
- Modelo de Competencias
  - Formación
  - Capacitación
  - Retención

Directrices y acciones estratégicas se implementan en programas:

- Cultura (filosofía empresarial)
  - *Onboarding*
    - Semana de Inducción a la empresa
    - Semana de Inducción al área y puesto
  - Integración de Talento
    - Comunicación Interna
    - Desarrollo de Descriptivas de puesto

- Modelo de Competencias
  - Formación en:
    - Habilidades
    - Actitudes
    - Valores
  - Capacitación
    - Técnicas
    - Conocimiento
  - Retención
    - Planes de Carrera
    - Planes de sucesión

La estrategia de Recursos humanos busca que la empresa y su capital humano cuente con el conocimiento necesario para afrontar los cambios que se den tanto en su interior como en su exterior.

Asimismo, esta estrategia debe hacer que el conocimiento también pueda generarse a través de situaciones que son nuevas, y a las que se dieron soluciones innovadoras, que quedan establecidas como conocimiento nuevo para los empleados, como un registro de lo que se hizo, para que esta pueda seguir siendo utilizada en la posteridad, de esta forma se integra el conocimiento organizacional.

Además es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos que este nuevo conocimiento llegue a los niveles adecuados. Que desde el punto de vista de un pedagogo, sería a través de herramientas y medios de educación. Es decir, cuando se tiene un conocimiento que debe expandirse en la organización de manera segura y veraz, debe realizarse a través de los medios de comunicación internos, además de las múltiples herramientas de formación interna y externa. Aquí se plantea una relación entre las formas de crear conocimiento tácito, explícito para que pueda ser conocido por los demás miembros de la organización y de esta forma se aplica el modelo expuesto en el capítulo uno de conocimiento organizacional.

La estrategia de la Gerencia de Recursos Humanos busca que la forma de pensar de todos los empleados vaya hacia el mismo lugar. Es decir, guía las conductas de los demás hacia un lugar común. Es así como se forma el aprendizaje organizacional, que cada empleado



se sienta identificado y orgulloso de su empresa, que se sienta capaz y motivado de hacer su trabajo, teniendo el conocimiento necesario que le brinde esta condición.

Y en ello la acción de un pedagogo es importante, pues el aprendizaje organizacional es valioso para lograr la estrategia operativa de la dirección. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional lleva a tomar las mejores decisiones acerca de cómo establecer estrategias que les brinden el conocimiento necesario sobre su implementación, sus propias funciones, tomando decisiones.

El aprendizaje organizacional como se vio en el capítulo uno, busca también que exista un clima laboral agradable, satisfactorio dentro y fuera de la organización. Que los empleados tengan mejores relaciones entre ellos mismos, así como con sus superiores. Para que el llegar a laborar no sea una obligación sino un gusto. De manera en que el aprendizaje en grupo se convierta progresivamente en algo “natural” y que cada uno trabaje individual como grupalmente, siguiendo la visión de la empresa que los dirigirá a cumplir sus objetivos tanto personales como organizacionales.

### **3.4 Pedagogía en la empresa y Conocimiento Organizacional**

Entonces, la pedagogía en la empresa es efectiva cuando se logran los cambios esperados y en mi experiencia la estrategia de Recursos Humanos potencia el conocimiento organizacional o en su defecto, la corrección de este para que sea más eficaz y adaptable.

Este proceso trae consigo la modificación de las conductas y actitudes del personal de la empresa, pues como vimos en el primer capítulo, el conocimiento en una organización depende del aprendizaje individual y grupal, por lo que deben trabajarse dichos elementos en cada empleado, para lograr unificarlos y crear así un propio conocimiento que sitúe a la organización en el camino del conocimiento organizacional.

Nos referimos a conocimiento organizacional al conocimiento que los colaboradores adquieren por el dominio de las funciones del puesto y de la operación del negocio, adicional a lo anterior este conocimiento también se nutre de sus experiencias externas lo que coadyuva al cumplimiento de la estrategia empresarial y al correcto desempeño de sus responsabilidades.

Por lo tanto, desde mi experiencia la organización es un sistema abierto,<sup>20</sup> y la pedagogía es un componente en la empresa que tiene un objetivo, que se mide a través de la retroalimentación del conocimiento organizacional, es decir, la evaluación del cómo y qué tanto ha aprendido la organización, para que de esta manera se creen estrategias orientadas a mejorar lo que falló y persistir en lo que se mejoró. La empresa tiene como mecanismo interno la “Evaluación de Ambiente Organizacional”, el cual es la herramienta que incluye entre otros indicadores el nivel de aprendizaje organizacional.

Dentro de esta exposición profesional la pedagogía en la empresa se ha aplicado buscando incidir en el conocimiento organizacional que propone que la organización se desarrolle con base en la interdependencia de sus partes. Por lo tanto, se puede determinar que la pedagogía en la empresa como sistema abierto es algo que depende de todos los que participan en el proceso, ya que no sólo se basa en transmitir conocimiento sino en la retroalimentación del aprendizaje aplicado.

Además, he aprendido que la pedagogía en la empresa fundamenta las acciones de enseñanza y aprendizaje que se aplican para dar a conocer tanto a los empleados como a quienes están involucrados la información organizacional necesaria para lograr un mejor funcionamiento interno, una buena adaptación a los cambios y una buena respuesta a las demandas de su entorno exterior.

Así, la pedagogía en este ámbito es un sistema que permite orientar los esfuerzos individuales a uno colectivo que satisfaga, fortalezca y desarrolle las necesidades, objetivos y metas de la empresa, así como las que tenga cada miembro de ella.

Si la estrategia de pedagogía en la empresa está bien establecida, es decir, que la estrategia de Recursos Humanos es efectiva dentro de la organización es posible tomarla como apoyo o herramienta para difundir el conocimiento e información que se desee que ésta tenga.

¿Cómo?, pues a través de las acciones que se comentaron y que la visión de la pedagogía en la empresa diseña: manuales escritos, reuniones de trabajo, programa, entrenamiento, sesiones, tanto internos como por grupos de trabajo, de integración, etc.

---

<sup>20</sup> Un sistema abierto en el ambiente organizacional describe a que una empresa está dispuesta a aceptar cambios y mejoras de su entorno, sea por sus competidores, proveedores, empleados o por necesidad interna. (Senge, *et al*, 2000).

Cada instrumento utilizado dará la pauta a evaluar la implementación, pues a través de la retroalimentación que de esto den sus empleados, se determinará qué tan lejos ha llegado el proceso de conocimiento en la empresa.

El interior es el reflejo del exterior y viceversa, así que los procesos internos de pedagogía en la empresa además de mostrar cómo funciona la empresa y cómo interactúan sus trabajadores consigo mismos, con otros, con su entorno y con la tecnología, también es la base de un diagnóstico de necesidades de información, capacitación y como consecuencia, de modelos y técnicas de aprendizaje convenientes para la organización.

En general por mi experiencia laboral puedo decir que la pedagogía en la empresa es una de las herramientas indispensable para introducir el conocimiento organizacional en la empresa. Es decir, tras el análisis y precedente reconocimiento de los directivos sobre la necesidad de que la organización debe ser aprendiente, éstos mismos decidirían crear, en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos, mejoras a la estrategia que busque cumplir dicho objetivo.

Haciendo uso de la pedagogía en la empresa se logró implementar en la empresa información para incrementar motivación y confianza que los empleados necesitan para apoyar la causa empresarial.

Lo anterior sin olvidarse de la información externa que también debe darse a conocer a los empleados, pero de manera suficiente y prudente para evitar la sobrecarga o exceso de capacitación o formación.

Por último, es importante remarcar que la pedagogía en la empresa también provee las herramientas para fomentar las habilidades de los niveles con personal a su cargo. Pues provee de las bases para que la comunicación de lo que se pretende hacer, cómo se quiere lograr y a través de qué medios llegue a través de las herramientas de comunicación diseñadas: juntas, reuniones de retroalimentación, revista interna.

Todo ello aunado al hecho de que sí se incrementa el sentido de pertenencia fomentando el conocimiento organizacional, entonces se logrará también fomentar la creatividad y, el conocimiento necesario para afrontar circunstancias no previstas y crear conocimiento nuevo o complementario ante dichas situaciones. Lo que ayudará a incrementar el aprendizaje en la organización.

Entonces, la pedagogía en la empresa tomada en el “sistema” como la base para la toma de decisiones, es también una parte esencial para el conocimiento organizacional. ¿Por qué?, porque a través de ella, se busca el incremento de la productividad, así como de formar el conocimiento para que pueda ser utilizado por los demás empleados en determinadas situaciones.

Además, permite saber si los empleados conocen los elementos de la cultura organizacional, así como si han entendido bien los mensajes, si están satisfechos con su área, herramientas y compañeros de trabajo, entre otras cosas.

Por lo tanto, la debida valoración y aplicación de técnicas para el desarrollo de la pedagogía en la empresa está vinculada a que se logre compartir la filosofía empresarial y así se colabore de manera adecuada consiguiendo mejorar el desempeño individual y el de la organización.

La pedagogía en la empresa es la herramienta o vehículo que trae información y conocimiento del ambiente que rodea a la organización. Es decir, a través de la pedagogía en la empresa, es que se consigue una retroalimentación de cómo se está implementando el conocimiento organizacional, ya que propone el empleo de estrategias que ayudan a adaptarse a los continuos cambios. A continuación, se ampliará como la pedagogía influye en la gestión de talento en Recursos Humanos.

### **3.5 Gestión de Talento**

Recursos Humanos tiene el desafío de gestión de las personas en la organización, con el objetivo no solo administrar a la organización para cumplir con los objetivos prefijados por los marcos normativos y del mercado. Sino que crea estrategias enfocadas a ejecutar procesos de anticipación, transformación e innovación para la empresa, con un enfoque de desarrollo en la toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones propias de la empresa.

A continuación, se describirá el proceso de planeación e implementación de la Gestión de Talento, para ser competitivos en el mercado, generar conocimiento organizacional, inteligencia cultural, trabajar en equipo y adaptarse a los cambios que demanda el mercado laboral.

Integra Salud, al ser una empresa familiar comenzó operando con una plantilla menor a diez colaboradores, quienes fundamentalmente eran familiares o amigos, y la gestión y administración de los procesos se realizaba conforme a las necesidades que en su momento el cliente o proveedor solicitará, ya que la empresa aún estaba vinculada con PYMES.

Sin embargo, en este entorno corporativo y con la aceptación de mercado que tuvo por sus servicios, las relaciones comerciales evolucionaron, por lo que la demanda impactó en la operación y en requerimientos muy específicos por parte de sus clientes, quienes dan pauta a que la empresa, se reinvente y reestructure.

Por lo tanto, se requirió que la estructura organizacional creciera y fuera acorde a la nueva operación, además, se requirió que se estandarizaran sus procesos y procedimientos. Por lo que en noviembre de 2019 desde la Dirección General se establece un plan estratégico de Gestión de Talento, que como parte estratégica debe coadyuvar al logro de objetivos de operación para cada una de las áreas internas.

Se le llamó Gestión de Talento, porqué se buscó que las gerencias participarán con la gestión de su capital humano. Al darle el nombre de “Talento”, se le da una connotación positiva de aprendizaje y de funcionalidad dentro de la empresa.

El plan estratégico se basó en seis puntos:

1. Modelo de Competencias
  - a. Plan de formación por competencias:
    - i. Habilidades
    - ii. Actitudes
    - iii. Valores
  - b. Plan de Capacitación por competencias
    - i. Técnicas
    - ii. Conocimiento
2. Propuesta de Retención de Talento (basado en competencias)
  - i. Retención
  - ii. Planes de Carrera
  - iii. Planes de sucesión
3. Propuesta de Desarrollo de Cultura Organizacional e integración de Talento

- a. *Onboarding* (Inducción)
- b. Integración de Talento

### **3.5.1 Enfoque pedagógico del Modelo de Competencias**

El Modelo de Competencias es el eje de los seis puntos que se consideraron para el plan “Gestión de Talento”. Se eligió este modelo porque tiene fundamentos pedagógicos y porque se compaginaba con la estrategia de la empresa. Los fundamentos pedagógicos por los cuales se eligió son los siguientes:

1. Es un modelo que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral, pues integra la teoría y la práctica, por lo que es recomendado para la enseñanza de adultos. Su estructura requiere que haya continuidad y niveles lo cual se adapta a los procesos laborales. (Tobón ,2013:5)
2. Puede ser aplicado al aprendizaje autónomo, que a nivel empresarial aplica, su inserción a la capacitación y formación organizacional puede acoplarse con la cultura organizacional específica.
3. Puede ser estructurado como base de crecimiento dentro de la empresa, por ello se recomienda para empatar con el Desarrollo Organizacional.
4. Puede ser usado para fundamentar los planes o programas de capacitación dentro de una organización, el modelo de competencias es flexible para sustentar un currículo en base a proyectos o problemas reales y específicos de una organización.

Adicionalmente el modelo de competencias por su enfoque de formación y capacitación apunta a tres objetivos: el primero de ellos está orientado a desempeño, no a conceptos, lo cual para Integra Salud era atractivo.

El modelo de competencias cuando se implementa en las funciones de Recursos Humanos contribuye a que el conocimiento organizacional se unifique y cada elemento de la empresa lo adapte a las funciones que requiere del área de Recursos Humanos. Es decir, el reclutamiento, la selección, la inducción y la formación se visualiza en termino de las competencias que se hayan definido para la empresa. Esto da la ventaja de hablar un mismo lenguaje en la empresa.

Por lo tanto, el modelo de competencias articula la definición de cada competencia con los principios de la Filosofía Empresarial, y entonces se descubren las conductas que serán

aceptadas y reconocidas. Por otra parte, la definición de cada competencia sirve para predecir la actuación de los futuros líderes. El modelo de competencias es un modelo de gestión de talento que interconecta el mundo laboral y los fundamentos pedagógicos.

### **3.5.2 Propuesta de Desarrollo de Cultura Organizacional**

La primera parte de la estrategia de Gestión de Talento realizada en la organización que me tocó implementar como Gerente de Recursos Humanos fue redefinir la filosofía empresarial, ya que con ella se alinearon acciones para guiar el desempeño y actuación de todos los colaboradores de la organización. Se tuvo el reto de no sólo incorporar a los empleados más recientes en la empresa sino a los que habían vivido la primera etapa de Integra Salud.

La Filosofía Empresarial se desarrolló con base en identificar la labor y el servicio prestado en el mercado, respondiendo a cuestionamientos cómo, ¿Qué hace la empresa?, ¿cuál es nuestra razón de ser? y la más relevante ¿cuál es la ventaja competitiva, el diferenciador ante nuestros clientes?

Definida la filosofía de esta empresa,<sup>21</sup> se realizó la determinación de la estructura orgánica interna. En este punto me encontré con uno de los retos más complicados, porque Integra Salud es una empresa familiar en la que toda la administración se encontraba a cargo de la familia, y al comenzar a definir esta estructura me enfrenté a las barreras que los miembros familiares expresaron como lo expone (Agustín, 2017):

- Miedo a perder el Control por parte de los miembros de la familia
- Dificultades para delegar actividades
- Posiciones Directivas “reservadas” a miembros de la familia, en este caso solo a cargo de tres personas.
- Lealtad a los empleados de toda la vida, que en realidad era la gran mayoría

---

<sup>21</sup> Presentada en el punto 2.1.

Por lo anterior, desde Recursos Humanos se realizó un análisis de las funciones que cada uno de los colaboradores realizaba dentro de la organización y así delimitar las responsabilidades por áreas.

Ya que no contaban con una determinación de funciones y responsabilidades, este análisis se basó en identificar cuáles serían las áreas funcionales de Integra Salud y presentar esta estructura de lo general.<sup>22</sup> En este análisis se determinaron también las competencias para cada nivel y para cada puesto (información que posteriormente explicaré serviría de base para las partes restantes de la Estrategia de Gestión de Talento). También se hizo un análisis especificando niveles jerárquicos y de responsabilidad, para dar paso al siguiente punto que es el de integración de talento.

### **3.5.2 Propuesta de Integración de Talento**

Como lo mencioné en el punto anterior los miembros que tienen parentesco con el fundador en las empresas familiares tienen miedo a perder el control de las funciones y decisiones que deben tomar dentro de la operación. Dichas decisiones en Integra Salud seguían siendo unilaterales, y los empleados eran tomados como una herramienta más de la operación, no tenían voz ni voto, y en realidad no conocían los objetivos de la empresa, lo que sí conocían eran las tareas que se les encomendaban en ese momento ya que realizaban tareas que no les correspondían. Esta confusión de tareas venía de la formalización de perfiles y descripciones de puesto<sup>23</sup>.

Un punto importante para resaltar es qué, para que una empresa logre ser exitosa en este mundo globalizado debe aprender a profesionalizarse para institucionalizar y alinear la empresa hacia los estándares que haya planteado. Este era uno de los objetivos de la implementación de la Estrategia de Gestión de Talento. Por ello, la Integración de Talento era prioritaria. Esta tuvo como objetivo vincular a su personal con la filosofía empresarial, con la estrategia de negocio y con los objetivos de creación de valor. No sólo operativamente a su puesto, sino también con formación y desarrollo en una cultura de

---

<sup>22</sup> Imagen 1. Estructura Orgánica de Integra Salud pag.35

<sup>23</sup> Perfil de puesto: es un documento interno de la empresa donde se especifican las características de conocimientos, habilidades, competencias escolares y de certificación que se requiere para el desempeño del puesto (Chiavenato, 2015). Descripción de puesto: es un documento interno de la empresa en el que se describen: el objetivo del puesto, funciones, actividades y responsabilidades a cumplir incluye también la cadena de mando y reporte (Chiavenato, 2015).



participación. El integrar al talento a la empresa se dio en dos vertientes: empleados de nuevo ingreso y empleados “veteranos”. Ambos grupos se amplió el conocimiento del negocio y de los objetivos organizacionales, se formó en su puesto y en la filosofía empresarial. Con ello se logró fomentar una cultura organizacional integradora y participativa, que le llamamos “multiculturalidad”.<sup>24</sup>

La integración al puesto incluía además de las responsabilidades y funciones propias, el conocimiento de las competencias que el puesto requería, además de la información de las competencias que la empresa quería formar en sus gerentes.

Además, para realizar la integración de talento inicié a trabajar en dos puntos importantes:

- 1. Comunicación Interna:** Configurada la filosofía y estructura organizacional de la empresa, se comenzó con el proyecto de comunicación interna realizando una campaña denominada “Conócenos” que se realizó mediante videos interactivos que fomentaban el entendimiento de cuál era la misión, la visión y los valores de Integra Salud, y posteriormente como se estructuraba la empresa y los niveles jerárquicos, así como de responsabilidad. Este proyecto aún sigue vigente reforzando el tema de comunicación y cultura.
- 2. Desarrollo de Descriptivas de Puesto:** Para formalizar el proceso de determinación de responsabilidades y funciones, se comenzó con el proceso de “descriptivas de puesto” que, con el análisis previo al desarrollo de estructura orgánica me permitió identificar posiciones y funciones.

Con estos procesos di paso al proceso de formación y capacitación con base en competencias.

### **3.5.3 Plan de formación y capacitación por competencias**

Para comenzar con el proceso de formación y capacitación se realizó un inventario de talento por medio de evaluaciones psicométricas que me permitieron visualizar las

---

<sup>24</sup> La multiculturalidad es un término donde conviven diferentes culturas (Castro, 2017). La empresa Integra Salud se aplicó específicamente porque se logra la convivencia armoniosa de distintas áreas y niveles de servicio, en el marco que identificaba a todos que es la cultura organizacional.

fortalezas y áreas de oportunidad de cada uno de los colaboradores, estas evaluaciones se realizaron acorde al perfil de puesto y competencias requerido por persona.

El plan de capacitación se realizó con base en las competencias detectadas por la empresa y de las requeridas para cada una de las posiciones que conforman a Integra Salud. Sin embargo, el arranque de este proyecto se realizó en el mes de abril del presente año, ya que derivado de la pandemia muchos colaboradores comenzaron con el trabajo remoto, el proceso de capacitación se realizó para todos los niveles en la estructura organizacional enfocándonos principalmente en fortalecer o desarrollar las siguientes competencias.

- Servicio al cliente
- Trabajo en Equipo
- Flexibilidad y adaptación al cambio
- Liderazgo

Las competencias organizacionales anteriores tienen la finalidad de desarrollar a un personal competitivo con una perspectiva hacia la evolución de los cambios tecnológicos, sociales y culturales a los que se enfrenta Integra Salud por la globalización e inclusive por la pandemia que estamos viviendo.

### **3.5.4 Propuesta de Retención de Talento**

Integra Salud es una empresa familiar con una ideología muy arraigada al tema de valores y dentro de ellos se encuentra el compromiso, valor que indirectamente los líderes han permeado a sus colaboradores. Por lo que este valor se refuerza desde que los empleados ingresan. Integra Salud aún mantiene un ambiente familiar que se percibe de forma interna, y ello se trata de conservar al ingreso de nuevos empleados.

A los nuevos empleados, se les fomenta desde su ingreso que sea personal comprometido que cumpla sus funciones. Se le capacita para que participe activamente en la operación del negocio, que aporte ideas y sobre todo que comparta objetivos profesionales con la organización.

Por lo que se implementó un proceso llamado “*Performance* de Talento<sup>25</sup>”, en el cual se realizan una serie de sesiones en donde participan el líder, el colaborador y Recursos Humanos, con la finalidad de identificar el perfil del colaborador, sus conocimientos, habilidades y aptitudes. En este *performance* se realiza la retroalimentación del líder acerca del desempeño de sus funciones, aportaciones o dudas del colaborador y consultoría de Recursos Humanos para fortalecer las competencias. En este mismo evento se le plantea al colaborador el camino por la empresa, es decir, con los resultados de esta herramienta se ejecutan los planes de carrera y parrillas de reemplazo.

Los planes de carrera es un proyecto interno, personal y confidencial que se construye para ofrecer a los empleados talentosos o con potencial, oportunidades de crecimiento y autodesarrollo a lo largo de su ciclo profesional dentro de la empresa de Integra Salud. Este tipo de acción busca retener en la empresa a sus mejores empleados y cubrir puestos futuros en la organización.

Las plantillas de reemplazo se diseñan internamente, por persona y confidencial, donde se establecen las competencias actuales del prospecto y las competencias que requiere desarrollar para ocupar una posición ascendente o lateral. Se establece además las actividades de formación o capacitación que se requieren a lo largo del tiempo.

### **3.5.6 Propuesta de Inducción *Onboarding***

Establecí en Integra Salud la estructura orgánica y con ello se identificó la necesidad de comenzar con el proceso de incorporación de nuevas posiciones en la estructura. Para ello se requirió revisar el proceso de contratación de la empresa. Este siempre se había ejecutado por medio de la recomendación de los colaboradores internos, por lo que al contratar a alguien no se evaluaban sus conocimientos, habilidades y afinidad al puesto.

El proyecto que se implementé reorganizó el proceso y se implementaron acciones que iniciaban desde la atracción de talento, es decir, que se definen perfiles de puesto y competencias mínimas de contratación que realmente identifiquen al candidato ideal a contratar.

---

<sup>25</sup> *Performance* de Talento: alude al Performance Management que es una herramienta en la gestión organizacional que permite monitorear el desempeño de un colaborador acorde al perfil de puesto que desempeña.

La propuesta dentro la Gestión de Talento es crucial en este 2021, pues Integra Salud comenzó a trabajar con socios comerciales y clientes que tienen operaciones a nivel internacional. Por lo que la visión de trabajo es diferente y se requiere contar con empleados que cumplan con las competencias definidas.

Ya seleccionado el candidato idóneo para ocupar el puesto, fue necesario determinar un proceso de inducción que permitiera incorporar al “nuevo colaborador” de forma efectiva a la operación, la estrategia que implementé fue: iniciar con el proceso de inducción a la empresa.

El *onboarding* o inducción es un taller en el que se comparte información acerca de la filosofía empresarial, estructura orgánica y departamentos, conocimiento del negocio respecto a productos y servicios ofrecidos, posteriormente se procede a lo siguiente:

- ✓ Recorrido por la empresa y presentación con demás colaboradores.
- ✓ Alta en sistemas internos (reloj checador, y sistema de operaciones interno según la posición que desempeñe).
- ✓ Proceso de capacitación del área en que se desempeñará.
- ✓ Proceso de capacitación al puesto.
- ✓ Acompañamiento (sombra) de compañero.
- ✓ 30 días posterior a su ingreso se realiza una evaluación de seguimiento para identificar el *coaching* que requiere el colaborador para desempeñar de forma efectiva sus funciones.

Es importante mencionar que algunos retos a los que me enfrente para presentar la propuesta explicada anteriormente consistieron en identificar los objetivos organizacionales, así como recabar información en un tiempo determinado para cumplir con las metas planteadas. Lo anterior se muestra como desafío ya que, aunque este esfuerzo es importante, la dinámica del negocio no permite tener la disponibilidad completa de personas y recursos.

Por lo cual se identifica que estas complicaciones no son de conocimiento o puesta en marcha de las acciones, sino la cooperación de los líderes y colaboradores ya que por la

operación del negocio y el desempeño de sus funciones el involucramiento en este proceso es paulatino o en algunos casos nulo.

La pedagogía de la empresa permite estructurar y diseñar contenidos y estructuras didácticas en los procesos de capacitación y formación. Sin embargo, otras disciplinas como la psicología y la administración complementan la influencia de la acción pedagógica en el contexto empresarial.

En este punto es oportuno referir que cuando me inserte por primera vez en el campo laboral en Grupo SICCOS, mi formación de pedagoga fue atractiva porque en ese momento se requería manejar el conocimiento de la empresa a gran profundidad, por ser una empresa familiar, como ya se explicó, no tenían procesos, procedimientos, ni estrategias enfocadas a la capacitación y formación de los colaboradores.

Sin embargo, aun con la formación como Pedagoga tuve que complementar mis conocimientos adquiridos en la licenciatura con conocimientos de administración de personal, como manejo de nómina, leyes aplicables a la administración de prestaciones, aprender el uso de herramientas en el área de la psicología, como baterías psicométricas para ejecutar funciones encaminadas a la de selección de personal.

Lo aprendido en la carrera fue muy útil, y gracias a esos conocimientos pude insertarme al mundo laboral, pero por las necesidades mismas del contexto de la empresa y las funciones y responsabilidades asignadas al puesto, tuve la necesidad de adquirir conocimientos que se encontraban fuera del campo de la pedagogía, implementando desde mi experiencia propia un campo de acción de la pedagogía que es la educación no formal.

La estrategia implementada en Integra Salud, ha tenido resultados positivos pues el modelo de competencias diseñado específicamente para la organización se ha aplicado de forma integral en todas las funciones del área de Recursos Humanos, es así como los clientes internos identifican la forma de trabajo, alineando sus demandas de reclutamiento, selección, capacitación y formación a dicho modelo.

La Dirección General evalúa directamente mi trabajo y avance en la implementación de las propuestas y he tenido evaluaciones de desempeño positivas ya que se ha logrado la implementación de las propuestas en tiempo y forma.

## Conclusiones

Hoy todas las empresas manejan implícitamente la pedagogía en la empresa con una especial relevancia, pues es un factor clave en el proceso productivo. Así el elemento pedagógico y sus aplicaciones se han vuelto una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. El éxito empresarial depende también de otros factores, pero la pedagogía en la empresa como disciplina es parte y, desde luego, sin las herramientas que aporta hoy en día se eliminan alternativas de conocimiento organizacional al cliente o al mercado.

Además, la pedagogía en la empresa puede por medio de la creación del conocimiento organizacional acercar al mercado, pues el crearlo internamente en la organización le va a permitir un posicionamiento de forma cada vez más competitiva. Esta afirmación es válida para empresas de servicio, de manufactura o de consumo, en el caso de la experiencia profesional expuesta se ha observado en empresas enfocadas al servicio. En la práctica profesional de la pedagogía hoy en día las empresas requieren mantener fortalecido su conocimiento organizacional para convertirlo en la ventaja competitiva ante sus clientes, proveedores, y actores de interés, que forman parte tanto del ambiente interno como del externo, a través de una adecuada estrategia de Recursos Humanos, ya que las acciones y programas diseñados darán un sentido claro a la cultura y conocimiento de la empresa.

La práctica de la profesión hoy en día tiene un reto enorme, para transformarse y adaptarse a las nuevas tecnologías y plataformas, que facilitan el uso de herramientas visuales y multimedia que hacen más atractivas las herramientas que puede diseñar. Pero también, el uso de estas requiere experiencia y responsabilidad para lograr constituir a la pedagogía en la empresa como una pieza estrategia para alcanzar los objetivos económicos de la empresa.

En lo personal encuentro una relación fuerte entre la pedagogía y su aplicación en la empresa. Pues su ejercicio exige la aplicación de habilidades gerenciales para administrar el conocimiento organizacional. En mi ejercicio profesional he utilizado los conocimientos que como pedagoga tengo, pero también he requerido ampliar conocimientos, experiencias y sobre todo capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, para cumplir con las funciones gerenciales encomendadas, así como los objetivos que como responsable del área de Recursos Humanos me ha encomendado la Dirección.

Durante la experiencia profesional he tenido que encaminar la formación como pedagoga hacia el logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.

Como responsable del área de Recursos Humanos he tenido que aplicar un conjunto de habilidades gerenciales que me permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar son conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarme con los colaboradores.

Quiero remarcar que en la actual experiencia profesional en Integra Salud, es de suma importancia el conocimiento organizacional ya que los empleados y la empresa necesitan una preparación específica para prestar los servicios ofrecidos

De acuerdo con la exposición de mi experiencia profesional el conocimiento organizacional beneficia a la empresa porque es reconocido como el activo más importante en las nuevas economías y la empresa donde trabajo al ser muy joven vive esta tendencia.

Dada su relevancia, se me exige que dentro de mis funciones gestione el conocimiento, lo cual se expuso en la estrategia comentada. La administración del conocimiento puede ser abordada desde diferentes perspectivas, pero al abordarla como pedagoga, reconozco su importancia y los beneficios que la organización puede obtener de este.

Por ello, creo que la estrategia planteada va a permitir lograr los siguientes beneficios específicos:

- Facilitar la alineación de las iniciativas de la gerencia de Recursos Humanos de Integra Salud con la estrategia de la empresa.
- Sensibilizar a los directivos y empleados de la empresa sobre la gran relevancia de su conocimiento y que este sea administrado con una dirección específica.
- Identificar oportunidades para implantar nuevos proyectos de acuerdo con los cambios de prioridades que defina la empresa.
- Establecer condiciones, estructuras, mecanismos y herramientas pedagógicas que favorezcan las iniciativas emprendidas con la finalidad de promover que el conocimiento sea compartido.

Derivado del análisis realizado a Integra Salud como empresa familiar con el objetivo de institucionalización, identifiqué que la empresa requería una gestión de cambio en su operación, pero sobre todo para su capital humano.

El reto de transformar una empresa familiar requirió la implementación de un modelo sólido de gestión de Recursos Humanos, pues el problema fue como desarraigar los procesos de control en la toma de decisiones tanto económicas como operativas. La estrategia de Gestión de Talento, aunque ha llevado más de un año en su planeación e implementación, logró ordenar procesos y procedimientos en la gestión de Recursos Humanos y ha permitido tener resultados en la etapa de desarrollo internacional.

Con el funcionamiento pedagógico del modelo de competencias y la estrategia de Gestión de Talento, la empresa familiar pudo ceder el control total de los dueños (familia) e incorporar nuevos miembros que aportaron experiencia y conocimiento a la empresa.

Por lo que la transición a una empresa institucional a la que ha enfrentado Integra Salud, ha sido radical, porque hasta hace unos meses aun manejaba una administración de control total por la familia. Sin embargo, la decisión de cambio enfocó la planeación estratégica del negocio a cambiar la operación y hacerla con mayor proyección y penetración al mercado. Para ello, se requería una gestión sólida del capital humano.

Uno de los primeros pasos que dio Integra Salud hacia esta institucionalización fue la integración de Recursos Humanos a su estructura, buscando identificar las necesidades que tenía su personal para alcanzar los objetivos de forma eficaz, buscando éxito común empresa - colaborador, un proceso de ganar-ganar.

Integra Salud ha mostrado ventajas competitivas en el mercado no sólo por los productos y servicios que ofrece, sino por como lo ofrece, mostrando el involucramiento de la familia e impactando con ello en la confianza de sus clientes, han fomentado el sentido de pertenencia, compartiendo una cultura. El hecho de que la familia conozca a profundidad la operación hace que identifiquen una mejor orientación al mercado, autofinanciando o dando una reinversión para la implementación de nuevos productos o servicios lo que hoy en día le ha dado a la empresa el crecimiento deseado.

Con la inserción del área de Recursos Humanos y la determinación de su filosofía, así como delimitación de su estructura basado en el modelo de competencias, Integra Salud ha logrado identificar las áreas de oportunidad que, como cualquier empresa tiene. Sin



embargo, el proceso de institucionalización y transformación hacia la multiculturalidad seguirá siendo gradual, ya que en este caso el cambio de mentalidad no sólo debe aplicarse con la familia, sino con los colaboradores que ya formaban parte de la organización, antes de los cambios estratégicos implementados.

Hasta el momento se ha logrado avanzar en la institucionalización de la organización, con lo siguiente:

- Existe una estructura organizacional determinada por la operación y los requerimientos internos y externos.
- Ahora la toma de decisiones se realiza con base en información clara, verídica y puntual, que obtienen por esta correcta gestión de la operación y de los recursos.
- Cada uno de los integrantes tiene funciones definidas y conocen los objetivos organizacionales.
- Con el plan de “Performance de Talento” los colaboradores identifican el sentido de pertenencia, no sólo por estar en un ambiente familiar sino por tener planteados objetivos y metas profesionales con sus planes de carrera y desarrollo interno.

Este proceso de cambio en la gestión del capital humano aún tiene desafíos como la adaptación y aceptación, ya que ahora la estructura se encuentra delimitada por reglas formales en la operación, que tienen como objetivo primordial el establecer lineamientos en las conductas, objetivos colectivos, lo que es traducido en éxito y permanencia en el mercado.

Ahora Integra Salud promueve que se separen los asuntos familiares de los asuntos que impactan a la operación. Aún se sigue trabajando en la implementación de estrategias que identifiquen claramente objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que conlleva a desarrollar procesos de operación internos y una adaptación total a los cambios por parte de cada uno de los colaboradores, la clave es identificar el significado de ganar-ganar.

Se ha identificado que Integra Salud ha logrado penetrar en el mercado por la confianza que logra permear en sus socios comerciales y clientes, pero la confianza se ha ganado gracias al involucramiento total de la familia, y para que una empresa llegue a institucionalizarse es necesario que se confíe en lo que todo su capital humano hace, ya

que de esta forma la respuesta a las necesidades del cliente será inmediata, porque se tiene claro el objetivo.

Como pedagoga debo continuar reforzando los tres habilitadores:

- Una correcta administración del cambio (capital humano)
- Una correcta delimitación del negocio (la empresa)
- El estilo de liderazgo (familia y/o accionistas)

Con estos tres habilitadores es que se puede dar un cambio de cultura, ideología, formas de trabajo, involucramiento en las metas organizacionales, lo que será siempre traducido en estabilidad y permanencia en el mercado, fomentando el crecimiento económico a corto y mediano plazo. Mi formación como pedagoga es necesaria para continuar desarrollando el modelo de competencias que hasta ahora ha tenido éxito en la Gestión de Talento de Recursos Humanos.

Creo por lo tanto que la gestión del conocimiento de la empresa debe enfocarse hacia la integración de las estrategias y los procesos del negocio, así como a una mayor concentración entre los aspectos tecnológicos y los factores humanos.

Mi experiencia profesional me muestra una tendencia hacia considerar el capital humano como la prioridad para que el conocimiento de la organización impacte, y en la posición actual puedo diseñar este cambio.

## Fuentes de información

- Adrien. M., Anderson. G., Carden. F., Lusthaus. C., y Montalván. G. (2002). Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en [http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados\\_apuntes\\_webOrg.pdf](http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados_apuntes_webOrg.pdf)
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Edición electrónica gratuita. Disponible en [www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm)
- Bohlander, Snell y Skerman (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Bueno Campos, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LIII, agosto, pp. 207 –229.
- Cal Pardo, F. (2017). *Ejecución estratégica: la experiencia e innovación de 12 CEO clave ante un nuevo escenario*. España: Pearson.
- Castro, Adela. (2017). *Comunicación organizacional*. México: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Davenport, T.; Prusak. L. (2018). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. (2019). *Ecología de la información*. México: Oxford.
- David, F. (2018). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson-Prentice.
- Esteve Zarazaga, J. M. (2003). *La tercera revolución educativa*. Barcelona: Paidós.
- Grupo SICOSS. (2019). *Manual de Administración*. Documento interno Grupo SICOSS.
- García Hoz, V. (1975). *Principios de pedagogía sistemática*. Madrid: Rialp.
- González R., J. (2015). *La pedagogía encierra un tesoro*. México: San Pablo.
- Gruezo H. M. P. (2017). *Recursos Humanos en redes y organizaciones*. Buenos Aires: Universidad del Rosario.

- Guiñazú, G. Capacitación efectiva en la empresa *Invenio*, vol. 7, núm. 12, junio, 2004, pp. 103-116.
- Huergo, J. (2016). *Los procesos de gestión*. Argentina: ABC.
- Integra Salud. (2020). Página de la Compañía. México. Disponible en <https://www.integrasalud.mx/>
- Kachaner, N.; King, K.; Stewart, S. (2018). *Four best practices for strategic planning*. Boston: Boston Consulting Group.
- López B., S.; Ruíz O., E. (2019). *Operaciones administrativas de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Meza Mejía, M. (2015). Modelos de pedagogía empresarial: saberes y quehaceres del pedagogo. *Revista Panamericana de Pedagogía*. México.
- Milkovich, G.; Boudreau, J. (2014). *El Desarrollo de Carrera*. México: Trillas.
- Mintzberg, H. (2014). *La Dirección*. México: Díaz de Santos.
- Mondy, R. W. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearsons.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (2015). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nosnik, A. (2017). *Cultura Organizacional: origen, consolidación y desarrollo*. México: Pearsons.
- Pineda Herrero, P. (2017). La formación continua en España: balance y retos del futuro. *RELIEVE*. Revista de Investigación y Evaluación Educativa. , 13 (1), 43-65.
- Quintanilla, I. (2013). *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano*. Madrid: Días de Santos.
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la Lengua Española*. Disponible en <https://dle.rae.es/>
- Senge, P.; Kleiner, A.; Cross, R.; Roth, G.; Smith, B. (2000). *Learning Organizations*. Nueva York: Doubleday.

Senge, P. (2000). *La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al Aprendizaje*. México: Granica.

Thompson y Strickland (2015). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.

Torres A., D. (2017). *Aprendizaje Organizacional y gestión del conocimiento*. Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje Sena.

Villamayor, C.; Lamas, E. (2008). Panorama de la gestión de calidad académica universitaria. *Educare*. N° 65. Quito: AMARC.