

**El Posicionamiento de una Marca debido a la influencia de una Gestión
Exitosa del Talento Humano**



Paola Chávez, Lina María Mantilla, Sandy Montaña & Patricia Muñoz

Febrero 2017

Universidad Sergio Arboleda

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Cohorte LII

Tabla de Contenido

Resumen	3
Abstract	
Capítulo 1 Introducción	5
Planteamiento del problema	6
Objetivo General	8
Objetivos específicos	8
Alcance y logros a obtener	9
Marco de referencia	
Historia	10
Gestión de Producción y Programación1	11
Gestión Comercial	11
Capítulo 2 Marco Teórico	13
Bienestar	
Selección	14
Desarrollo Organizacional	16
Las Condiciones Básicas en la Organización a Nivel Cultural	17
La motivación, Como Motor la Actuación a Nivel Personal	
Las Competencias, Como Criterio Unificador en los Procesos de Decisión a Nivel de Gestión de Personas	18
El Uso de Nuevas Tecnologías de la Información	19
Compensación	20
Coherencia	21
Costos	
Motivación	
Mapas de Puesto de Trabajo	
Definición de Líneas de Tendencia Salarial	
Categorías Salariales	
Equidad Interna	22
Competitividad Externa	
Felicidad y Productividad	24
Análisis de la situación	27
Metodología	29
Diseño	30
Entrevista	31
Población	32
Técnicas de análisis de la información	32
Preparación del material	33
Lectura o análisis previo	33
Selección de las unidades de análisis	33
Capítulo 3 Análisis de contenido	36
Capítulo 4 Conclusiones y Recomendaciones	50
Bibliografía	53
Anexos	

Resumen

El presente ensayo de grado tiene como fin realizar una descripción de las mejores prácticas ejecutadas en RCN Radio que han hecho que sus empleados sientan mayor compromiso y motivación de seguir cumpliendo sus proyectos personales y al mismo tiempo cumplir los propósitos que la compañía tiene previstos, entre ellos posicionar su marca en el mercado.

Sin lugar a dudas, una de las claves para el éxito empresarial es la estabilidad de sus miembros, por tal motivo es vital preservar las habilidades y destrezas que cada individuo posee a través de entrenamiento, desarrollo, capacitación, oportunidades de carrera, entre otros; lo anterior con el fin de garantizar la sinergia y el buen clima organizacional. Dan Baker, Collins Hemingway, Cathy Greenberg mencionan en su libro "Empresas felices = Empresas rentables." (2000), que las empresas con un alto grado de felicidad en sus empleados pueden llegar a ser más rentable debido a que la productividad aumenta significativamente.

A través de este ensayo se dará a conocer la importancia de plantear estrategias y ejecutar actividades que sobresalgan en una organización, que generan valor y que al mismo tiempo la hagan exitosa. Es importante mencionar que la gente es lo primero y lo último de una empresa y que el departamento de Gestión Humana juega un papel muy importante dentro de la planeación y ejecución de todos los procesos.

Abstract

This following degree essay aims a description of best practices executed at RCN Radio that have made employees feel pretty engaged and also they have created a deep motivation in order to continue fulfilling their personal projects and at the same time fulfill all the goals the company has provided, on the other hand reinforce the brand's name.

Undoubtedly, one of the keys to business success is the stability of its members, for this reason it is vital to preserve the skills and abilities each individual possesses through training, development, , career opportunities, and so on; in order to ensure synergy and good organizational climate. Let's take a look at Dan Baker, Collins Hemingway, Cathy Greenberg mentioned in their book "Companies = profitable companies happy." (2000), companies with a high degree of happiness in its employees can become more profitable due to productivity increases significantly.

Through this essay it will be known the importance of raising strategies and implement activities that are shown in an organization in order to create value and at the same time make it successful. It is important to mention that people are the first and the last of a company and also the Human Resources Management department plays such an important role in the planning and execution of all processes.

Capítulo 1

Introducción

RCN Radio a través de los años se ha ido consolidando como una de las emisoras comerciales con mayores recursos tanto en tecnología como en talento humano, lo cual le ha permitido mantener un posicionamiento frente a las empresas que manejan los mismos productos (Radio hablada, Radio musical y Marketing On-line).

El crecimiento de la organización ha sido acelerado, lo cual se visualiza en el indiscutible liderazgo que tiene en el medio, su estructura sólida le ha permitido estar en un alto posicionamiento en el mercado ya que dentro de sus principios esta el satisfacer las necesidades de los clientes, el respeto al individuo, a la comunidad y al medio ambiente, así mismo los altos estándares de integridad, ética y moral de sus colaboradores, siendo esta última una de las más importantes premisas, pues el compromiso, dedicación de cada uno de ellos, es el pilar de una empresa que cada día crece para bienestar no solo de una sociedad, sino principalmente de su talento.

A continuación se precisara en los diferentes programas que usualmente se implementan dentro de las áreas de gestión humana con el fin de relacionarlos más adelante con los procesos y/o políticas que RCN Radio tiene dentro de su área de talento humano para sus colaboradores.

Planteamiento del Problema

Actualmente los especialistas del área de talento humano se han ido abriendo campo dentro del mundo de las organizaciones intentando dejar a un lado el concepto del factor humano netamente basado en la obtención de la productividad.

Se ha buscado que el capital humano dentro de las organizaciones este enfatizado en beneficios que le puedan traer a la empresa por medio del cumplimiento de sus labores, sin dejar de lado su eficacia y cumplimiento de funciones para las cuales fue contratados.

Las organizaciones han ido evolucionando el concepto de la administración del talento humano. Dicho concepto a tenido una transformación significativa que parte desde la teoría de Tylor, quien habla de la administración científica metódica la cual se basa en la sistematización de las operaciones permitiendo la maximización de la productividad y la optimización de la eficacia. (Vélez, 2007) (p. 43).

Siguiendo con Fayol quien representa el cambio dentro de la administración del personal ya que permite el paso del ordenamiento sistemático a una perspectiva más formal y normativa, que aún bajo su metodología un poco antigua tiene en cuenta la importancia del trabajador dentro de la organización. (Dávila 2002) (p. 21).

Estas entre otras formas de pensar han ido evolucionando desde ver al trabajador como una maquina o parte de una de ellas a verlo como un ser humano innovador, que propone y

puede llegar a mejorar procesos, personas que más allá de tenerlas haciendo una tarea podrían llegar a hacer parte fundamental para la consecución de la estrategia de la empresa.

Chiavenato (1999) menciona que la gestión del talento humano ha ido evolucionando de tal manera que las organizaciones se han ido orientando y preocupando más por temas relacionados con la globalización, el factor humano, los clientes, el producto y el servicio. Temas que han permitido que el área de talento humano tenga una transformación dentro de las empresas partiendo desde el nombre donde antiguamente se reconocía como administración del personal, actualmente a la administración del capital intelectual humano.

El área de talento humano dentro de las empresas se ha convertido en un área estratégica con la cual se pretende llegar a conseguir el cumplimiento de los objetivos organizacionales por medio de los colaboradores; el crecimiento, la rentabilidad y competitividad de las organizaciones se podrían incrementar canalizando los esfuerzos de sus colaboradores y procurando su crecimiento personal.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones depende de su misión y visión, pero nuestra hipótesis busca identificar si la mayoría de las empresas tienen como fin posicionar su marca dentro del mercado, por lo cual nos parece importante indagar si dicho posicionamiento, también podría estar dependiendo de las buenas prácticas del área de gestión o talento humano al interior de las organizaciones.

Toda vez que la planeación estratégica del área de talento humano a la hora de conocer el negocio y el mercado podría permitir dicho fin. El posicionamiento de una marca más allá de las estrategias mercadológicas tendría en cuenta el factor humano como fin para el mismo.

Es de interés entrar a mirar el contexto de una empresa, en este caso del Sistema Integrado de Información de RCN Radio y mirar si su reconocimiento dentro del mercado ha sobrevenido en algún momento del área de talento humana, por medio de sus prácticas y desarrollo de programas dentro de la organización

Objetivo general:

Documentar las prácticas que desarrolla el área de gestión del talento humano dentro de RCN Radio y ver su relación de impacto en el Sistema Integrado de Información (SII) de RCN Radio, con el objetivo de que sirvan como caso de estudio empresarial.

Objetivos específicos

- Identificar y documentar las principales prácticas o estrategias exitosas del área de gestión del talento humano.
- Analizar la percepción de los colaboradores de la sala de redacción del Servicio Integrado de Información de RCN Radio y su impacto en el desempeño laboral por las prácticas del área de talento humano.
- Plantear una matriz en la cual se documenten las prácticas exitosas del área de gestión del talento humano.

Alcance

En un mundo de información abierta y de fácil accesibilidad como es el actual, donde las empresas buscan crear procesos estandarizados para temas de sostenibilidad y buen funcionamiento de su razón social y que pueden ser usados como casos empresariales de éxito, identificar los factores claves, puede ser la puerta de entrada para fomentar el benchmarking por parte de empresas del mismo sector u otros, con el fin de conocer los procesos que implementa la organización exitosa y posicionar el área de talento humano como líder estratégico de las organizaciones y como proceso clave para el logro de los objetivos del negocio.

La aplicabilidad de este ensayo de grado está orientada a identificar el valor agregado de los procesos del área de gestión del talento humano de RCN Radio en el Servicio Integrado de Información de la sala de redacción con el fin de documentar y hacer de éste un caso de estudio empresarial, lo anterior se logrará a través de la información que nos brinde el área de talento humano y los empleados (periodistas) del área en mención; se generará un documento práctico y de fácil entendimiento.

Logros a obtener

- Contribuir a la conciencia de la importancia del área de gestión del talento humano al interior de las organizaciones, como proceso estratégico para cumplir los objetivos de sostenibilidad e impacto en el negocio.
- Identificar, reconocer y documentar las (buenas prácticas) del área de gestión del talento humano para que pueda ser utilizado como caso de estudio empresarial.

Marco de referencia

Historia de RCN Radio

RCN Radio, empresa perteneciente a la Organización Ardilla Lulle cuenta con más de 60 años de trayectoria en la historia de la radiodifusión colombiana. Se encuentra presente en el 98% del territorio nacional, transmitiendo a través de sus 164 emisoras, temas como: entretenimiento, cultura, información noticiosa y deportiva, bajo estándares de calidad y desarrollo tecnológico.

Los productos ofrecidos se caracterizan por satisfacer, informar y entretener los gustos radiales de los diferentes segmentos de la población, como atender las necesidades de los anunciantes dándoles espacio para llegar a estos segmentos específicos.

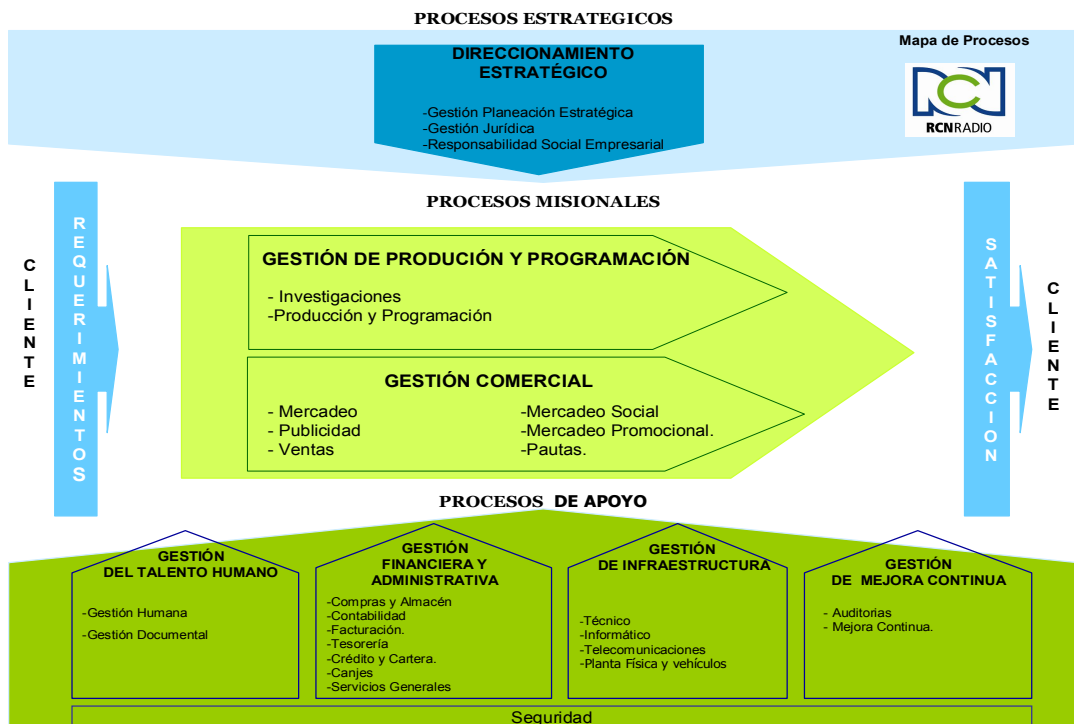


Gráfico 1- Mapa de Procesos de RCN Radio. Fuente RCN Radio.

El mapa de procesos tiene como objetivo direccionar el desempeño, productividad y calidad de los servicios orientados a satisfacer las necesidades de los oyentes y anunciantes, en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

El core del negocio se encuentra descrito en los procesos misionales de la organización compuesta por dos unidades o procesos de gestión:

- **Gestión de Producción y Programación:** orientado a la innovación y desarrollo de productos, según las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes (investigación) y la inteligencia de mercado en el desarrollo de la producción y programación radial (impacto sobre los oyentes).
- **Gestión Comercial:** orientado a la gestión de ingresos económicos de la organización y posicionamiento de marca, donde se manejan los procesos de mercadeo, mercadeo social y promocional, publicidad, ventas y pautas.

Actualmente el área de gestión del talento humano se encuentra dentro de los procesos de apoyo, bajo la siguiente estructura organizacional:

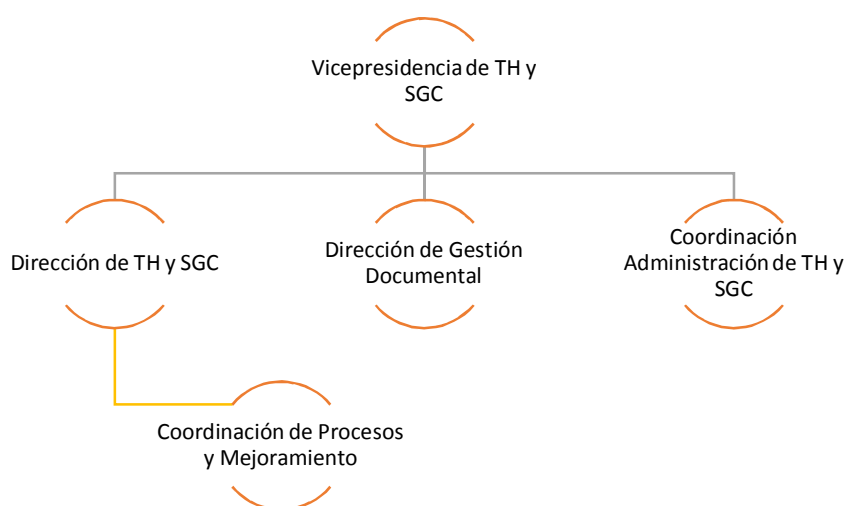


Grafico 2. Organigrama Talento Humano. Fuente RCN Radio.

Soportando desde sus procesos internos de manera transversal a las otras vicepresidencias; para el desarrollo de este ensayo se documentaran las prácticas del área de talento humano y el impacto que tiene sobre la **Dirección de Servicios Informativos y RCN Noticias de la Mañana**, perteneciente a la **Vicepresidencia de Operaciones** (Ver Anexo. Organigrama RCN Radio). El cual tiene un talento humano altamente competitivo conformado por periodistas y redactores de noticias, apoyados por equipos de trasmisión de alta tecnología, lo que ha influido para adquirir posicionamiento en audiencia, a nivel nacional e internacional por medio de enlaces virtuales.

Capítulo 2

Marco Teórico

Bienestar

Un programa de bienestar bien planteado y desarrollado es aquel que cumple varias especificaciones y que contiene varios factores que contribuyen a un clima laboral adecuado. *“Bienestar no consiste sólo en ser feliz, no se trata únicamente de gozar de buena salud o de tener éxito, tampoco se limita al buen estado físico o la comodidad”*. (Rath & Hartes, 2009).

Según **Tom Rath y Jim Harter**, existen cinco elementos que combinados pueden generar bienestar, o en dado caso en el grado de interrelación entre ellos, los cuales son:

- Sentir satisfacción con lo que hacemos cada día (bienestar profesional),
- Contar con relaciones interpersonales de calidad (bienestar social),
- Tener confianza en nuestro estado financiero (bienestar económico),
- Tener buena salud (bienestar físico) y el último elemento consiste en,
- Tener orgullo en cómo hemos contribuido en nuestras comunidades

(bienestar comunitario).

Las actividades que contribuyan a un bienestar completo deben ser inicialmente planteadas a corto plazo para que estas se reflejen luego en el largo plazo, esto porque generalmente los individuos actúan de manera más puntual cuando los resultados se dan más pronto.

De ahí que un plan de bienestar construido de la manera correcta debe contribuir a cumplir con los objetivos personales de los colaboradores; adicionalmente se dice que un

trabajador que mantiene un nivel de satisfacción alto es porque cuenta con bienestar, generando en el colaborador motivación, compromiso y entusiasmo al contribuir de manera positiva a la organización, traduciéndose en ser productivo.

Antes de elaborar un plan de bienestar se deben de conocer las actuales variables y niveles de satisfacción de los colaboradores, una buena estrategia para identificarlo es diseñar y aplicar una encuesta para conocer los gustos y pasiones de cada individuo, para luego analizarla junto con los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional. Ninguna organización podrá garantizar un bienestar del 100% en sus colaboradores, pero si podrá contribuir de manera significativa para mejorar los niveles de bienestar a nivel general.

Selección

Pedro Rojas menciona en su libro **Reclutamiento y Selección (La nueva forma de Encontrar Talento)** que en la actualidad las empresas y sus directivos están descubriendo que la fuerza y la energía de una organización, no está únicamente representadas en sus fuentes de producción, reputación o sector económico, sino en el “talento de hecho”, todo parte de tener al talento adecuado y desarrollado.

Un buen proceso de reclutamiento y selección involucra algunos factores fundamentales, entre ellos están:

- La búsqueda de personas que cuenten con el perfil indicado, dicho perfil debe estar muy bien definido antes de iniciar la búsqueda; debe realizarse una comparación y estudio del perfil partiendo de la hoja de vida, la realización de una entrevista proactiva y con un enfoque dirigido al conocimiento de aptitudes, actitudes y competencias del candidato. En muchos casos se incluyen pruebas psicotécnicas que

pueden arrojar resultados sobre el nivel de conocimiento, personalidad, liderazgo entre otros aspectos, necesarios para la selección del candidato correcto.

Según Álvaro de Ansorena Cao en su libro **15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito** un proceso eficaz de selección involucra un test de aptitudes de personalidad y motivacionales, que permiten identificar cuál es el candidato más competente para determinado cargo. Estas prácticas aún siguen siendo vigentes, adicional a esto menciona que se debe ahondar sobre la experiencia del individuo, en sus motivaciones básicas, en su nivel educativo y sus proyectos futuros.

El proceso de selección para el autor es definido de la siguiente manera: como *“aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (candidatos), que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano cómo requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”*. (Ansorena, 1996).

Dentro de los pasos de selección de candidatos se mencionan los siguientes:

1. Descripción del puesto de trabajo (perfil)
2. Análisis del perfil (competencias, requisitos, labores a desempeñar, otros)
3. Selección de hojas de vida que pueden aplicar al cargo
4. Entrevistas focalizadas
5. Aplicación de pruebas de conocimiento y psicológicas
6. Entrevistas avanzadas y en profundidad
7. Selección de candidatos finales

8. Determinar cuál será el candidato seleccionado

Una organización que cuenta con un proceso de selección adecuado no necesariamente debe seguir todos los pasos de manera específica, pero si debe contar con procedimientos estandarizados de acuerdo al mercado y al sector en el que se encuentra.

La búsqueda y selección de talentos hace parte de las tareas importantes dentro del área de gestión del talento humano, ya que se requiere de conocimiento y criterio para lograr identificar a los mejores candidatos. Para contar con un buen proceso de reclutamiento y selección, es fundamental establecer un efectivo programa de retención, capacitación y desarrollo de talentos.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es visto como un proceso sistémico y planificado que busca potenciar la efectividad de los individuos que componen una organización, centrándose en los mismos como un medio para el logro de los objetivos estratégicos.

Cada vez está tomando mayor peso e importancia al interior de las organizaciones el contar con el talento adecuado y apostarle a una capacitación permanente, como oportunidad de lograr una mayor productividad y el espacio donde los colaboradores puedan desarrollar su potencial en beneficio para la organización.

Dentro de los objetivos básicos de la dirección de personas se contempla que debemos: *“contar con las personas necesarias en el momento adecuado, asegurarse de que disponen de las competencias requeridas, saber que se comportan de manera consistente con los objetivos*

estratégicos del negocio, y verificar que alcanzan el nivel deseado de productividad y desean quedarse dentro de la organización”. (Figueras, 2004).

En la búsqueda permanente de las organizaciones con el fin de ser cada vez más competitivas y sostenibles en el tiempo, áreas como las de talento humano evolucionan como áreas estratégicas del negocio, y su ventaja competitiva debe estar enfocada en las personas, quienes son lo que generan resultados, procesos eficientes y organizaciones productivas.

El libro **Dirección y Administración Integrada de Personas, (2004)** menciona que existen 4 elementos que le dan consistencia a la gestión de personas:

1. Las condiciones básicas en la organización a nivel cultural: Las organizaciones han de ofrecer oportunidades para la interacción, el aprendizaje y el intercambio de información y conocimiento. En este terreno los valores – y, por tanto, la cultura organizativa –ofrecen- o no- el ambiente propicio, en el que los directivos desempeñan un papel determinante.

2. La motivación, como motor de actuación a nivel personal: Comprende la productividad o la voluntad de actuar, la retención o la voluntad de permanecer en la empresa, el *absentismo* o voluntad de comenzar a trabajar en el momento acordado.

3. Las competencias, como criterio unificador en los procesos de decisión a nivel de gestión de personas: Las personas tienen unas capacidades – *Competencias*- para desarrollar la actividad organizativa y cumplir con los objetivos que pretende. Estas competencias se plasman en conductas – referentes ineludibles para adoptar decisiones- donde las personas muestran el

conocimiento, la comprensión de las necesidades del negocio y la motivación.

(...) El mayor valor de las competencias consiste precisamente en que permiten priorizar los esfuerzos, orientar la actividad, clarificar la realidad de la organización y obtener un lenguaje común y una capacidad de medir. En el libro **Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales** menciona que la formación y el desarrollo de competencias “(...) *busca disminuir la brecha entre el estándar y/o el descriptor de las competencias identificadas y el desempeño real del funcionario, mediante diversas estrategias de mejora, las cuales comprenden desde cursos formales de educación y perfeccionamiento, hasta la autoformación del funcionario o el desarrollo de experiencia de trabajo*” (ESAP, 2010).

Dentro de los enfoques metodológicos para abordar los modelos por competencias encontramos que existen tres tipos de enfoques, un:

- **Enfoque Funcional:** abarca todo lo que el colaborador hace o ejecuta en tareas diarias, hablamos de sus habilidades.
- **Enfoque Cognitivo:** abarcar todo el conocimiento y procesos de aprendizaje del colaborador, lo que sabe.
- **Enfoque Comportamental:** abarca el ser, las características particulares del colaborador.

Lo anterior siendo un insumo para la definición de los manuales de funciones y perfiles de cargos de la organización, donde se definen los requisitos de estudios y experiencia, competencias comportamentales, competencias técnicas y funcionales.

El modelo de gestión por competencias de RCN Radio integra a los procesos de: evaluación por desempeño, formación y desarrollo, selección, bienestar, clima laboral, compensación e incentivos, es por ello que los pilares estratégicos de talento humano se interrelaciona con el sistema de gestión de calidad, para contribuir en el cumplimiento a las necesidades prioritarias y estratégicas de manera holística en la organización.

Para comprender un poco más afondo entraremos a definir los que son este tipo de competencias por medio de lo descrito en el libro (ESAP, 2010):

- **Competencias organizacionales:** compuestas por las competencias comportamentales y/o funcionales que caracterizan a la organización, para el cumplimiento de su misión y que deben desarrollar todos sus colaboradores. Es el sello distintivo de la organización, como resultado de las mejores prácticas en lo que son realmente buenos.
- **Competencias comunes:** son las competencias comportamentales de los colaboradores
- **Competencias por nivel jerárquico:** son las competencias asociadas al nivel de jerarquía que ocupa cada colaborador dentro de la organización. *“La competencia transversal de nivel jerarquico debe corresponder a la competencia que más se asocie con la posición del cargo dentro de la entidad; y las dos competencias asociadas a cada competencia funcional deben corresponder con aquellas que se requieran para ejercer la función respectiva del cargo”.*
- **Competencias constructivistas:** se refieren a las competencias requeridas por los equipos de trabajo con el objeto de resolver los principales problemas que tienen en sus rutinas diarias.

4. El uso de nuevas tecnologías de la información.

Las organizaciones en la actualidad se mueven en un mundo de las tecnologías de la información, donde su adecuada implementación puede apoyar en el posicionamiento del mercado, a mejorar los procesos productivos y/o su competitividad, pero la ventaja competitiva desde la óptica del talento humano se encuentra por medio del conocimiento o capital intelectual.

De esta manera es que se ve la trascendencia del área de desarrollo humano al interior de las organizaciones, que dentro de sus procesos se encuentra el detectar las necesidades de formación a todos los niveles, maximizar la eficacia a un menor costo, con el fin de actualizar el conocimiento técnico y fortalecer las competencias a nivel organizacional e individual de las personas que hacen parte de la cultura.

Compensación

El área de compensación al interior de las organizaciones tiene la finalidad de definir las políticas retributivas (entiéndase salario fijo, variable y beneficios (incentivos)), procurar una equidad interna y competitividad externa, determinar estructuras salariales y definir los sistemas de incentivos más convenientes para la organización.

Pero hay que tener en consideración que las estructuras salariales y de remuneración son sistemas dinámicos y evolutivos, el libro **Personas, desempeño y pago, de The Hay Group**, mencionan dos problemas a considerar en las organizaciones en temas de compensación:

“Problema uno: No se puede hablar de cambio organizacional sin hablar del personal y los procesos del personal. Problema dos: No se puede hablar de procesos del personal sin considerar la remuneración”. (The Hay Group, 1997a. p.18)

Al hablar de compensación se debe tener en cuenta que esto no implica únicamente el salario fijo, sino también todo beneficio tangible e intangible, económico o no, que impacta directamente en el bienestar del colaborador, definido como compensación total, el cual es otorgado como retribución al servicio profesional realizado.

En los sistemas de compensación se deben evaluar las estructuras organizacionales que involucran distribución de puestos y cargas de trabajo, grados de responsabilidad, conocimiento e impacto para definir la retribución económica de manera objetiva, equitativa y competitiva. Como a su vez de ser el proceso responsable de establecer una política clara y dirigida a las necesidades particulares de la organización, esto implica lo siguiente (The Hay Group, 1997):

- **Coherencia:** con la misión, visión, objetivos estratégicos y cultura organizacional.
- **Costos:** salarios acordes y competitivos, definición de incentivos.
- **Motivación:** impacto sobre el rendimiento, productividad y compromiso.

Una política de compensación estructurada acorde a la cultura organizacional puede generar en los colaboradores retención de talento clave, un adecuado clima laboral, reconocimiento frente la excelencia y permanencia. *“El salario ya no puede ser considerado como un mero gasto y coste de la empresa, sino como una inversión que está estrechamente relacionada con el éxito de la organización en el largo plazo”*. (The Hay Group, 1997c. p. 26).

A la hora de definir la estructura salarial al interior de una organización se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Mapas de Puestos de Trabajo:** es la clasificación de los puestos de trabajo según el nivel de valoración, caracterizado por unas unidades diferenciales (categorías, niveles y/o puntos), los cuales serán traducidos en una retribución básica.
- **Definición de Líneas de Tendencia Salarial:** determinar la línea de tendencia salarial, esto se hace a través del análisis de regresión.
- **Categorías Salariales:** es la clasificación categórica mediante la agrupación de puestos de trabajo y niveles de retribución, que ayudaran a establecer políticas y planes de carrera profesional al interior.
- **Equidad Interna:** mide en cierta medida la “igualdad” de los salarios entre cargos con mismos o equivalentes niveles de responsabilidad, en otras palabras, definir salarios de retribución justa dentro de la estructura salarial y definida por la organización.
- **Competitividad Externa:** mide o determina la equidad o grado de competitividad salarial con respecto a las empresas del mismo sector económico donde se desarrolla la empresa en estudio. Para conocer los salarios del mercado, se debe de recurrir a empresas consultoras especializadas en el tema.

A la hora de definir salarios con respecto a estudios de competitividad de mercado, se pueden definir por medio de tres estrategias o alternativas, a la mediana del mercado (igualar salarios), por debajo o encima de la mediana, moviéndose en los percentiles 25 o 75.

El libro **Dirección y Administración Integrada de Personas (2004)** define los efectos potenciales de cada una de estas estrategias:

Estrategia	Capacidad para atraer	Capacidad para retener	Contiene los costes laborales	Satisfacción con el salario	Aumenta la productividad
Por encima del mercado	+	+	¿?	+	¿?
Igualar el mercado	=	=	=	=	¿?
Por debajo del mercado	-	¿?	+	-	¿?

Fuente: Milkovich y Newman (1990), en Milkovich y Boudreau (1994)

Por otro lado la remuneración salarial debe de ser expresamente coherente con la cultura organizacional, por ello los encargados de esta área deben de apoyar a las otras áreas como agentes de servicio y/o en rol de consultores internos, respondiendo a las necesidades de la dinámica del negocio, *“(...) el profesional de RH debe de ser creativo, sumamente flexible y capaz de ofrecer rápidamente una gama de soluciones en una atmosfera que es tanto variada como caótica. Estos individuos deben de tener la habilidad para desarrollar rápidamente “acuerdos especiales” que puedan congregarse eficazmente a los integrantes de una red en muy poco tiempo”*. (The Hay Group, 1997d. p. 293) . Lo anterior orientando a volver a los especialistas del área en agentes o socios estratégicos que recolecten las necesidades de las diferentes dependencias de la organización, ofreciendo recomendaciones que solucionen las dificultades o cuellos de botella que puedan presentarse.

Una de las empresas pioneras en temas de remuneración, estudios sectoriales referentes a compensación The Hay Group, en el libro **Personas, desempeño y pago** definen 9 principios de la remuneración dinámica, que se mencionarán a continuación:

- Armonice su sistema de remuneración con las culturas, valores y metas estratégicos de su organización

- Relacione la remuneración con los otros cambios: la compensación debe respaldar las otras iniciativas de cambio, desde los diferentes frentes del área de Talento Humano. “Es una herramienta que, cuando se relaciona con el rendimiento, se puede utilizar eficazmente para motivar y capacitar a los empleados, aumentar la productividad y mejorar la calidad”.
- Sincronice su programa de remuneración para respaldar mejor las otras iniciativas de cambio.
 - Integre el salario con los otros procesos de personal.
 - Democratice el proceso salarial.
 - Combata el mito de la compensación: “Informe, eduque, comparta el éxito y admita los reveses”.
- Evalúe los resultados: “Si el rendimiento no se puede estimar con precisión, si los empleados no comprenden cómo se evalúa, o si no pueden ver la relación entre sus esfuerzos y los resultados deseados, el programa fracasará o será menos que eficaz”.
- Perfeccioné. Perfeccione siempre un poco más. “Contrólole regularmente, corrija aquellos aspectos que necesitan mejoras, y cambie aquellos que no surten efecto. (...) la remuneración no es un proceso estático. Para mantener su eficacia, debe de cambiar continuamente a medida que la organización evoluciona”.
- Sea selectivo. No se tome a pecho todo lo que escucha o lee acerca del salario.

Felicidad y Productividad

Chiavinato sustenta en su libro **Gestión del Talento Humano** como al ver a las personas que trabajan dentro de la organización como socios permite que estas sean exitosas. Refiere que son los principales proveedores de conocimientos, habilidades e inteligencia, permitiendo orientar la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Para Chiavinato las personas son el capital intelectual, por ende la gestión del talento humano debe ir dirigida a ver a las personas como: seres humanos, activadores del conocimiento y socios de la organización. Al ver a las personas como socias, se crean colaboradores agrupados en equipos preocupados por los resultados de la organización, la atención y satisfacción del cliente, personas participativas y comprometidas con la misión y visión, viviendo y respirando la cultura. *“Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. (...)El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional”* (Chiavenato, 2009. p. 10-11).

Daniel Goleman en su libro **Inteligencia Emocional** habla sobre como la capacidad de conocer y controlar nuestras emociones son la base de la toma de decisiones y acciones de los individuos, las cuales traen repercusiones sobre la experiencia personal, social y laboral. Tanto la inteligencia racional como la inteligencia emocional son importantes para el desarrollo de las relaciones en todas las esferas que comprenden la vida.

Si bien, la inteligencia cognitiva es importante, la inteligencia emocional también, ya que aporta en gran medida cualidades que ayudan al desarrollo de auténticos seres humanos.

Gardner también comparte esta forma de pensar y destaca dos tipos de inteligencia personal: *“la interpersonal, que permite comprender a los demás, y la intrapersonal, que permite configurar una imagen fiel y verdadera de uno mismo”*. (Gardner. p.81)

Salovey ha organizado las inteligencias personales en cinco competencias principales: *“el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar estas últimas, la capacidad de motivarse uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones”*. (Salovey, p.88)

Dentro del mundo laboral el desarrollo de estas inteligencias es fundamental ya que el conocimiento específico y táctico de las labores para las cuales fueron contratados, no bastan para el buen funcionamiento y/o desarrollo dentro de una organización, la productividad dentro de las mismas depende cada día más del valor agregado que el colaborador pone dentro de su labor diaria basada de su inteligencia emocional, *“la cual permite implementar buenas relaciones con las demás personas, es un capital inestimable para el trabajador contemporáneo”* (Goleman, p.90)

La productividad, eficacia y satisfacción dentro de las organizaciones están dadas por la forma en que se relacionan las partes, siendo importante desarrollar habilidades por parte de los colaboradores y espacios del lado de la empresa donde se puedan hablar de las diferentes circunstancias que pasan de manera asertiva.

El manejo adecuado de las emociones, cómo nos relacionamos y el conocimiento de nuestra labor es la base de la productividad. El sentirse a gusto y felices dentro de sus funciones

y ambiente laboral, hace a las personas más eficaces y genera mejores resultados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización

Por otro lado el conferencista **Ignacio Fernández** dentro de su participación en el **CLAFO 2016** de la **Universidad Sergio Arboleda**, refiere que el termino felicidad organizacional es atribuido a la capacidad que tienen las empresas para ofrecer a sus colaboradores condiciones y estrategias que movilicen las cualidades de los individuos y grupos que están dentro de la organización, para poder llegar al desempeño esperado según los objetivo y o metas generando ventajas competitivas.

En otras palabras la oferta de valor que las empresas ofrecen a sus colaboradores pensando en un balance dentro sus diferentes esferas (financiera, social, familiar, laboral y de salud) crea una percepción personal y subjetiva acerca del bienestar, crecimiento y salud dentro del trabajo.

Cuando se habla de la felicidad dentro de las organizaciones es importante saber que se deben gestionar 3 focos importantes: las condiciones de trabajo, los procesos operacionales y la gestión de las personas, cuando estos factores se direccionan según la realidad de la organización y su cultura, se logra aumentar la productividad en un 30% a 40% e incrementar la excelencia en la operación en un 30% a 45% (Información dada por el Dr. Ignacio Fernández en el CLAFO)

Los recursos laborales con los que se cuentan para gestionar un ambiente laboral positivo deben ir direccionados a una autonomía laboral, apoyo social, contagio emocional y liderazgo positivo, oportunidades de aprendizaje, de ser escuchado y participar.

Análisis de la situación

Como parte de la estrategia del área de talento humano de RCN Radio, se han definido tres pilares importantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los cuales son (RCN Radio):

1. Contar con un Talento Humano con las condiciones y características requeridas que permitan alcanzar con excelencia los objetivos definidos.
2. Seguir consolidando un clima de armonía, estimulante y motivador, que contribuya a la realización de los proyectos, estrategias y actividades en las mejores condiciones.
3. Continuar y fortalecer la aplicación y seguimiento a los métodos de la calidad como premisa fundamental para entregar productos y servicios con calidad a oyentes, clientes anunciantes, usuarios.

Dentro del primer pilar estratégico encontramos el proceso de **Formación y Desarrollo**, que busca fomentar una cultura de aprendizaje permanente que permita aprovechar al máximo el potencial profesional de los colaboradores y dotarlos de las competencias necesarias para satisfacer las necesidades de la organización, por lo cual es visto como un proceso sistémico y planificado que busca potenciar la efectividad de los individuos, centrándose en los mismos.

Para RCN Radio es importante el contar con el talento adecuado y apostarle a la formación y capacitación permanente de sus colaboradores, como una oportunidad de lograr una mayor productividad, como lo menciona (Figueras, 2004) es importante “*contar con las*

personas necesarias en el momento adecuado, asegurarse de que disponen de las competencias requeridas, saber que se comportan de manera consistente con los objetivos estratégicos del negocio, y verificar que alcanzan el nivel deseado de productividad y desean quedarse dentro de la organización”, por consiguiente dentro de los programas que se desarrollan al interior, de la organización encontramos (RCN Radio):

- Actualizar permanente a los colaboradores, los cuales deben de tomar por lo menos un curso de actualización por año, mediante contenidos desarrollados directamente por la organización.
- Mejorar y elevar el nivel educativo y de formación de los colaboradores.
- Desarrollar y cualificar competencias críticas para el logro de la estrategia organizacional.
- Aumentar las alianzas estratégicas con diferentes entidades educativas como: el SENA, universidades e instituciones certificadas por el ICFES.
- Desarrollar la escuela de talentos RCN Radio, donde se fomenten espacios de desarrollo de contenidos propios para la formación permanente de los colaboradores.

Metodología

Diseño y técnicas de recolección de información

Para la realización de este trabajo se aplicará el estudio de caso único como estrategia de diseño a través de una investigación cualitativa, según el autor (Grinnell, 1997) citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2006) la investigación cualitativa es:

” Una investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de paraguas en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos” (p.8)

Esta indagación se empleará a la organización RCN Radio en las áreas que componen la vicepresidencia de talento humano y sala de redacción del Sistema Informativo del noticiero.

Este tipo de investigación se caracteriza por recolectar información de datos sin pretender medición alguna, con el fin de poder describir dentro del proceso la interpretación de los datos obtenidos.

“Se fundamenta más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas) va de lo particular a lo general... la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y punto de vista de los participantes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006. p.8)

Los datos cualitativos son descripciones de situaciones, eventos, personas e interacciones observables en donde se utilizan diferentes técnicas de recolección de información como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, discusiones en grupos, registros de historias de vida y demás. Platón (1980, 1990) citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2006)

Este tipo de investigación se centra en la interpretación de los significados de la relación de los seres humanos dentro de las experiencias que tienen dando como resultado el entendimiento.

Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de información cualitativa en donde por medio de la interacción del entrevistado y el entrevistador, se logra obtener un intercambio de información en un espacio íntimo, flexible y abierto. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En este caso se aplicará una entrevista semi estructurada la cual permitirá por medio de un guía de preguntas, indagar sobre aspectos globales del área de Talento Humano, se formularán preguntas adicionales durante la entrevista en conceptos y temas que vayan surgiendo y den respuesta y claridad al objetivo de la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Las ventajas de realizar una entrevista semi estructurada dentro de un enfoque cualitativo es que se permite durante la marcha manejar un orden y ritmo de acuerdo al relato de los participantes. La interacción, por otro lado genera un momento amistoso que permite contar de manera abierta una experiencia.

La entrevista semi estructurada aplicada al área de talento humano de RCN Radio permitirá por medio de un guion de preguntas acercarse a la realidad de los programas, procedimientos y políticas implementados a los colaboradores del Sistema Integrado de Información de RCN Radio.

Población

La empresa que se tomara como base para desarrollar el ensayo de grado es RCN Radio, con el fin de poder conocer las practicas exitosas dentro del área de talento humano, se empleará la entrevista semi estructurada a personal clave dentro del área de talento humano y periodistas del sistema informactivo, para indagar percepciones.

Técnicas de análisis de la información

En el siguiente cuadro se explicará la técnica para la obtención de la información y análisis de la misma.

	Obtención	Análisis
Técnica	Entrevista semi estructurada	Análisis de contenido (practicar del área de Talento Humano)
Instrumentos	Guion de preguntas	Matrices de análisis categorial de la información (Según las practicas referidas selección, inducción, formación, etc.)
Recursos	Grabadora	

“Cualquier técnica de investigación que sirva para hacer inferencias mediante la identificación sistemática y objetiva de características específicas dentro de un texto” es Análisis de contenido. Investigación cualitativa, (Juan Báez y Pérez de Tudela. 2009).

Procedimiento del Análisis

De acuerdo al libro **Investigación cualitativa**, Juan Báez y Pérez de Tudela. (2009), no existe un método único de análisis de contenido ya que éste varía según el tipo de texto analizado y los

objetivos con los que se realiza, sin embargo a continuación se enumeran unas pautas tomadas del mismo libro que rigen la aplicación del análisis de contenido:

- **Preparación del material:** Los diferentes documentos se clasifican según los criterios que se sigan para su análisis o en función de su significación. Por ejemplo, un grupo lo conforman las transcripciones de las entrevistas a expertos, otro los grupos a consumidores y otro las pseudocompras realizadas.
- **Lectura o análisis previo:** Es una lectura que se realiza para cubrir tres objetivos:
 - o Familiarizarse con los contenidos y obtener una visión global de los temas tratados.
 - o Avanzar en la formulación de la hipótesis
 - o Identificar los indicadores en los que se apoyará la interpretación.
- **Selección de las unidades de análisis:** Cualquier modo que sea útil al investigador puede constituirse en una categoría de análisis, siempre que surja del propio documento, del conocimiento general del campo de donde provienen y además, de respuesta a los objetivos de investigación. Las categorías o unidades de análisis pueden surgir de la frecuencia con que aparezca algo (por línea, por párrafo, por página o por texto) o los tiempos de duración. (De un spot, de una cuña radiofónica, etc.).

Se pueden establecer las categorías de análisis desde:

- o **La inducción:** por las semejanzas de sentido.
- o **La deducción:** a partir de una teoría ya existente.
- o **Mixta:** por inducción y deducción.
- **Codificación:** Codificar es asignar algún tipo de clave o de signo (verbal o numérico) que deviene de la interpretación de los textos que hace el analista, según un buen juicio y

la comprensión que tiene de los mismos. Cada código supone en sí mismo una transformación de los datos brutos. Con ellos el analista pretende una representación de contenidos y que sean una ayuda para el establecimiento de las categorías.

- **Categorización:** Esa fase es quizá la parte esencial del análisis, ya que las categorías serán la estructura que de soporte al informe de resultados. Las categorías son la esencia (los pilares del edificio) ya que agrupan epígrafes genéricos y reorganizan todos los contenidos aparecidos en los documentos analizados. En investigación comercial las categorías se establecen a partir del análisis, salvo alguna excepción, en las que pueden estar más o menos vagamente establecidas en los objetivos de información.
- **Validez de análisis de contenido:** Para avalar los resultados se han descrito (Bardin, 1986, Mayer y Quellet, 1991, Landry, 1998) cinco principios:
 - o **Exhaustividad:** Se ha de agotar la materia de que se trata, es decir, considerar todos los elementos. La garantía se obtiene cuando las categorías implantadas permiten clasificar todo el material producido durante el trabajo de campo.
 - o **Representatividad:** La representatividad de las muestras cualitativas viene dada por la clausura del discurso y su ramificación estructural. Si se ha sido escrupuloso en el muestreo y se ha alcanzado el estado de saturación del discurso se pueden garantizar los resultados.
 - o **Homogeneidad:** Los análisis se han de realizar sobre cosas del mismo género o muy semejantes. La homogeneidad viene dada por la agrupación de los materiales de análisis.
 - o **Pertinencia:** A través de las páginas de este libro se insiste en que todo el proceso de búsqueda, selección y recogida de información ha de ser pertinente con los

objetivos de estudio. Por ello, dentro del marco de análisis establecido, la pertinencia de las categorías vendrá dada por su capacidad para dar respuesta a las preguntas de investigación.

- **Acuerdo:** Se alcanza cuando las categorías tienen el mismo sentido para los investigadores que han participado en el proyecto, lo cual significa que hay acuerdo sobre su valor explicativo del fenómeno, no que haya unanimidad respecto al establecimiento de dicha categoría.

Para el análisis de contenido usaremos algunas oraciones dichas por las personas entrevistadas, esto es conocido como **Verbatim**. “Desde un análisis lingüístico, "verbatim" significa la reproducción exacta de una oración, frase, cita u otra secuencia de texto desde una fuente a otra. Las palabras aparecen en el mismo lugar, en el mismo orden, sin paráfrasis, sustitución o abreviación de cualquier tipo, sin realizar siquiera un cambio trivial que pueda alterar el significado”.

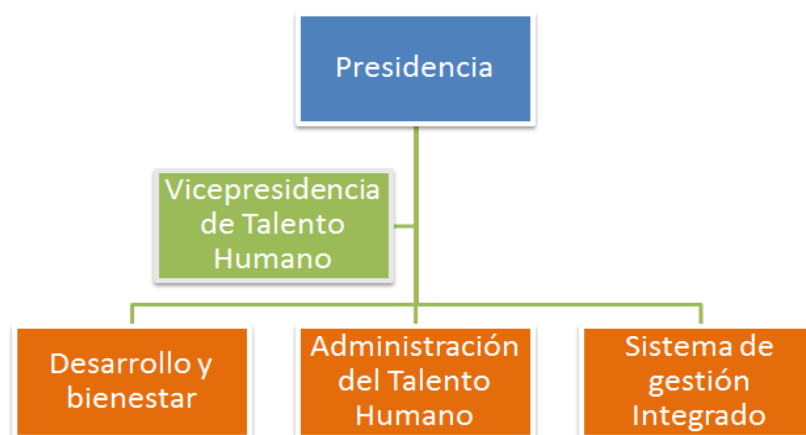
Capítulo 3

Análisis de contenido

A continuación se encuentra el análisis de contenido que surge luego de realizar la respectiva transcripción y profundización de las entrevistas semi- profundas realizadas al personal involucrado directamente en el área de Talento Humano y a periodistas (colaboradores).

Inicialmente se analizan las percepciones y tendencias del área de talento humano y luego la de los periodistas, las personas entrevistadas responden de manera muy similar y coherente las preguntas formuladas.

El área de Talento Humano percibe y describe su área de la siguiente manera. (Los párrafos entre comillas están tomados de la transcripción de la entrevista de forma textual - Verbatim):



Organigrama de Talento Humano. Elaborado por: Autores. 2017

RCN Radio pertenece a la Organización Ardila Lülle y todos los lineamientos vienen desde el Dr. Ardila. El eje central de RCN Radio está en Bogotá “Y la Vicepresidencia de Talento Humano y S.I.G, maneja unos programas que hacen que esta área sea exitosa y no sea un proceso de apoyo como tal, sino un proceso estratégico y aliado de la presidencia”.

RCN Radio está compuesto por una junta directiva, un comité ejecutivo y estratégico, luego están las vicepresidencias: Vicepresidencia de Talento Humano, Vicepresidencia de Ventas, Vicepresidencia de Operaciones y Vicepresidencia Financiera.

La Vicepresidencia de Talento Humano está dividido a su vez en varias áreas: Desarrollo y Bienestar, administración de Talento Humano y el SIG. En desarrollo y bienestar “se maneja todo el tema de selección, capacitación, desarrollo, evaluación y valoración de competencias y el tema de clima”. En administración de personal se maneja todo el tema normativo, legal y de cumplimiento de obligaciones contractuales y de relaciones individuales y colectivas. El SIG de RCN Radio, integra calidad, medio ambiente y el sistema de seguridad y salud en el trabajo (SSyST). La estructura mencionada anteriormente está descrita de la misma manera por las personas entrevistadas.

Es importante señalar que el Vicepresidente de Talento Humano y SIG, pertenece al comité ejecutivo y a su vez es el representante de la empresa ante la alta dirección, eso permite que las decisiones se tomen más fácilmente sin necesidad de pasar por varios niveles jerárquicos “tenemos comunicación directa con la presidencia, eso permite que las decisiones se tomen de inmediato, rápido, que no haya problema con los recursos, eso es fundamental”.

En el área de desarrollo y bienestar existe una muy buena práctica encaminada a la formación y crecimiento de los trabajadores, se trata del tema educativo, RCN Radio cuenta con alianzas estratégicas con diferentes universidades “el tema de educación para la compañía es fundamental”, se han profesionalizado todos los cargos, desde el cargo más bajo hasta el más alto, en los cargos bajos ahora todos son mínimo bachilleres. Las alianzas con universidades no son sólo a nivel profesional, también hay para maestrías y posgrados. RCN Radio les proporciona hasta el 70% del valor de acuerdo a unas políticas y procedimientos. Ésta política se extiende también a la familia del trabajador en un primer grado de parentesco (conyugue e hijos).

En el área de administración de talento humano existen beneficios para los empleados con respecto a préstamos para vivienda y temas personales con intereses muy bajos, también se cuenta con un fondo de empleados, en RCN Radio “se incentiva la cultura del ahorro”, se presta hasta 3 veces el monto que se tenga ahorrado, se realizan descuentos por nómina “la nómina se paga muy puntual siempre” y los intereses son bajos. Este beneficio está muy claro para el área de talento humano según las respuestas suministradas.

Las personas entrevistadas perciben que todos estos buenos beneficios hacen que las personas estén felices, comprometidas y cómo dice la persona entrevistada: “Son políticas y todo eso es sagrado, eso hace que las personas pues vivan bien, que tengan una tranquilidad y un clima laboral bueno”.

Se cuenta adicionalmente con un pacto colectivo que garantizan estabilidad y prestaciones extra legales.

En bienestar se realizan actividades mensuales, se realizan torneos, concursos, actividades lúdicas, entre otros. Todos estos programas, beneficios y actividades se dan a

conocer a los empleados a través de boletines y circulares que se envían por correo electrónico constantemente y a través de carteleras.

RCN Radio cuenta con un beneficio adicional denominado canjes, con este beneficio los empleados acceden a descuentos en tiendas y lugares especiales, como por ejemplo, Bossi, Totto, los Tres Elefantes, entre otros. Son descuentos que las empresas dan a RCN Radio como contraprestación por una pauta o temas similares y que RCN Radio no toma para sí misma sino que traslada el beneficio a sus empleados.

Adicional a todo lo mencionado anteriormente el área de talento humano percibe su departamento como uno de los pilares, que hacen que la marca esté posicionada gracias a su excelente capital humano y las buenas prácticas que hacen que tanto el cliente interno como externo esté satisfecho. Esto se evidencia en las respuestas suministradas por las personas entrevistadas.

Desde Talento Humano se tiene control sobre el Sistema Integrado de Gestión, actualmente se tienen documentados todos los procesos y procedimientos y se administra todo el sistema de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo. De acuerdo a los nuevos decretos de 2015 las empresas deben estar certificadas en SST (Seguridad y Salud en el Trabajo), RCN Radio cuenta con el programa completo desde hace 4 años y toda la implementación y funcionamiento se realiza desde Bogotá, este tema es percibido de la misma manera por el área de talento Humano.

Otro beneficio que el área de talento humano destaca es el acceso gratuito a actividades lúdicas y gimnasio, todos los empleados (incluyendo personal en misión - temporales) pueden

acceder, cuentan con una casa dedicada a esto, llamada casa Lúdica “es una casa de tres pisos, donde dos pisos están dedicados exclusivamente a gimnasio, juegos de mesa, billar, ping pong, ajedrez, XBox y el gimnasio tiene las mejores máquinas, caminadoras, elípticas”, “cualquier empleado puede ir en cualquier momento, obviamente sin descuidar su trabajo”.

Las instalaciones están adecuadas para que los empleados estén cómodos y se sientan a gusto, existen espacios para la relajación, para oxigenarse del estrés que pueda generar el trabajo, cuentan con un cajero electrónico exclusivo para los empleados, el área de talento humano comenta lo siguiente: “Ahora en los primeros pisos tú puedes ver especies de cafeterías con hornos microondas, instalaciones súper adecuadas, donde cualquier persona de la compañía puede llevar su almuerzo, calienta y almuerza en cualquier parte, aquí no hay restricción de nada, de género o de edad, color o antiguo, todos son iguales”.

Se percibe en el área de talento humano un sentido de pertenencia y compromiso alto, están convencidos que el posicionamiento de la marca se debe en gran medida a todo el desarrollo que viene desde el área y siente el apoyo de la presidencia para poder ejecutar todas las estrategias tendientes a crear felicidad y satisfacción en los empleados, sin dejar de lado el cliente externo, sobre este tema las personas entrevistadas llegan a la misma conclusión: “Talento Humano está convencido que toda la estrategia definida por la cadena radial, solamente se alcanza con el mejor talento humano, en ese sentido todo lo emprendido por el proceso está orientado a ello, a tener un trabajador feliz y comprometido con la empresa”.

Todos los programas y beneficios contribuyen al posicionamiento de la marca, Talento Humano tiene la misma percepción con respecto al tema y comentan lo siguiente: “entonces todos esos subprocesos hacen que el macro proceso sea fundamental en la empresa, tanto para clima, competencias, en temas de cumplimiento legales, de relaciones colectivas e individuales y eso permite que la gente esté bien, que produzca y trabaje bien, y eso genera que la marca se posicione más de lo que está. Porque RCN siempre ha sido líder y tenemos que ir a la par de la marca”.

Otra práctica muy importante y que genera valor al área de talento humano es el manejo de la información y la comunicación de la misma, para ello RCN Radio tiene un portal al que todos los funcionarios pueden acceder, allí pueden consultar todo sobre las políticas, programas, actividades, encuestas de clima, pueden incluso bajar certificados laborales y comprobantes de nómina en línea. Esta práctica es destacada por el área de talento humano como una de las mejores.

Una buena práctica al interior de la empresa y liderada por el área de talento humano es la inducción de los empleados a través del portal, en la plataforma se encuentra una presentación dinámica, con imágenes divertidas y con toda la información para que una persona pueda comprender y conocer toda la organización, suministrando información como: su historia, programas, estructura, políticas, entre otros. No solamente se realiza a través de la plataforma, también se realiza una presentación por parte de la directora de desarrollo en el auditorio y se les presenta toda la organización.

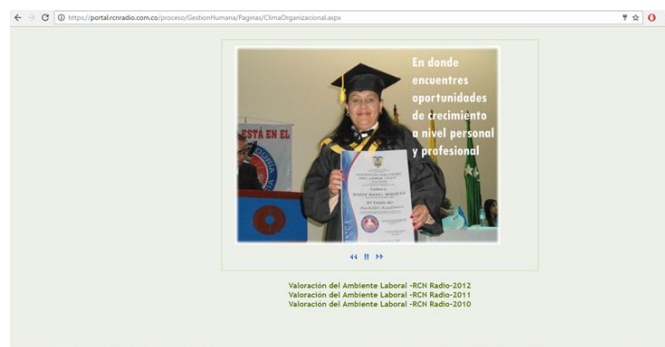
A continuación se encuentran algunas imágenes de la plataforma que RCN Radio maneja, es una herramienta robusta y bien estructurada:



Fuente: Portal RCN Radio de uso interno únicamente. 2017



Fuente: Portal RCN Radio de uso interno únicamente. 2017



Fuente: Portal RCN Radio de uso interno únicamente. 2017



Fuente: Portal RCN Radio de uso interno únicamente. 2017

Adicional a la plataforma, Talento Humano cuenta con boletines mensuales que envían a todos los correos electrónicos y que difunden físicamente a través de las carteleras.



Boletín RCN Radio. Fuente: RCN Radio. 2017

Talento Humano percibe que la comunicación es muy buena, mencionan lo siguiente con respecto a si la comunicación es adecuada y si llega a todos los empleados: “Talento Humano año tras año diseña un plan de trabajo a desarrollar, para brindarle un mejor servicio a los trabajadores, en ese sentido se considera de gran importancia tener mecanismos de comunicación que permita darlo a conocer. Entre los que se tienen: Portal Empresarial, Boletín mensual de

Talento Humano, correos electrónicos permanentes, campañas periódicas, informe anual de gestión”. Adicionalmente se menciona que el ciclo de mejora continua está presente también en los procesos de Talento Humano, “Talento Humano está en permanente mejora, implementado poco a poco mecanismos para mantener informado al personal y así brindar un mejor servicio como el Portal Empresarial. Esta herramienta ha permitido llegar a todos los trabajadores de manera instantánea. Seguimos mejorando implementado más módulos y estrategias para fortalecer nuestras comunicaciones”.

A continuación se analizan las percepciones y las tendencias de acuerdo a las entrevistas realizadas a los periodistas del Sistema Integrado de Información de RCN Radio:

Los periodistas mencionan que para ellos el departamento de talento humano no solo es visible por todos los procesos administrativos que el área ejecuta, sino también por los programas que el área brinda para el desarrollo de sus empleados.

La tendencia en los periodistas es destacar los procesos de vinculación, contratación, inducción, carnetización, entrega de certificados entre otros, los cuales ven como oportunos por la gestión que hacen cargo del área de talento humano: “cuando empecé mi proceso de ingreso aquí a la empresa recibieron todos mis documentos, están aquí pendientes de los procesos que llevamos”, “hubo algo que me gustó mucho de la presentación que nos hicieron al entrar fue lo que nos contaron, la visión, la misión, lo que hace RCN Radio para la sostenibilidad del medio ambiente”, “recursos humanos siempre nos da una respuesta rápida, nos ayudan con todo lo que necesitamos”.

Asimismo también reconocen los programas y políticas que ofrece el área: “Pues se de las actividades que realizan, los beneficios que ellos nos dan, el trabajo que ellos hacen con las

actividades lúdicas” “Política de responsabilidad social con dos ejes muy específicos, uno en educación y el otro tiene que ver con vivienda... beneficio educativo (70%) el concurso nacional del cuento - incentivar a los niños a escribir.. ¡Ah y la casa lúdica!”.

Se percibe en los periodistas conocimiento de los procesos y programas del área de talento humano como son los ejes fundamentales de desarrollo, bienestar y de administración de personal.

La tendencia muestra que la percepción de los periodistas es de conocimiento frente a los programas que talento humano promueve, pero la preferencia es a participar con mayor frecuencia del fondo de empleados, de la política de canje y la casa lúdica; “Personalmente el fondo de empleados, es uno de los factores o alternativas que ofrece la empresa para uno beneficiarse ya sea en temas de educación” “Fondo de empleados, la casa Lúdica: karaoke para socializar y relacionarse con los compañeros” “Los canjes, yo he aprovechado los bonos que uno compra”

De acuerdo al análisis realizado, la tendencia es que la mayoría conocen las políticas que talento humano maneja para temas de educación, vivienda, acceso a los descuentos con diferentes marcas de tiendas, política de responsabilidad social y de medio ambiente, programas de bienestar y de desarrollo humano. Se identifica que la labor del periodista es de estar en la calle, buscando la “chiva” (chiva: ser el primero en tener y dar a conocer la noticia) y ciertas actividades se realizan en horarios a los cuales ellos no pueden acceder.

Por otro lado también se percibió que algunos de los periodistas aunque conocen los programas no acceden a ellos por su edad y etapa de vida, por ejemplo, algunos no tienen hijos, no están interesados en estudiar o en adquirir vivienda, los periodistas dicen: “tal vez no todos acceden por tiempo, porque no todos no podemos hacerlo, o en mi caso porque no tendría para

estar concentrada en eso” “quizás uno no lo tiene tan vinculado porque quizás no me encuentro en búsqueda de estos beneficios, quizás si tú le preguntas a alguien que esté buscando vivienda o interesado claramente te va decir que talento humano ofrece créditos o el que se va a casar va decir me van a dar auxilio o también el de las gafas, el estudio, becas ”.

Aún así reconocen que han obtenidos diferentes benéficos de los programas a los cuales han accedido, menciona: “en el fondo de empleados he solicitado préstamos y me los han aprobado, precisamente porque he sido parte de este proceso” “algunos bonos, o nos prestan dinero por parte del fondo” “Beneficio educativo: pregrado y 2 especializaciones e inglés (Berlitz)”

Las prácticas que actualmente desarrolla talento humano son percibidas por parte de los periodistas, como buenas, puesto que: “si hay algo por lo que se caracterice esta empresa es por eso, lo mejor que tiene son todos los beneficios que nosotros tenemos con recursos humanos” “uno sabe que cuenta con una muy buena empresa con todo el tema de bienestar” “buenos, muy buenos todos son muy buenos, aquí lo bueno es que no te ofrecen cualquier cosa”, “...uno siente que se preocupan por uno y esto genera confianza, dan garantías laborales, un cumplimiento de pago de nómina, generando que uno trabaje bien, el clima laboral es muy bueno y trabaja uno con mayor agrado”.

La tendencia dentro de las respuesta de los periodistas es que gracias al área de talento humano han adquirido beneficios, los cuales han sido significativos para ellos; reconocen que el área tiene políticas montadas para todos sus empleados, que aunque no todos acceden a todas, a las que si le sacan el mayor provecho.

Los periodistas que hicieron parte de las entrevistas manifiestan que los temas referentes a talento humano se dan a conocer a través del correo corporativo, el boletín institucional

mensual, portal de talento humano, charlas lideradas por el vicepresidente y el voz a voz; y perciben estos medios de comunicación como adecuados, para la mayoría de los periodistas el uso del correo corporativo es importante porque es un medio efectivo que les da a conocer todos los beneficios y programas que ofrece el área orientadas al bienestar de quienes hacen parte de RCN Radio, “El correo corporativo es donde dan a conocer esa información muy oportuna” sin embargo los periodistas refieren: “las reuniones o charlas informativas deberían de ser más frecuentes”, “falta un poco más de acercamiento de relacionamiento directo con los empleados”.

Con respecto al portal de talento humano manifiestan que es el medio por el cual tienen la posibilidad de acceder a la información de los procesos “uno se entera de los avances y de las actualizaciones que hace la empresa, ese tipo de cosas le ayuda a conocer desde afuera lo que hay aquí interno”.

Se evidencia una tendencia generalizada a manifestar que las prácticas que se han desarrollado al interior de la compañía son el resultado de la vicepresidencia de talento humano y que se pueden catalogar como buenas, esta calificación se debe a que los programas desarrollados y ofrecidos cumplen con la propuesta de valor y servicio manifestado, son eficaces en los tiempos de respuesta frente a las solicitudes realizadas y los servicios demandados. Por otro lado para quienes se han visto beneficiados por los programas de bienestar, bonos de descuento (canjes) y programas educativos como de pregrado y posgrado, han sido fundamentales para su desarrollo personal y profesional, con respecto a esto mencionan: “he sido beneficiada en muchas cosas y me he ahorrado mucha plata en cosas que para mí son importantes”.

Como factores influyentes en el posicionamiento de marca la tendencia es a reconocer el buen nombre de la empresa, a los colores de la marca, logotipo, a los años que lleva en el

sector, a los premios y reconocimientos del medio, la innovación en sus procesos y el estar a la vanguardia de lo que demanda el mercado, especialmente en la multimedia y herramientas tecnológicas.

Por otro lado destacan que para que haya posicionamiento de marca se debe tener una estrategia corporativa clara y definida, refieren: “entiendo yo que la misión, visión tiene que ver con construir país y construir país tiene que ver también con ir más allá de las necesidades de las personas”, a los valores corporativos que se viven y crean identidad corporativa “los seres humanos nos movemos mucho con las emociones y cuando hablamos de posicionar una marca tiene que ver con valores”, a los programas y beneficios que se desarrollen al interior de la empresa que contribuyan al bienestar y crecimiento de sus trabajadores.

El posicionamiento de la marca de RCN Radio, se debe especialmente a las personas y para este caso en particular a la calidad del talento del equipo periodístico, ellos mencionan: “el talento humano aquí es fundamental para lo que se hace aquí en temas de medios de comunicación, porque lo que se maneja en RCN son contenidos y los contenidos los hacen son las personas” “se debe a nosotros, a los que estamos aquí, a los que colocamos un hashtag, los que ponemos imágenes. Sería 100% el trabajo de nosotros.”

Su percepción frente a la influencia en las prácticas realizadas por talento humano y su contribución en el posicionamiento de marca es afirmativa, ya que es un área que proporciona los medios para desarrollar a su talento, en generar sentido de pertenencia por la empresa. El hecho de que RCN Radio cuente con una certificación de calidad se debe a los procesos que ejecuta el área de talento humano, una de los periodistas menciona: “conozco también del tema de un certificado de calidad que tiene la empresa, que es precisamente por los mismos procedimientos que adelanta la misma área”, adicionalmente estos procesos hacen que fluya debidamente una

relación entre el empleador y el empleado basado en la confianza, esto evidenciado también a través del pago puntual de la nómina, un clima laboral propicio y agradable, el manejo de programas de responsabilidad social y ambiental, en un equipo de trabajo que desea hacer mejor las cosas “si tú tienes contento a tu empleado te va a trabajar bien, el que trabaje bien va hacer que se eleve su rendimiento laboral, y tú al tener un buen rendimiento laboral se va a notar en el público y el público ¿qué va hacer?, escuche RCN Radio que allá la gente trabaja bien”.

Capítulo 4

Conclusiones

El área de talento humano dentro de una organización juega un papel muy importante, no sólo porque desarrolla procesos operativos necesarios para la misma, sino porque hoy en día contribuye para que los objetivos estratégicos sean alcanzados.

En el desarrollo de este proceso de análisis de contenido se evidenció el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente, esto debido a lo siguiente:

- Las prácticas desarrolladas dentro del área de Talento Humano permite a los periodistas del Sistema Integrado de Información de RCN Radio sentirse a gusto con su lugar de trabajo, consideran que los beneficios adquiridos los motivan a elevar su productividad y rendimiento, ya que al sentirse felices dentro de la organización dan los resultados que se esperan dentro de sus cargos.
- En el área de Talento Humano se encuentra estructurado e implementado un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, con políticas claras que permiten el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Dicho sistema y políticas son visibles por los periodistas de RCN Radio y consideran que ayuda al desarrollo de ellos dentro de la organización.
- El posicionamiento de la marca se debe en gran medida a todas las buenas prácticas que RCN Radio desarrolla y ejecuta con sus clientes internos y

externos, una de ellas es que cuentan con unos procesos y procedimientos documentados que hacen que las actividades sean más fáciles de ejecutar porque se conoce cuales son los pasos a seguir y el resultado al que se debe llegar, todo sustentado por la certificación de ISO.

- Los periodistas del Sistema Integrado de Información, consideran que el posicionamiento de la marca de RCN Radio se debe al trabajo que realizan ellos, gracias a la motivación como resultado de los beneficios y garantías que le ofrece el área y la organización.
- El contacto de Talento Humano con el Sistema Integrado de Gestión hace que la organización pueda tener una visibilidad global de todas las actividades que se desarrollan para lograr satisfacción interna y externa y a su vez incentivar la mejora continua de todos los procesos.
- La organización Ardila Lülle se encuentra orientada a contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores y familias, en retribuir el esfuerzo por lograr ser reconocidos como una gran cadena radial.

Recomendaciones

- Desarrollar una cultura más orientada a hacer uso permanente de la plataforma virtual y correo institucional haciendo evidente la necesidad de tener un acercamiento a la información que brinda el área de Talento Humano.
- Buscar nuevas herramientas tecnológicas de información, las cuales permitan a los periodistas del Sistema Integrado de Información y todos los colaboradores de RCN Radio acceder a través de sus Smart Phone a una aplicación.
- Programar horarios asequibles para la participación activa del equipo periodístico del Sistema Integrado de Información en los programas lúdicos de bienestar.
- Incentivar un poco más la participación en actividades generadas por la compañía en cuanto a Seguridad y Salud en el Trabajo, aunque el área de talento humano destaca la asistencia oportuna de los trabajadores a los comités y brigadas, los periodistas entrevistados no hacen mención alguna y esto podría deberse al desconocimiento.
- Identificar beneficios tangibles o intangibles para un grupo de trabajo como son los periodistas, un grupo de profesionales entre los 25 y 50 años de edad, que les permita involucrarse de una manera más activa en los programas o beneficios que otorga la organización.
- Implementar un estudio de compensación total, que les ayude a continuar en el camino de integrar estrategia con productividad de los empleados y organización.

Bibliografía

- GELABERT, Miguel Porret. (2007). Recursos Humanos. Dirigir y gestionar las personas en las organizaciones. Madrid. Editorial ESIC.
- GAN Federico, TRIGINE, Jaume (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- JIMENEZ, Alfonso. HILLIER, Camila. DÍAZ, Javier (2008). Gestión del talento: Una estrategia diferenciada para un entorno global. Página Web:
http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Internacional/Gesti%C3%B3n%20de%20Talento%20Global_HDBR_0811.pdf
- CHEVINATO, Idalberto (2009). Gestión del talento humano. México. Mc Graw Hill
- GOLEMAN, Daniel (1996). Inteligencia Emocional. Barcelona. Kairos S.A
https://books.google.com.co/books?id=x8cTlu1rmA4C&printsec=frontcover&dq=inteligencia+emocional+de+daniel+goleman&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7xaeG9_jOAhWG eSYKHbq5DKQQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false
- FERNÁNDEZ, Ignacio (8 de agosto del 2016). Como implementar felicidad organizacional. (Diapositivas PowerPoint) encontrado en:
http://www.calidad.salud.gob.mx/site/foro2015/docs/14_03.pdf
- FIGUERAS, Silvia. (2000). Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Madrid. McGraw Hill.
- GROUP, Hay. (1997). Personas, desempeño y pago. Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios. Buenos Aires, Editorial Paidós.

CLAUDE, George. ALVAREZ, Lourdes. (2005) Historia del pensamiento administrativo.
Mexico. Pearson Educación.

CASTANYER, Francesc. (1999). La capacitación permanente en la empresa, Santa Fe de
Bogotá, Alfaomega S.A.

VELEZ, Angel. (2007). Los clásicos de la gerencia, colección lecciones de administración.
Bogota D.C, Editorial universidad del rosario.

HERNANDEZ, Roberto. FERNANDEZ, Carlos. BASTISTA, Pilar. (2006). Metodología de la
investigación. México. Mc Graw Hill.

Rodríguez, Gil y García (1999) *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe:
Málaga, España.

BAÉZ, Pérez de Tudela, Juan (2009). *Investigación cualitativa*. Esic Editorial, Pozuelo de
Alarcón, Madrid.

<http://www.rcnradio.com/>