



**Propuesta de un modelo de administración de recursos humanos para el
Centro Comercial UNICO**

**Autores
Yudy Fernanda Barrera
Carlos Alberto Vallejo**

Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración

**Director del Trabajo de Grado
Sylvia Cujar**

**Universidad ICESI
Facultad de Ciencias Administrativa y Económicas**

Santiago de Cali, Abril de 2013

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto de grado es una realidad gracias a Dios, a él debemos todo pues nos ha dado la vida, la guía, y la fortaleza, para la elaboración de este proyecto; a nuestras familias por ser nuestro apoyo incondicional y fuente interminable de solidaridad y comprensión, tanto en la maestría como en el desarrollo de este trabajo de grado; a la Familia Toledo Esquenazi, quienes abrieron para nosotros las puertas del Centro Comercial UNICO brindándonos un total apoyo durante todo este proceso.

A nuestros profesores por la dedicación y alta calidad en la educación que nos impartieron en la maestría, y muy especialmente a la Doctora Sylvia Cujar, Profesora de la Universidad ICESI y Directora de nuestro proyecto de grado quien fue muy generosa con su tiempo y paciencia, entregándonos siempre una visión clara en cada paso del proyecto, dándonos su correcto direccionamiento y colaboración incansable para alcanzar este logro académico, profesional y personal.

Finalmente agradecemos a los lectores, al Doctor Carlos Enrique Ramirez Director de Maestrías y a las demás personas que de una u otra manera colaboraron con sus valiosos aportes.

YUDY FERNANDA BARRERA OSPINA

CARLOS ALBERTO VALLEJO CASTRO

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN (ABSTRACT)	05
INTRODUCCIÓN	07
1. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA	11
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. TIPO DE ESTUDIO	13
4. OBJETIVOS	14
4.1. Objetivo General	14
4.2. Objetivos Específicos	14
5. MARCO CONTEXTUAL	14
6. ANTECEDENTES TEORICOS	18
6.1. El Modelo de Harper y Lynch	18
6.2. El Modelo de Werther y Davis	19
6.3. El Modelo de Idalberto Chiavenato	20
6.4. El Modelo de Beer y sus colaboradores	20
6.5. El Modelo de Martha Alles	21
6.6. El Modelo de Dave Ulrich	22
6.7. Caracterización de los modelos de desarrollo de RRHH Analizados.	29
7. SELECCIÓN, JUSTIFICACION Y PROPUESTA DEL MODELO DE ADMINISTRACION DE RRHH PARA EL CENTRO COMERCIAL UNICO.	30
8. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	36
CONCLUSIONES	37

RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	40

RESUMEN

En una organización los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva sostenible, y la elección de un adecuado modelo de administración de recurso humano se convierte en una decisión estratégica. Este documento presenta el resultado de una investigación académica de los modelos propuestos por los más importantes autores existentes sobre este tema; en ella se desarrolló una identificación, estudio y análisis, con el objetivo de implementar el que más se ajuste con las necesidades y estrategia del Centro Comercial UNICO, en el momento actual.

El Centro Comercial UNICO externalizó la contratación de su personal con una compañía, quienes se encargan de cumplir con los requisitos legales asociados al manejo de sus colaboradores y al pago de su nómina pero no de aplicar un modelo de recursos humanos que le permita maximizar el talento humano en misión de la organización; convirtiéndose en un obstáculo para el objetivo de alinear de manera eficiente la estrategia del negocio con sus colaboradores.

La propuesta de un modelo de administración de recursos humanos es clave por la importancia que revisten los colaboradores y su contribución al logro de la estrategia que se quiere desarrollar.

PALABRAS CLAVE: Recurso Humano, Modelos de Administración de Recursos Humanos, Administración Estratégica.

ABSTRACT

In an organization human resources are a source of sustainable competitive advantage, and the choice of a suitable model for human resource management becomes a strategic decision. Therefore, this paper presents an exploration through the most important existing models, based on academic research, to identify, study and analyze them, in order to implement the one that currently fits the needs and the strategic management plan of Centro Comercial UNICO (UNICO Shopping Mall).

Centro Comercial UNICO outsourced recruitment of its staff with a company, who are responsible for complying with the legal requirements associated with the management of their employees, and the payment of their payroll but not it is appropriate to apply a model of human resources that will allow you to maximize the human talent of the organization; becoming an obstacle for the objective to align efficiently the business strategy with their employees.

The proposal of a human resources management model is key due to how important employees are, and how much they contribute to the achievement of the strategy that wants to develop.

KEYWORDS: Human Resources, Human Resource Management Model, Strategic Management.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada día más complejo, la dirección de organizaciones afronta un gran número de retos, y presiones, que requieren de una respuesta dinámica, competitiva, innovadora y aterrizada a la realidad, algunos de estos retos se dan por la velocidad en los desarrollos e invenciones que generan productos novedosos, esto se da a la par de mayores dificultades para obtener recursos tanto humanos como financieros dentro de mercados globales, competitivos, ágiles y apoyados en las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Por lo anterior la clave del presente y futuro en los negocios pasa por el factor humano, y por ello las compañías mayoritariamente reconocen la importancia de la administración de Recursos Humanos (RRHH), equiparándola en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

El proyecto se desarrolla sobre la concepción de diferentes modelos, abordados por una cantidad importante de prestigiosos autores convirtiéndose en una valiosa herramienta tanto teórica como metodológica para el proyecto. Esto contribuirá de manera relevante al análisis que debe efectuarse para proponer un modelo alineado con los objetivos del negocio, que posteriormente pueda ser adoptado.

El Centro Comercial UNICO, es un grupo empresarial dedicado al desarrollo y operación de centros comerciales de descuento en renta tipo OUTLET en Colombia; la propiedad esta concentrada en la Familia Toledo Esquenazi quienes dirigen el grupo siguiendo los estándares internacionales fijados para esta

industria, consolidándose como la única cadena de centros comerciales bajo este formato en Colombia ofreciendo una propuesta de valor para los clientes (arrendatarios) que consiste en ser su aliado para la venta (evacuación) de sus productos fuera de línea, de sus excedentes de producción con precios reducidos frente al mercado tradicional; todo esto con rapidez y rentabilidad è igualmente para sus clientes (consumidores y/o visitantes), con una propuesta de valor consistente en ofrecerles una experiencia de compra única, al tener acceso a las más reconocidas marcas del mundo, con los mejores precios que el mercado brinda todos los días; y finalmente al accionista se le ofrece la creación de valor de su negocio basado en orden, rentabilidad, liquidez y crecimiento sostenible.

A nivel nacional existen seis (6) centros comerciales ubicados en Cali, Barranquilla, Dosquebradas, Pasto, Yumbo y Villavicencio que suman 75.000 metros cuadrados arrendables y distribuidos en 850 almacenes con un porcentaje de ocupación del 100%, con descuentos permanentes. Dentro de su plan de negocios contempla la apertura de 15 nuevos centros comerciales en Colombia en los próximos 5 años, antes de iniciar su expansión internacional.

Lo que hoy conocemos como Centro Comercial UNICO es el resultado de diversos negocios relacionados con ropa y calzado que siempre han acompañado a la Familia Toledo Esquenazi, desde las confecciones en los 80's y 90's con marcas como Tolboy y Sokys cuando buscaban traer a los niños colombianos diseños que se exhibían en el resto del mundo, llegando a la venta de excedentes en la sede de la fábrica, con la que se dio inicio al modelo de negocio actual. Esto se

consolidó después de una crisis financiera sufrida por la fábrica de confecciones, lo cual llevo a la Familia Toledo Esquenazi a replantear sus negocios y de ahí surgió la idea de transformarse e iniciar su actividad como Centro Comercial.

En 1997 abrió 40 Tiendas tipo Outlet, concepto que ningún otro centro comercial ofrecía en Colombia; posteriormente en 2004 abre 130 locales adicionales, zona de estacionamiento y, plazoleta de comidas y en ese mismo año inicia su expansión por Colombia inaugurando en Dosquebradas (Risaralda) 60 locales comerciales y 200 estacionamientos. En 2006 se amplían en Cali con 1.000 parqueaderos y 50 locales; y en Dosquebradas con 20 locales comerciales adicionales. En 2008 inauguran la sede de Barranquilla con 160 tiendas y 700 parqueaderos; en 2011 conservando el propósito de llegar con nuevos centros comerciales a las principales ciudades del país, llegan a la capital de Nariño, ofreciendo un nuevo concepto de compra; en 2012 llegan a la ciudad de Yumbo y en 2013 incursionan en la zona centro oriental del país inaugurando en la ciudad de Villavicencio su primera tienda. Se ha logrado un importante crecimiento comercial y organizacional, configurando un equipo 400 colaboradores a nivel nacional y esto los ha llevado a necesitar un modelo para administrar el recurso humano que se ajuste a las necesidades tanto de sus colaboradores como del negocio, pues carece de un modelo actualmente, lo cual se convierte en una desventaja competitiva, por ser la gestión de este recurso una pieza vital para la alineación coherente de su estrategia, sus objetivos y la sinergia entre sus

colaboradores; Por ello para contextualizar el rol que la organización debe asignar a recursos humanos, se plantearán las condiciones básicas a desarrollar.

Excelencia en Operaciones: RRHH como prioridad debe cubrir de manera perfecta las operaciones que regularmente adelanta, como contratación, pago de nómina, entre otros; y solo después de tener operando perfectamente lo rutinario, puede dar inicio al proyecto de transformar en estratégico el recurso humano;

Conocimiento: RRHH debe conocer y entender perfectamente el negocio y su estrategia, de igual manera que sus pares directivos (Negocios, Operaciones, Bienes Inmuebles, Administración y Finanzas, Comercial, Mercadeo); los temas de RRHH solo serán del negocio cuando estén alineados con el mismo;

Cultura Organizacional: La estrategia corporativa debe encontrar en la cultura de la organización el ambiente adecuado para su implementación; RRHH debe proteger los elementos culturales que ayuden a conseguir los objetivos del negocio, y cambiar los elementos que impiden el logro de dichos objetivos;

Medición: El rendimiento laboral debe medirse por resultados, sobre indicadores propuestos dentro del Cuadro de Mando Integral de la compañía y Recursos Humanos no debe ser ajeno a este tipo de medición;

Estrategia y Comunicación: El conocimiento del negocio permite tener claridad sobre lo que debe hacerse en relación con su estrategia; y para lograrlo es fundamental una buena comunicación interna y externa alineada con toda la organización para que los colaboradores sepan cómo su trabajo impactará el logro de la estrategia.

Para la realización de este proyecto se investigaron los principales modelos de administración de recurso humano existentes y con base en esto, se analizaron y compararon las opciones, dando como resultado la propuesta de un modelo de administración de RRHH que permita alinear coherentemente los colaboradores con los objetivos y la estrategia del Centro Comercial UNICO, ajustándose de la mejor manera para la satisfacción de necesidades y el logro de beneficios mutuos, hoy y mañana.

1 PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

Como resultado de los análisis internos efectuados en el Centro Comercial UNICO relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, planteados para el montaje del Cuadro de Mando Integral, se evidenció que se ha externalizado la contratación de su personal con una compañía que provee estos servicios, quienes se encargan de cumplir únicamente con los requisitos legales asociados al manejo de sus colaboradores y al pago de su nómina, careciendo de un modelo de RRHH que le permita optimizar el talento humano en misión de la organización, desde el reclutamiento, la selección y el desarrollo del personal; lo cual es un obstáculo para el objetivo de alinear de manera eficiente la estrategia del negocio con sus colaboradores. Esta situación debe corregirse para permitir una alineación total y un balanceo del Cuadro de Mando Integral que guarde coherencia con el ritmo al que crece la compañía de acuerdo con su plan de negocios a corto, mediano y largo plazo. Es claro que se requiere de una

compañía balanceada y alineada en su desempeño y con un equipo de colaboradores debidamente motivados, innovadores y en aprendizaje permanentemente, ligados en forma eficaz y eficiente al desarrollo del modelo de administración ajustado a estas necesidades. A partir de esto nace nuestro cuestionamiento principal:

¿Cuál es el modelo de administración de recursos humanos, adecuado al Centro Comercial UNICO que permita el desarrollo personal y profesional de todos sus colaboradores, motivándolos a innovar, a estar en constante aprendizaje con el propósito de crecer junto con la compañía, a tener sentido de pertenencia y de esta manera poder alinearse con la estrategia y los objetivos de la compañía?

2 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años el mundo empresarial ha podido evidenciar los importantes cambios que se han presentado en la función de RRHH. La tendencia actual de las organizaciones es que RRHH genere valor agregado. En el pasado su rol era visto como el encargado del pago de nóminas, manejo de incentivos, selección, etc., pero actualmente las empresas le dan gran importancia como departamento clave para el logro de la estrategia corporativa.

RRHH y su contribución al logro de la estrategia del Centro Comercial UNICO son claves, y proponer un modelo de administración de RRHH es la herramienta que permitirá el inicio de un proceso de cambio y mejoramiento de las condiciones

laborales para los colaboradores con impactos positivos en su calidad vida, clima y estructuración organizacional; por lo anterior es importante la elección del modelo adecuado que pueda convertir a RRHH en un departamento centrado en la implementación de la estrategia empresarial y en contribuir a que la gente pueda crear valor y a medir dicho proceso a través del Cuadro de Mando Integral. Este documento es una contribución para el Centro Comercial UNICO, la academia y la industria de Centros Comerciales en Colombia y Latinoamérica, porque se plantean recomendaciones sobre modelos de administración de los RRHH que contribuyan con el mejoramiento, el fortalecimiento de las estrategias corporativas y el alcance de los objetivos organizacionales de este tipo de empresas, debido a que existen pocas fuentes documentales sobre este tema.

3 TIPO DE ESTUDIO

Este proyecto de grado puede definirse como una investigación aplicada al Centro Comercial UNICO, efectuada con base en un problema organizacional real y debidamente identificado. Se trabaja bajo un método deductivo de investigación, pues partimos de un marco general de referencia consistente en la revisión de algunos de los principales modelos de administración de los RRHH formulados por importantes autores, para posteriormente efectuar el análisis respectivo y proponer el que mejor se adecua y mayores beneficios ofrece a la contribución del logro de los objetivos estratégicos del negocio cumpliendo con las condiciones básicas que busca la organización, las cuales fueron mencionadas en la introducción.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Proponer un modelo de administración de RRHH para el Centro Comercial UNICO que permita alinear coherentemente el recurso humano con la estrategia del negocio.

4.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar seis modelos de administración de RRHH formulados por importantes autores que se adapten a las necesidades y requerimientos específicos actuales y futuros del Centro Comercial UNICO.
- Analizar los modelos identificados para conocer sus características, ventajas, desventajas, metodología, aplicabilidad y conveniencia para evaluar que tanto se ajustan a la situación actual y futura del Centro Comercial UNICO.
- Seleccionar el modelo de administración de RRHH que más se adecue y adapte a las necesidades y requerimientos específicos del Centro Comercial UNICO hoy y mañana.

5 MARCO CONTEXTUAL

El Centro Comercial UNICO como se mencionó en la introducción es un grupo empresarial dedicado al Desarrollo y Operación de Centros Comerciales de Descuento en Renta tipo OUTLET en Colombia.

Para asumir los nuevos retos empresariales, se determinó fortalecer el negocio a través del talento humano, determinando con un método de investigación deductivo, el modelo de administración de RRHH que le permita fortalecer el aprendizaje y crecimiento de sus colaboradores, incentivando la cultura de innovación, la construcción de capacidades y así incrementar su satisfacción y sentido de pertenencia; a la vez que RRHH asume un rol que le permite desarrollar excelencia en las operaciones tradicionalmente asignadas a un departamento de RRHH como son contratación, pago de nómina, entre otros; al mismo tiempo que adquiere conocimiento y perfecto entendimiento del negocio y de la estrategia para establecer su alineación con RRHH; También logra que la estrategia corporativa encuentre en la cultura organizacional el ambiente adecuado para su implementación; siendo todo lo anterior objeto de medición del rendimiento por resultados, con base en los indicadores propuestos dentro del Cuadro de Mando Integral de la compañía; apoyados en la claridad que se tiene de la estrategia y en buena comunicación interna y externa que permitirá a los colaboradores entender cómo su trabajo impacta el logro de la estrategia.

De esta manera RRHH se transforma en un socio alineado con la estrategia y los objetivos de la compañía; lo cual se resume en desarrollar y operar centros comerciales en Colombia y Latinoamérica con rentabilidad, liquidez orden y crecimiento sostenible, que es el modelo de negocio propuesto por Centro Comercial UNICO.

Para lograr lo anterior, fue necesario establecer previamente una propuesta de valor de RRHH, que se identificara tanto con los valores del Centro Comercial UNICO que son, Responsabilidad, Respeto y Dinamismo; como con algunos aspectos relevantes que incorporamos a la construcción de la propuesta de valor (Ver Tabla 1), entre los aspectos relevantes está, el que debemos concentrarnos en exceder las expectativas de clientes tanto internos como externos generando valor permanente para ellos; debemos incorporar como valores clave la integridad y la transparencia, si queremos desarrollar negocios importantes hoy y en el futuro en ambientes globalizados; La creatividad e innovación se incorporan pues permiten desarrollar productos y procesos mejorados que cautivaran a más clientes aportando de esta manera a la sostenibilidad del negocio; La mejora continua es otro factor clave pues la proactividad y la mentalidad ganadora crean una dinámica especial de trabajo; finalmente el lograr construir equipos bien preparados y con actitud positiva son factores determinantes a la hora de tomar decisiones que impactaran el logro de los objetivos del negocio.

La propuesta de valor de RRHH (Ver Tabla 1), fue inspirada en los valores del Centro Comercial UNICO, en los aspectos relevantes mencionados y en la propuesta de valor de los RRHH formulada por los autores Ulrich y Wayne (2007), la propuesta planteada se compone de los siguientes factores: Conocer y entender las realidades externas e internas del negocio; Servir a stakeholders internos y externos eficientemente; Definir las prácticas de RRHH relacionadas con personas, rendimiento, información y trabajo; Construir el departamento de

RRHH, esto es establecer su organización y estrategia; Asegurar el profesionalismo del personal de RRHH, en relación con roles y competencias. La propuesta de valor de RRHH planteada en la Tabla 1, se incorpora al modelo propuesto para administración de RRHH documentado en el punto 7 de este trabajo (Ver Tabla 4).

Tabla 1. Aspectos Relevantes Valores y Propuesta de Valor

ASPECTOS RELEVANTES	VALORES CENTRO COMERCIAL UNICO	PROPUESTA DE VALOR DE RRHH
Satisfacción a Clientes Internos y Externos: El superar las expectativas es un objetivo central pues se les debe, entregar valor permanentemente.	Respeto, Responsabilidad y Dinamismo: Es lo que entregamos a clientes, proveedores y colaboradores, actuando con integridad y generando valor para ellos..	Servir a Stakeholders Internos y Externos eficientemente.
Transparencia e Integridad: Son objetivos fundamentales para el desarrollo del negocio y su expansión en el futuro.	Respeto y Responsabilidad: Es lo que entregamos al cumplir con los compromisos que se han adquirido	Generar confianza en las relaciones personales, empresariales y sociales, para obtener beneficios satisfactorios.
Creatividad e Innovación: Las ideas, permiten en los negocios, mejoramiento continuo de productos y/o procesos que cautivaran más clientes y aportaran a su sostenibilidad.	Dinamismo: Es una característica del Centro Comercial UNICO lo que permite descubrir nuevas oportunidades de negocios.	Asegurar el profesionalismo del personal de RRHH en relación con roles y competencias que generen capacidad de análisis, anticipación, proactividad y destrezas que permitan captar nuevos negocios.
Mejora Continua: Ser proactivos y pensar siempre en ganar, en alcanzar metas más ambiciosas para que la empresa sea percibida como líder en su sector crea una dinámica especial de trabajo.	Respeto, Responsabilidad, y Dinamismo: Estos valores permiten obtener beneficios GANA - GANA.	Conocer y entender las realidades externas e internas del negocio.
Construcción de Equipos De Alto Rendimiento: Consolidar equipos bien preparados y con mentalidad ganadora permiten regularmente tomar decisiones correctas para el logro de los objetivos del negocio.	Respeto: por los clientes, proveedores y gente en general, actuando con Responsabilidad y Dinamismo.	Construir la función de RRHH y definir las prácticas de RRHH.

FUENTE: Administración Estratégica UNICO 2013 y Ulrich, D y Wayne,B (2007)

6 ANTECEDENTES TEORICOS

La adopción de enfoques nuevos en el manejo de los RRHH ha sido una necesidad generada por factores socioeconómicos que han motivado la exploración y desarrollo de diferentes modelos de administración de RRHH. Para el estudio de dichos modelos es importante establecer su caracterización con el fin de tener una comprensión y entendimiento de las diferentes concepciones que permitirá analizar y comparar para definir el modelo más adecuado para el Centro Comercial UNICO; inicialmente se establecen como criterios de comparabilidad, lo que necesitamos dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, capacidades o habilidades descritas en el mapa estratégico de nivel I del Cuadro de Mando Integral (Ver Tabla 5) y que se resume en un modelo que dé importancia a la cultura de innovación, a la construcción de capacidades, a la satisfacción de los empleados; que tenga un direccionamiento para RRHH como socio estratégico con un enfoque hacia la generación de valor a través de RRHH.

6.1. El Modelo de Harper y Lynch

Los autores Harper y Lynch (1992), construyen su modelo fundamentándolo en que la organización requiere de estos recursos en determinada cantidad y calidad mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario y la evaluación del potencial humano. Ellos parten del conocimiento de estos recursos y desarrollan actividades tales como el análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y

motivación; selección de personal y "headhunting" de personal ejecutivo de alto nivel, planes de comunicación; evaluación del desempeño, planes de compensación. Actividades desarrolladas conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización y de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

6.2. El Modelo de Werther y Davis

Este modelo planteado por Davis, K. y Werther, W (1991), expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde las actividades confluyen entre sí. El modelo según los autores está conformado por los siguientes elementos: Fundamentos y desafíos: Lo principal es ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia; Planeamiento y selección: Es el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto, que permitan el reclutamiento y la selección de los empleados necesarios; Desarrollo y evaluación: El personal, recibe orientación sobre políticas y procedimientos, entregando la capacitación necesaria para su productividad y evaluando su desempeño periódicamente; Compensaciones: Se consideran vitales para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir salario justo y ser protegidos contra todo riesgo laboral y profesional; Servicios al Personal: Se debe cumplir con las normas laborales vigentes, adecuadas condiciones laborales, y prestar asesoría para enfrentar problemas y tensiones originadas en el trabajo;

Perspectiva general de la administración de personal: Los departamentos de personal deben recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por ello, se someten a evaluaciones e investigaciones que permiten identificar los métodos más efectivos de servir a su organización.

6.3. El Modelo de Idalberto Chiavenato

Para Idalberto Chiavenato (1993), la administración de RRHH está constituida por los siguientes subsistemas interdependientes: Subsistema de alimentación: Comprende la investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección; Subsistema de aplicación: Comprende el análisis y descripción de los cargos, integración e inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal; Subsistema de mantenimiento: Comprende remuneración, bienestar social, higiene seguridad laboral, registros y controles del personal; Subsistema de desarrollo: Comprende entrenamientos, planes de desarrollo de personal; Subsistema de control: Comprende banco de datos, sistema de información y auditoría de RRHH. Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RRHH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

6.4. El Modelo de Beer y sus colaboradores

Michael Beer (1989), plantea un modelo donde los factores de situación son la base y determinan la superestructura; los factores y stakeholders o

grupos de interés definen las políticas de RH midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías. A continuación se precisan aspectos fundamentales incluidos en los elementos que conforman el modelo.

Factores de situación: Características de la fuerza de trabajo; estrategia empresarial; filosofía de la dirección; mercado de trabajo; tecnología leyes y valores de la sociedad; Stakeholders: Se consideran stakeholders a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos; Políticas de RH: Las políticas de RH establecidas en este modelo son: Influencia de los empleados; Flujo de RH; Sistemas de trabajo; Sistemas de recompensa; Resultados: Los resultados de la GRH se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

6.5. El Modelo de Martha Alles

Para Martha Alles (1997), el planteamiento de su modelo tiene como punto de partida, la misión y visión organizacional, para direccionar y articular todo el proceso de gestión de los RRHH por competencias, el cual puede aplicarse a cada uno de los procesos o funciones de RRHH, generando incidencias e impactos

positivos en dicha gestión y en la organización en general. El modelo está enfocado en los siguientes aspectos considerados como primordiales:

Liderazgo: consiste en la habilidad para orientar equipos hacia un objetivo específico, utilizando comunicación efectiva, para motivar e inspirar confianza;

Orientación al cliente interno y externo: consiste en demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que clientes externos o internos puedan tener en el presente o en el futuro; Comunicación: consiste en la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito y también la capacidad de escuchar, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, como también comprender la dinámica de grupos;

Trabajo en equipo: Consiste en la capacidad para acoplarse, cooperar, y trabajar con un grupo de personas desarrollando tareas u objetivos compartidos; Capacidad de planificación y de organización: Consiste en determinar metas, prioridades, actividades, plazos y recursos requeridos, para llevar a cabo una tarea, y determinar mecanismos de seguimiento, y verificación de la información; Relaciones Públicas: Consiste en la habilidad para establecer relaciones con personas u organizaciones claves cuya cooperación es necesaria para tener la influencia que la organización requiere.

6.6. El Modelo de Dave Ulrich

El modelo propuesto por Dave Ulrich (2010), sugiere que el capital humano debe medir su función con base en los aportes realizados y los resultados de sus acciones en la organización. En este sentido los profesionales deben centrarse en generar valor a través del desarrollo de competencias y actitudes, dirigidas no solo

a las situaciones internas, sino a una cultura alineada con los grupos de interés (stakeholders) más que en el cliente bajo la concepción tradicional; así la organización tendrá mayores probabilidades de éxito frente a sus competidores. Según el autor esta alineación del personal debe enfocarse en los objetivos y metas de la organización, pues el propósito es ser rentable en el entorno competitivo actual, por ende debe superar los siguientes desafíos: La globalización, que obliga a las empresas a ser ágiles, superar la paradoja de dar respuestas locales a un mercado global; la cadena de valor para la competitividad de la empresa, la cual debe estar basada en la atención a stakeholders para lograr ventajas sobre la competencia; potenciar las capacidades de la empresa, lo que la empresa hace mejor que la competencia, “Benchmarking”; tener capacidad de cambiar, sin afectar la estabilidad de la organización; sacar provecho y redefinir el uso de tecnologías; atraer, retener y medir el capital intelectual; entender que la racionalización de una empresa a través de la reingeniería es un proceso diferente a la “transformación” y se logra a través del liderazgo efectivo (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Proceso de transformación basado en liderazgo efectivo



Fuente: Portafolio de Servicios PSP Consultores y The RBL Group 2012

Afirma el autor que en la actualidad los RRHH ya no se ven como el área que se encarga de procesos de selección y capacitación únicamente; su rol es el de socio estratégico y uno de sus pilares es la administración estratégica de las personas para el hoy y el mañana de la organización. El cambio de la antigua concepción, se debe en gran parte a Dave Ulrich quien por más de 20 años ha trabajado en torno a la planeación estratégica y el liderazgo organizacional

La empresa, según Ulrich, debe ser abierta, dinámica, poco jerárquica, sin fronteras entre las áreas, y veloz para responder a los cambios que generan valor para los stakeholders. Este concepto de empresa es fundamental para entender el rol que el autor aboga para RRHH. En el viejo concepto de empresa cerrada, limitada a accionistas y trabajadores, bastaba y sobraba con una gestión adecuada de las relaciones industriales; en la empresa moderna limitarse a eso sería una decisión que afectaría su competitividad. Para entender el rol que Ulrich les asigna al área de los RRHH en empresas debidamente organizadas, el autor presenta los siguientes conceptos considerados importantes para su estudio, análisis e implementación:

Operaciones de recursos humanos ejecutadas de manera excelente, para el autor, RRHH no puede pretender dar el salto al nuevo rol sin tener cubiertos los procesos que tradicionalmente han realizado. La contratación de gente debe hacerse de manera impecable, la nómina pagarse bien y a tiempo, las afiliaciones a los distintos sistemas pensionales y de salud deben hacerse de

manera oportuna y sin errores, los parafiscales deben de estar bien liquidados y pagados dentro de las fechas límites; un recurso humano bien manejado en una empresa organizada, generará la confianza y credibilidad necesaria para poder asumir las responsabilidades que requiere el nuevo rol de RRHH. Conocimiento del negocio al mismo nivel de los directivos de las áreas claves de la organización (finanzas, ventas, mercadeo, etc.), donde menciona el autor que si queremos ser parte del negocio tenemos que entenderlo y hablar el mismo idioma, pues no podemos discutir que los números no nos competen cuando se discuten los estados financieros o se analizan los costos fijos y variables de la organización. Tampoco podemos mantenernos alejados de las discusiones sobre la competencia, la participación del mercado, el posicionamiento de nuestra marca, cuando estamos hablando del crecimiento y futuro de la empresa. En esta medida, los temas de recursos humanos solo serán del negocio cuando estén involucrados integralmente en él; Medir nuestros logros, no nuestras acciones y actividades, asegura el autor, mientras que en un departamento de RRHH no midamos resultados, vamos a dejar que otros sean los que hablen de logros y de éxitos. Así como a los vendedores no los medimos por el número de visitas que realizan, nosotros no podemos medirnos por el número de capacitaciones que hacemos a la fuerza de ventas. Si el logro de los vendedores lo determinamos por las ventas que cierran, nosotros nos debemos evaluar por las mayores ventas que se cierran gracias a la capacitación que hemos realizado. Si somos capaces de medir nuestros resultados vamos a tener un alto posicionamiento y poder de influencia en la empresa a la par de otros directivos como el comercial o el financiero;

Diseñar la estrategia del negocio, para comunicarla a la organización, menciona Dave Ulrich que si hablamos el lenguaje del negocio y estamos sentados en el comité de dirección del negocio, podremos participar en la elaboración de la estrategia. Esto nos permitirá hacer aportes desde la perspectiva de nuestra área, y a la vez tener claridad sobre lo que debe hacer RRHH para implementar la estrategia; Forjar y proteger los elementos sustanciales de la cultura de la organización, ya que las culturas en las organizaciones se van forjando desde el momento de su nacimiento, generando tres elementos de una cultura empresarial moderna: Reconocimiento, Respeto y Comunicación. La estrategia del negocio debe encontrar en la cultura de la organización el entorno adecuado para su implementación exitosa. Es responsabilidad de RRHH proteger los elementos de la cultura que ayudan a conseguir los objetivos del negocio y cambiar los elementos que impiden u obstaculizan que eso ocurra.

6.6.1. El modelo de roles de Dave Ulrich

Dave Ulrich (2010) describe en su modelo cuatro roles para que las empresas creen valor y obtengan resultados:

Socio estratégico: es importante alinear las prácticas y estrategias de RRHH con las del negocio. Al cumplir este rol, RRHH trabaja para ser socio estratégico y ayudar a lograr el éxito de estas estrategias; ayudando a la empresa en tres formas: adaptación al cambio, al reducir el tiempo entre el proyecto y la ejecución

de una estrategia; mejor respuesta a la demanda de los clientes al convertir las estrategias de servicio al consumidor en políticas y prácticas específicas; mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de la estrategia;

Adalid de los empleados: los profesionales en RRHH deben involucrarse en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados, deben ser activos y enérgicos en el desarrollo del capital intelectual, el cual puede llegar a ser gran fuente productora de valor. Las prácticas de RRHH deben ayudar a los empleados a contribuir con la capacidad del buen trabajo y la dedicación de trabajar servicialmente;

Experto administrativo: es un rol tradicional en recursos humanos en donde los profesionales en este tema deben diseñar y aportar procesos de RRHH eficientes para la formación de planteles, entrenamiento, evaluación, premios, promoción, con un manejo distinto de los empleados mediante la organización. Los profesionales examinan y buscan el mejoramiento continuo de los procesos de RRHH;

Agente de Cambio: este es el rol por el cual los profesionales de RRHH pueden agregar valor a una empresa; es el medio por el cual se conduce la transformación y el cambio cultural fundamental dentro de la organización. El cambio hace referencia a la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas y así reducir tiempos en las actividades de la organización. Los profesionales en RRHH deben ayudar a identificar e implementar los procesos de cambio en la empresa. Las empresas también deben asumir unos desafíos que se denominan retos competitivos y en este modelo se plantean ocho retos que las empresas deben poner en práctica en los departamentos de recursos humanos, los cuales se deben trabajar en sinergia

junto con la estrategia empresarial permitiendo el crecimiento de la compañía. Estos retos son: Globalización: implica nuevos mercados, productos, conceptos, capacidades y formas de pensar los negocios; se necesita en el futuro crear nuevos modelos que cuenten con mayor agilidad, efectividad y competitividad global; Cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios en RRHH: creación y operación de organizaciones con mayor sensibilidad hacia los clientes; esto incluye innovación, agilidad en la toma de decisiones, liderazgo en precios, vinculación efectiva de proveedores y vendedores, para construir una cadena de valor para los clientes; Rentabilidad por medio de los costos y el crecimiento: la combinación de mayores ingresos y reducción de costos debe generar beneficios para la rentabilidad de la empresa; Cambie, cambie y cambie un poco más todavía: los directivos y los empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar con mayor rapidez y comodidad. Se deben definir los modelos de la organización para el cambio, dispersarlos y aplicarlos logrando la disminución de tiempos; La tecnología: innovaciones tecnológicas, internet, redes, videoconferencias, chat, permitiendo un mundo más cercado y rápido; Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual: competencia de las organizaciones por los mejores talentos, aumentando las exigencias en los requisitos de capacitación de gerentes ágiles y globales; Racionalización no es transformación: la transformación cambia la imagen del negocio para los stakeholders generando imágenes fundamentalmente diferentes de una empresa.

6.7 Caracterización de los modelos de desarrollo de RRHH Analizados

Para una mayor comprensión y/o entendimiento de las diferentes concepciones en relación con el proceso de Gestión de RRHH, a continuación se caracterizan los principales modelos conceptuales al respecto, para de este modo tener un panorama o visión más detallada y profunda (Ver Tabla 3):

Tabla 3 Caracterización de los Modelos

MODELOS CONCEPTUALES	CARACTERISITICAS RELEVANTES	COHERENCIA ENTRE EL MODELO DE RR.HH Y CENTRO COMERCIAL UNICO
HARPER Y LYNCH	Análisis y descripción de cargos, promoción, clima laboral y organización, selección de personal, comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos.	Tomamos como referente este modelo, debido a que tiene en cuenta actividades que hoy se llevan a cabo en Centro Comercial UNICO como son el análisis y descripción de puestos, selección de personal y headhunting de personal ejecutivo, planes de compensación, otros, consideradas como claves en el entorno laboral. No haya claridad en este modelo respecto a la coherencia que debe existir entre el componente de direccionamiento estratégico y los objetivos de la organización, adicionalmente porque no atiende de manera integral las necesidades planteadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral, por todo lo anterior no se toma como modelo de referencia principal.
WERTHER Y DAVIS	Mejorar la efectividad y eficiencia, selección planeada del personal, desarrollo y evaluación, compensaciones, motivación y retroalimentación.	Tomamos como referente este modelo por la mención sobre las actividades claves en la gestión de RRHH aplicadas por el Centro Comercial UNICO; sin embargo no lo tomamos como modelo de referencia principal porque no atiende de manera integral las necesidades planteadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral y no plantea claramente un direccionamiento estratégico que permita alineación entre RRHH y los objetivos estratégicos de la organización.
IDALBERTO CHIAVENATO	Reclutamiento y selección, análisis y descripción de cargos, remuneración, seguridad e higiene, entrenamiento del personal, banco de datos.	Tomamos como referencia este modelo por involucrar el concepto de sistema y procesos, y como estos permiten integrar los RRHH con el resto de la organización. Desde esta perspectiva, la administración de RRHH es identificada como parte integrante del gran sistema que opera en su entorno, interactuando con otros para permitir realizar las actividades claves que la administración de RRHH demanda. Finalmente no tomamos esta propuesta conceptual hecha por Chiavenato como modelo de referencia principal, porque no atiende de manera integral las necesidades planteadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral y carece del componente de direccionamiento estratégico que el Centro Comercial UNICO requiere.

Fuente: Los autores

Tabla 3 Caracterización de los Modelos /Continuación:

MODELOS CONCEPTUALES	CARACTERISITICAS RELEVANTES	COHERENCIA ENTRE EL MODELO DE RR.HH Y CENTRO COMERCIAL UNICO
BEER Y SUS COLABORADORES	Factores de Situación, Grupos de Interés, Políticas de Recursos Humanos, Resultados.	Tomamos como referencia este modelo debido a que plantea la importancia del involucramiento del personal a partir del compromiso, la congruencia entre cargo y persona dentro de la organización, como factor clave de desarrollo organizacional, teniendo en cuenta los factores externos e internos, permitiendo evaluar la administración de RRHH en su integralidad al estructurar metodológicamente todas sus actividades. Finalmente no tomamos esta propuesta conceptual planteada por Beer y sus Colaboradores como modelo de referencia principal, porque no atiende de manera integral las necesidades planteadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral y deja de lado el componente de direccionamiento estratégico que el Centro Comercial UNICO requiere
MARTHA ALLES	Liderazgo, orientación al cliente interno y externo, comunicación, trabajo en equipo, gestión por competencias, relaciones públicas, liderazgo para el cambio.	Tomamos como referencia este modelo debido a que plantea el atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de RRHH, con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Finalmente no tomamos esta propuesta conceptual como modelo de referencia principal pues el modelo está centrado solo en las competencias para formular los procesos internos de la administración del recurso humano, no atiende de manera integral las necesidades planteadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral y no trasciende al logro de la estrategia y resultados del negocio a través de la generación de valor, que es en últimas el objetivo que se busca en este proyecto.
DAVE ULRICH	Conocimiento del negocio, importancia de los Stakeholders, fijar las estrategias, construcción de RR.HH y asegurar la profesionalidad del mismo.	Tomamos como referencia este modelo debido a que plantea una administración enfocada en la generación de valor por parte de RRHH, en el cual se plantea alinear las estrategias y prácticas de RRHH con las estrategias del negocio, convirtiendo a RRHH en un socio estratégico que trabaja para ayudar a lograr el éxito de las estrategias en los negocios, cuando el profesional de RRHH cumple este rol, aumenta la capacidad de la empresa de ejecutar estrategias. Finalmente tomamos esta propuesta conceptual como modelo de referencia principal, lo cual se explicara en detalle en el punto 7.

Fuente: Los autores

7. SELECCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y PROPUESTA DEL MODELO DE RRHH PARA EL CENTRO COMERCIAL UNICO

De acuerdo con la caracterización de los seis modelos conceptuales de RRHH, revisados (Ver Tabla 3), se considera que el modelo enfocado en la generación de valor propuesto por Ulrich (2010), se adecua y adapta de una mejor manera a las

necesidades del Centro Comercial UNICO, debido a las siguientes razones fundamentales:

Como se plantea en el modelo propuesto para administración de RRHH (Ver Tabla 4), este incorpora partes esenciales de cada modelo caracterizado y analizado en este trabajo, esto es el desarrollo de capacidades críticas trabajo, procesos, información y comunicación, personas, desempeño y gestión, cultura, entre otros, los cuales se reflejan en los modelos citados bajo conceptos como selección, inducción, capacitación y desarrollo de los empleados, competencias laborales, incentivos, promoción, salarios acordes a la ley laboral vigente, evaluación del desempeño y otros; ofrece alternativas importantes para fortalecer aquellos aspectos en los cuales se hace necesario replantear, ajustar y/o retroalimentar; es el modelo que más se acerca a lo que quiere Centro Comercial UNICO de su área de RRHH, donde la prioridad fundamental es la generación de valor a través de sus colaboradores, por consiguiente permite minimizar las brechas aún existentes entre lo que se tiene y lo que se espera del personal con el cual se cuenta.

Se convierte en una ventaja importante a considerar; gracias a su estructuración, diseño y metodología que permite desarrollar un trabajo integral en la organización, desde la perspectiva del recurso humano revisado no solo desde lo eminentemente técnico y laboral, sino también desde lo conductual y comportamental. Este modelo (Ver Tabla 4) una vez implementado genera impactos significativos no solo en RRHH sino en toda la organización, al articular de una manera clave las necesidades de los stakeholders, la estrategia empresarial con la cultura organizacional de la empresa y a ésta con el plan de

direccionamiento estratégico establecido, del cual se desprende todo el trabajo, planeación y gestión a realizar en el área de RRHH; el modelo es aplicable a todo tipo de empresa (pequeña, mediana y grande).

El modelo está fundamentado en el liderazgo e indica que partimos del conocimiento del negocio y de sus realidades externas e internas, las que nos permitirán establecer las necesidades de los stakeholders, y de esta manera estructurar una estrategia que nos permita plantear y desarrollar las capacidades críticas que necesita la organización y trabajar desarrollando el factor humano de la mano de procesos optimizados, cultura corporativa, comunicación efectiva y medición del desempeño, a través del Cuadro de Mando Integral que permitirá establecer el cumplimiento de las expectativas de stakeholders y de la propuesta de valor, y así tomar acciones coherentes.

Tabla 4 Modelo propuesto para administración de RRHH



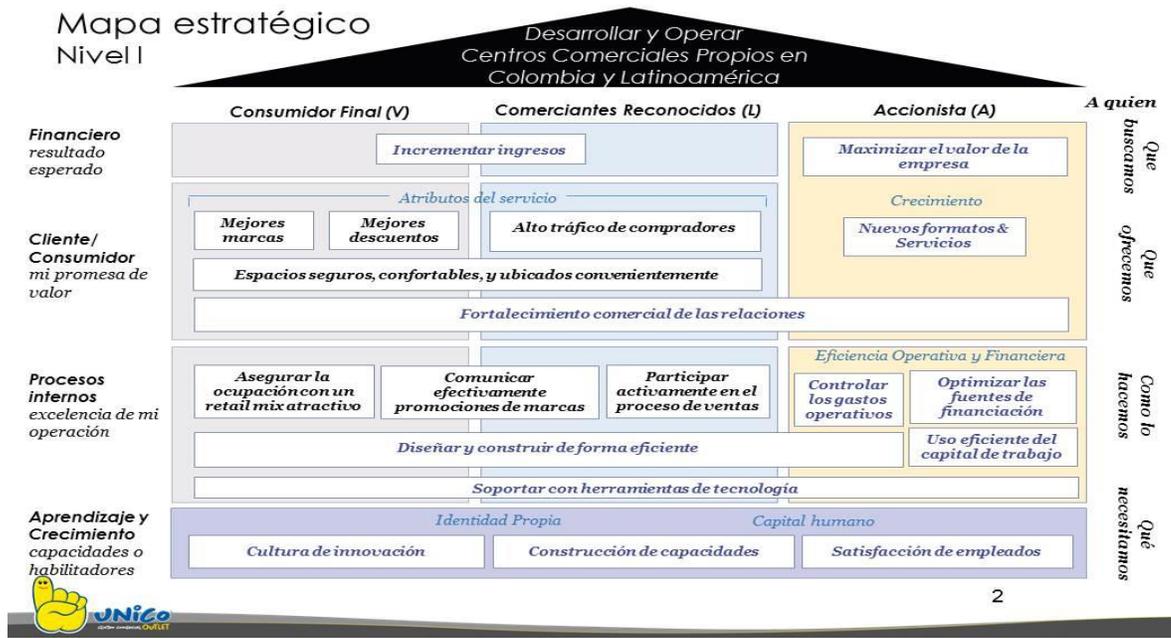
Fuente: Portafolio de Servicios PSP Consultores y The RBL Group 2012

En 2013 se desarrolló el proyecto de Cuadro de Mando Integral en Centro Comercial UNICO, el cual incorpora el componente de RRHH desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en su mapa estratégico tanto a nivel corporativo (Ver Tabla 5) como a nivel desplegado de dirección (Ver Tabla 6)

El Cuadro de Mando Integral se desarrollo en 4 perspectivas basicas (financiera, cliente/consumidor, pprocesos internos, aprendizaje y crecimiento)

De las perspectivas mencionadas es clave para el modelo, la de aprendizaje y crecimiento, pues se enfoca en RRHH y como este crea valor para el negocio a través de la creatividad e innovación; y la formación por competencias tanto organizacionales como individuales, pues esta es la vía para mejorar sus procesos internos, dar un buen servicio a clientes /consumidores y lograr alcanzar el resultado financiero esperado; para de esta manera satisfacer a los stakeholders y cumplir con la estrategia corporativa de Centro Comercial UNICO que es “Desarrollar y Operar Centros Comerciales Propios en Colombia y Latinoamérica”. Con base en los mapas estratégicos se establecieron indicadores corporativos (Ver Tabla 7) y también indicadores a nivel de dirección (Ver Tabla 8) que miden el modelo; el modelo de administración de RRHH propuesto está enfocado en la generación de valor propuesto por Ulrich (2010), y es el que mejor se adecua y adapta a las necesidades y requerimientos del Centro Comercial UNICO y su Cuadro de Mando Integral.

Tabla 3 Mapa estratégico del Centro Comercial UNICO Nivel Corporativo



FUENTE: Cuadro de Mando Integral Centro Comercial UNICO 2013

Tabla 4 Mapa estratégico del Centro Comercial UNICO Nivel de Dirección



FUENTE: Cuadro de Mando Integral Centro Comercial UNICO 2013

Tabla 5 Indicadores Corporativos del Centro Comercial UNICO Nivel Corporativo

Balanced Scorecard Corporativo

	Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Unidad de medida	Ponderación
Aprendizaje y Crecimiento	Cultura de innovación	Índice Cultura	Metodología Great Place to Work	numero	2.0%
	Satisfacción de empleados	Índice Clima	Metodología Great Place to Work	numero	2.0%
		Rotación de personal	Total desvinculaciones / Media de personal del periodo	porcentaje	2.0%
	Construcción de capacidades	Human Capital ROI	Facturacion - (Costos y Gastos Operacionales - Costo Total compensación&Beneficios) / Costo Total compensación&Beneficios	veces	2.0%
		Inversión en capacitación por persona	Costo total de entrenamiento y capacitación / Numero de personas	Millones de pesos	2.0%



FUENTE: Cuadro de Mando Integral Centro Comercial UNICO 2013

Tabla 6 Indicadores del Centro Comercial UNICO Nivel de Dirección

Balanced Scorecard Dirección Administrativa y Financiera

	Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Unidad de medida	Ponderación
Financiera	Maximizar el valor de la empresa	Valor de la Empresa	Flujo de caja libre descontado con el costo de capital	pesos	2.2%
Cliente	Nuevos formatos y servicios	Cumplimiento de hitos de crecimiento business plan	Número de centros comerciales y nuevos formatos / Número de centros comerciales y nuevos formatos planeados	porcentaje	2.2%
Procesos internos	Fortalecimiento comercial de las relaciones	Nivel de Oportunidad en el cumplimiento de requerimientos	(N. requerimientos atendidos oportunamente / N. requerimientos recibidos)*100	porcentaje	2.2%
	Soportar con herramientas de tecnología	Disponibilidad de IT	Tiempo de la plataforma de IT disponible / Total de tiempo laboral	porcentaje	2.2%
		Ratio de costos de IT	Costos de tecnología/ Total Venta Bruta	porcentaje	2.2%
	Uso eficiente del capital de trabajo	Tiempo promedio de respuesta a requerimientos	(Tiempo real de respuesta / t estándar definido) x 100	porcentaje	2.2%
		Días Cartera	(CxC / Ingresos)*365	días	15.0%
Controlar los gastos operativos	Cumplimiento meta de recaudo	(Recaudo actual/Meta de recaudo)*100	porcentaje	25.0%	
Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacción de empleados	Nivel de cumplimiento ejecución presupuestal	(Valor presupuesto ejecutado / Valor presupuesto asignado) *100	porcentaje	25.0%
		Índice Clima	Metodología Great Place to Work	numero	15.0%
	Rotación de personal	Total desvinculaciones / Media de personal del periodo	porcentaje	2.2%	
Construcción de capacidades	Human Capital ROI	Facturacion - (Costos y Gastos Operacionales - Costo Total compensación&Beneficios) / Costo Total compensación&Beneficios	veces	2.2%	
	Inversión en capacitación por persona	Costo total de entrenamiento y capacitación / Numero de personas	Millones de pesos	2.2%	



FUENTE: Balanced Scorecard Centro Comercial UNICO 2013

8. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

A continuación detallamos las limitaciones y restricciones que aplican a nuestro trabajo de grado:

- Los modelos de administración de RRHH pueden ser aplicados sobre cualquier tipo de organización, este proyecto se centra en proponer al Centro Comercial UNICO, el modelo planteado por Ulrich (2010).
- El éxito del modelo propuesto, está condicionado por los objetivos y particularidades del negocio, como el no tener actualmente un departamento de RRHH que asuma el proyecto, o la resistencia al cambio por parte del personal, lo que puede generar demoras y en algunos casos obstáculos grandes en caso de una implementación.
- El modelo propuesto, puede ser factible, si existe un compromiso de la alta gerencia por incorporarlo dentro de las actividades del negocio, y desde que se haga una buena construcción de la función de RRHH, un buen diseño de prácticas exitosas de RRHH como experto administrativo, adalid de los empleados, agente de cambio, y socio estratégico del negocio, adicionalmente debe contextualizarse con la estrategia, objetivos, misión, visión, valores, entre otros aspectos, solo así podrá convertirse en un generador de valor y pieza clave en el desarrollo y consecución de la estrategia y de la satisfacción de los stakeholders.

CONCLUSIONES

Con base en los objetivos planteados y el trabajo desarrollado se concluye lo siguiente:

- El presente proyecto de grado es una contribución para el Centro Comercial UNICO, la academia y la industria de Centros Comerciales en Colombia y Latinoamérica, pues plantea recomendaciones sobre modelos de administración de RRHH que contribuyen a fortalecer y alcanzar los objetivos y estrategias organizacionales de este tipo de empresas, debido a que existen pocas fuentes documentales sobre este tema.
- Al analizar los modelos conceptuales planteados por los diferentes autores consultados, encontramos puntos comunes en los temas fundamentales de la administración de RRHH. Ahora bien al profundizar en sus planteamientos surgen diferencias principalmente en lo relacionado con el direccionamiento estratégico, y es aquí donde Ulrich (2010) marca una diferencia, al plantear un modelo de creación de valor basado en el recurso humano, alineado con la estrategia del negocio.
- El modelo de administración de RRHH seleccionado y propuesto, es el planteado por Ulrich (2010), que permite el desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores de Centro Comercial UNICO, motivándolos a innovar, a estar en constante aprendizaje con el propósito de crecer junto

con la compañía, a tener sentido de pertenencia y así poder alinear coherentemente RRHH con la estrategia y objetivos del negocio, convirtiéndolo en un departamento centrado en la implementación de la estrategia empresarial, desarrollando excelencia en sus operaciones, perfecto conocimiento del negocio, haciendo de la cultura organizacional el ambiente adecuado para la implementación de la estrategia, midiendo el rendimiento de RRHH con base en los indicadores del Cuadro de Mando Integral de la compañía, estableciendo acciones para desarrollar una buena comunicación interna y externa alineada para que los colaboradores sepan cómo su trabajo impactará el logro de la estrategia.

- Los modelos caracterizados fueron analizados con base en los procesos clave de RRHH, contextualizándolos con la estrategia, objetivos, misión, visión, valores, cadena de valor, cultura organizacional y modelo del negocio de, entre otros aspectos, de tal manera que si se decide hacer una implantación, las probabilidades de éxito sean mayores.

RECOMENDACIONES

Proponer un modelo de administración de recursos humanos alineado con la estrategia y objetivos de la organización, nos lleva a recomendar lo siguiente:

- El presente estudio se constituye en una oportunidad para futuras investigaciones relacionadas con la administración de RRHH en general y en especial para Centros Comerciales; se puede tomar tanto como referencia para la construcción de nuevo conocimiento, como para su aplicación práctica y en contexto.
- Iniciar un proceso de socialización de lo que representa este proyecto, partiendo de obtener el aval de la alta gerencia para el desarrollo del mismo, siguiendo con la explicación del modelo y de cómo los colaboradores pueden generar valor desde todas las áreas, guiados por RRHH y por el modelo de administración de RRHH propuesto, Ulrich (2010), esto se constituye en un punto de partida importante para iniciar el proceso cambio organizacional.
- Al adoptar el modelo se deben establecer permanentemente espacios de comunicación efectiva, que permitan manejar el cambio en la organización, no solo para el personal que trabaja en el área de RRHH sino para todas las áreas; de esta manera se generaran canales claros y comunicación directa sobre lo que se está desarrollando en la implementación del modelo de administración de RRHH, pues el proyecto es de todos y para todos.

- Debe validarse el resultado de la aplicación del modelo y para ello se sugiere como mejor practica el uso del Cuadro de Mando Integral, para dichas validaciones de desempeño en la gestión de RRHH y así detectar oportunamente inconvenientes que puedan presentarse con el mismo y aplicar los correctivos necesarios alineando nuevamente el modelo.
- Se sugiere tener en cuenta que todos los procesos de RRHH, deben de estar alineados además de lo mencionado al comienzo de estas conclusiones, con las necesidades actuales y futuras del Centro Comercial Unico.
- De acuerdo con el modelo de Dave Ulrich, los procesos de RRHH son de todos y para todos y desde esta perspectiva, este modelo debe ser descentralizado del departamento de RRHH.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias (pp. 87-95). Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Beer, M. (1990). Gestión de Recursos Humanos (pp. 885). España: Ed. Ministerio del Trabajo.

- Chiavenato, I. (1990). Administración de recursos humanos (pp. 580). México: Ed. Altos.
- Davis, K. y Werther, W (1991). Administración de personal y recursos humanos (pp. 395). México: Ed McGraw-Hill.
- Harper y Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos (pp. 417). Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
- Ulrich, D y Wayne B (2007). La Propuesta de Valor de los Recursos Humanos (pp. 21-43). Buenos Aires, Deusto S.A. Editores.
- Ulrich, D. (2010). Recursos Humanos Champions (1 Ed.,pp. 53-249). Buenos Aires. Edit Granica.