

**FACTORES QUE INCIDEN EN EL EMPODERAMIENTO DEL USO DE LA
PLATAFORMA SUCCESS FACTOR EN LA COMPAÑÍA EXPRESO BRASILIA S.A.**

Presenta:

ANDREA CAROLINA PARRA YEPES

IVETH NATTALY IGUARAN SUAREZ

Profesor:

Dr. JESÚS ENRIQUE GARCÍA GUILIANY

Proyecto de grado como parte de los requisitos para optar al título de:

Especialista en Gerencia e Innovación

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

BARRANQUILLA, ATLÁNTICO

ABRIL DE 2020

Panel de sustentación

Primer jurado

Firma

Segundo jurado

Firma

**PhD.
Decano de la Facultad**

**PhD
Director de la Maestría**

**Abril de 2020
Barranquilla, Colombia**

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a los profesores de la universidad Simón Bolívar, quienes fueron guía y apoyo para el desarrollo personal y en la formación académica adquirida a lo largo de la especialización.

A nuestras familias, por enseñarnos la importancia de la perseverancia en la consecución de nuestros objetivos.

A Jesús García, tutor del presente desarrollo quien con su apoyo, guio para direccionar y culminar el trabajo en el que se representa toda nuestra formación.

A la compañía, Expreso Brasilia por permitirnos aprender aplicando este modelo en su organización.

En general a todos los que se vieron involucrados con este trabajo, les agradecemos profundamente por su apoyo y compromiso

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a nuestras familias, por cuanto todo su apoyo en la formación académica fue esencial para sacar adelante nuestros sueños para un futuro mejor. A nuestros amigos, y a Dios por darnos la posibilidad de llegar a esta meta.

Resumen

Hoy en día el uso de aplicativos webs se populariza en las compañías a nivel mundial porque entendieron que facilitar y digitalizar ciertos procesos internos pueden convertirse en una ventaja interna. En los últimos tiempos se ha evidenciado un incremento exponencial en la compra y utilización del software Success Factor por lo cual Expreso Brasilia lo adquirió en el año 2016 sin embargo a la fecha no se ha le ha dado mayor provecho, debido a que existe fallas en la comunicación y divulgación del uso del aplicativo, existe falta de compromiso y motivación por parte de los colaboradores de la institución.

Por la anterior, el objetivo de este estudio de caso es analizar los factores que inciden en el empoderamiento del uso de la plataforma Success Factor en la Compañía Expreso Brasilia S.A. , para ello se plantea analizar a detalle la problemática, recolectar información por medio de los instrumentos de investigación como lo son las entrevistas, grupos focales o encuestas, por lo cual se tomó como muestra empleados administrativos presentes en la empresa al momento de aplicar el instrumento y con disponibilidad de tiempo e intención de participar de las Sedes Murillo y Simón Bolívar con más de 6 meses de antigüedad y por último se expusieron los resultados obtenidos de los factores por los cuales no se está realizando uso de la herramienta Success Factor.

Adicionalmente se procedió a realizar una valoración interna por medio de la herramienta de análisis “Árbol de Problemas” con el fin de determinar las causas y efectos predominantes de nuestra situación problema.

La intención de este trabajo de grado fue diseñar una propuesta para fortalecer el empoderamiento de los empleados de cualquier rango en la compañía para el uso de la herramienta Success Factor con el fin que genere una oportunidad para el mejoramiento en la eficacia y análisis del departamento de gestión humana a través de las alternativas optimas y vanguardistas.

Palabras clave: Success Factor, Adherencia, Procesos, Control, Empoderamiento.

Introducción

En la actualidad dado a la competitividad y avances tecnológicos implementados en los servicios de transporte terrestres generados desde hace varios años, se puede identificar que Expreso Brasilia se encuentra entre las primeras compañías vanguardistas y especializada en la prestación de un servicio de alta calidad en Colombia, ajustado a las necesidades de cada uno de los usuarios, brindándoles precios asequibles, altas frecuencias, calidad y confort.

Es por esto que día a día además de satisfacer las necesidades de sus clientes se han preocupado por mejorar sus procesos internos, uno de los más importantes es evaluar el desempeño del capital humano, con lo anterior la compañía identifico la necesidad de crear un proceso para llevar a cabo la planeación de objetivos, medición del clima organizacional, satisfacción laboral, mejorar la eficiencia y productividad, beneficiar e identificar los factores de motivación, por ende luego de evaluar muchas opciones la compañía adquirió a finales del año 2018 el software Success Factor de SAP, en el cual se pueden medir diferentes variables de cada uno de los empleados y realizar el análisis de datos correspondiente, sin embargo, a pesar de la adquisición e implementación se evidencia la no adherencia al programa por parte de los empleados es la razón por la cual inicia el caso de estudio.

Por lo tanto, se realizó un plan de acción para la identificación de los factores de no uso de la herramienta con el fin de identificar las variables del desuso y generación de estrategias para mejorar el índice de adherencia al programa.

Palabras clave: Success Factor, Adherencia, Procesos, Control.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL CASO	9
1.1. Descripción del estudio de caso	9
1.2. Definición del problema	10
1.2.1. Problema principal	11
1.2.2. Problemas secundarios	11
1.3. Objetivos	12
CAPÍTULO 2. MÉTODO	13
2.1. Identificación de alternativas de solución	13
2.2. Análisis de las alternativas de solución y plan de acción	23
2.3. Justificación de la elección de la alternativa	25
CAPÍTULO 3. RESULTADOS	27
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
ANEXOS.....	30

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL CASO

1.1. Descripción del Estudio de Caso:

Expreso Brasilia es una empresa fundada hace 58 años en la ciudad de Barranquilla la cual inició su operación en el año 1961 con 12 buses de metal, prestando el servicio de transporte por tierra a través de buses turísticos y camiones, estos eran modelos antiguos con ventanas abiertas y aptos para cualquier tipo de carga.

La compañía siempre se ha caracterizado por marcar la diferencia estando a la vanguardia en el mercado, hoy en día con más de 400 automotores que se desplazan por rutas nacionales e internacionales, destacándose el servicio de la línea Premium Plus buses que cuentan con pantallas individuales, audífonos, Wifi, GPS, tomacorrientes, puerto USB, suspensión neumática y sillas reclinables lo cual brinda una mejor experiencia al usuario en cada uno de sus viajes.

Hoy por hoy se cuentan con 201 rutas a nivel nacional a más de 750 destinos, siendo uno de los referentes más importantes del país y teniendo alrededor de 2000 empleados. Otra de las líneas de negocio que ha abierto esta compañía, es el servicio de carga y mensajería expresa, con cobertura en 130 puntos a nivel nacional y con presencia en 17 departamentos del territorio colombiano (Jeffrey Esquivel, 2018).

Recientemente, Expreso Brasilia dio apertura en Barranquilla a su centro de distribución y logística para la región Caribe. Su objetivo es brindar alternativas de entrega de paquetes, documentos y sobres. En este servicio se hacen despachos diarios a cada uno

de los destinos y el tiempo de entregas es de 48 horas máximo. Por otro lado, Uno de los valores más importantes con los que cuenta esta empresa es su equipo humano, por eso desde el 1 de enero del 2018 Expreso Brasilia cuenta con una de las mejores aplicaciones de medición de la gestión del talento humano, esta es Success Factor.

Como estrategia de mejoramiento continuo el Departamento de RR. HH decide adquirir esta herramienta, pero ¿Por qué usar Success Factor? La empresa establece que “SAP Success Factor” es un software de gestión del talento humano el cual permite almacenar y gestionar toda la información que se utiliza en dicho proceso. Para lograrlo, utiliza el concepto de la nube, lo cual lo dota de movilidad en entornos multidispositivo y multiplataforma. Con este software, se combina la gestión del talento y del rendimiento, con los objetivos de la empresa. Así, la estrategia de la compañía se incluye en las operaciones diarias en todos los niveles de la jerarquía convirtiéndose en una ventaja competitiva.

1.2. Definición del problema

Luego del primer año de implementación del Software el departamento de Recursos humanos ha identificado que los trabajadores realizan un tardío uso de la herramienta, incluso se muestran apáticos al empoderamiento de Success Factor , por lo cual la medición no logra realizarse durante el periodo de evaluación sino al finalizar el año, la idea principal al implementar esta herramienta es que su uso sea proactivo, continuo y que enriquezca tanto al empleado como a la organización por todos los beneficios mencionados, por consiguiente se pretende conocer

“¿Cuáles son los factores que inciden en el empoderamiento del uso de la plataforma Success Factor en la Compañía Expreso Brasília S.A.?”

1.3. Problema principal

La compañía desde el 1 de enero de 2018 adquirió el software Success Factor, del cual a la fecha se ha evidenciado un porcentaje mínimo de aceptación y adherencia al nuevo proceso de medición del talento humano, por lo cual se propone: Determinar los factores que inciden en el empoderamiento del uso de la plataforma Success Factor en la compañía Expreso Brasília S.A.

1.4. Problemas secundarios

A la fecha el departamento de Recursos humanos no tiene conocimiento en un 100% de todas las problemáticas generadas para el no uso del aplicativo y es transcendental conocer las razones para brindarles una alternativa a los directivos, es por esto que se ha planteado los siguientes interrogantes:

- ¿Qué actividades de comunicación realiza la compañía?
- ¿Qué nivel de compromiso para el uso del aplicativo tienen los empleados de Expreso Brasília S.A.?
- ¿Cómo son los factores de motivación de los empleados para el uso del aplicativo?

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar los factores que inciden en el empoderamiento del uso de la plataforma Success Factor en la Compañía Expreso Brasilia S.A para proponer estrategias orientadas en la optimización de los procesos en la Gerencia de Talento Humano.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar las actividades de comunicación que realiza la compañía para el uso del Success Factor.
- Determinar el nivel de compromiso para el uso del aplicativo por parte de los empleados de Expreso Brasilia S.A
- Describir los factores de motivación de los empleados para el empoderamiento del uso de la herramienta.

CAPÍTULO 2. MÉTODO

2.1 Identificación de alternativas de solución

Tal como se describió anteriormente en Expreso Brasilia se evidencia una falta de empoderamiento por parte de empleados y directivos de la compañía los cuales afectan directamente el uso óptimo de la herramienta Success. Es por esto que es de suma importancia identificar cuáles son los factores principales que determinan el empoderamiento de los empleados para dar uso al aplicativo y así proponer las mejores alternativas de solución de acuerdo a las bases teóricas y herramientas descritas a continuación.

Se realizó un consolidado de teorías que con el pasar del tiempo han evaluado el desempeño en las organizaciones y las cuales han tomado relevancia como estrategia fundamental en el departamento de Gestión del Talento Humano de diferentes compañías a nivel mundial debido a sus diferentes ventajas puesto que ha ayudado a medir el cumplimiento de los objetivos, valorar el rendimiento real de los empleados y afinar la eficacia.

Se ha logrado identificar 3 variables fundamentales para el desarrollo de esta problemática las cuales ayudaron a identificar con bases teóricas cuáles son esas propuestas de alternativas y estrategias que se propusieron a la gerencia estas son:

- Comunicación asertiva
- Empoderamiento
- Nivel de compromiso y motivación de los empleados

En la actualidad se ha podido evidenciar una falencia incremental en la divulgación y comunicación asertiva que se está utilizando dentro de las compañías. Se debe tener en cuenta como comunicar y divulgar efectivamente la información teniendo presente que esta es una herramienta imprescindible y estratégica para el desarrollo de la gestión organizacional de una compañía. puesto que así se puede transmitir correctamente a los colaboradores el cumplimiento de los objetivos trazados ya sea a nivel organizacional, de programas o proyectos y nivel del personal interno. Si se realiza una buena gestión se puede generar una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte del talento humano debido a que estos se sienten motivados.

Fundamentación teórica para el diseño de las estrategias propuestas

Comunicación

De acuerdo con Baez (2000), la comunicación es un mensaje que transmite información, entrar en contacto con otro u otros para hacer partícipe de ideas, sentimientos, intereses a través de señales que pueden ser imágenes, gestos o palabras que forman parte de un código ya que permite transmitir e intercambiar información.

Comunicación organizacional

Trelles (2005), asegura que la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. La comunicación organizacional es un proceso que sirve para divulgar y facilitar los mensajes emitidos que se dan entre los actores de la organización y los diferentes públicos que tienen dentro de su entorno.

La comunicación interna en las organizaciones

Gestionar una buena comunicación dentro de una organización no es tan sencillo, esto conlleva a la implementación de diferentes procesos que permiten mejorar la interacción interna de la entidad. La comunicación interna es la base sobre la que pivotan todas las demás comunicaciones y, con ello, el éxito empresarial. Creer en la comunicación interna es sentir su necesidad e incorporarla como elemento propio de la gestión organizativa (Caldevilla, 2010).

Por lo tanto, es importante identificar que la comunicación le permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos y áreas funcionales, favoreciendo la interacción, eliminando posibles tensiones y conflictos y alcanzando así los objetivos estratégicos. Es más, favorece la productividad de los trabajadores y, con ello, la competitividad empresarial. La correcta gestión de la comunicación interna exige el conocimiento y aplicación, según el objetivo perseguido, de las distintas modalidades existentes. así, una organización puede transmitir información en cuatro sentidos,

atendiendo al rango jerárquico de los participantes y a quién inicia el proceso (Bustinduy, 2010):

- **Comunicación vertical descendente:** se produce cuando los niveles jerárquicos superiores transmiten un mensaje a los niveles inferiores. Incluye información relacionada con la ejecución del trabajo o mensajes corporativos de cualquier tipo. De manera tradicional, la comunicación interna se ha basado en esta modalidad.
- **Comunicación vertical ascendente:** parte de los niveles inferiores y circula de abajo arriba, con el propósito de facilitar el acceso de los empleados a los ámbitos superiores de la organización. Suelen ser quejas, sugerencias e inquietudes que los trabajadores formulan a los dirigentes sobre el desempeño de sus tareas, la consecución de objetivos, etc. Este tipo de comunicación genera una retroalimentación positiva que dinamiza las relaciones internas al tener en cuenta la opinión de los empleados, se genera un clima de mayor confianza.
- **Comunicación horizontal o lateral:** se produce entre empleados de un mismo nivel jerárquico y permite que cada trabajador pueda tener la información necesaria para llevar a cabo las tareas propias de su puesto de trabajo. La aparición de la web 2.0 posibilita que los canales horizontales tengan nuevas Vías más ágiles, económicas y fáciles de mantener que dinamizan la comunicación entre iguales.
- **Comunicación mixta:** cuando la comunicación cruza distintos niveles y funciones de la organización. También recibe el nombre de «comunicación oblicua» o «diagonal». Esta modalidad comunicativa permite que el trabajador disponga de información procedente de otros empleados o superiores con quienes no tiene una relación jerárquica directa.

En todo este proceso, escuchar de manera activa es decisivo. Sólo las organizaciones que lo hacen toman conciencia del alcance real de sus problemas y, en consecuencia, responden con acciones más adecuadas. En este sentido, la generación de una cultura comunicativa de feedback es la garantía del desarrollo y la mejora continua. Si no se fomenta el feedback puede provocar que el trabajador se desahogue a través del rumor. El feedback tiene un gran poder de vinculación emocional con la empresa al permitir la co-creación y la codecisión entre los empleados y dirigentes. En definitiva, permite un mayor compromiso, identidad y sentido de pertenencia.

Existe un abanico muy amplio de instrumentos de comunicación interna al alcance de cualquier empresa y a un coste muy asequible. La cuestión clave para una organización es seleccionar del menú potencial aquellas opciones que mejor se adapten a la esencia de la compañía: A continuación, se indican cuáles son los principales canales que se pueden poner en práctica para tener una comunicación interna efectiva:

Figura 1. Canales de comunicación



¿Nuevas Tendencias?

Fernández (2011) indica que las relaciones humanas están experimentando un cambio en su concepción como consecuencia del uso de la web 2.0. Esto tiene consecuencias en las relaciones que se plantean en cualquier tipo de organización. En la actualidad existen diferentes modalidades de comunicación en las organizaciones, durante los últimos años se están implementando las modalidades del coaching y el Dircom, Sin embargo, en un mundo tan cambiante es necesario idear herramientas efectivas para tener una comunicación eficaz y vanguardista con todo el personal de la entidad por lo cual hoy en día al hablar de una comunicación efectiva hablamos de:

- **Comunicación Inmediata:** Dar uso de redes sociales internas, las aplicaciones móviles y una buena intranet.
- **Información concreta:** el ritmo de hoy requiere que lleguemos al punto rápidamente, se impone el uso de formatos más dinámicos como videos.
- **Comunicación auténtica:** se nutre de historias reales conectar a los empleados con propósitos comunes y valores compartidos.
- **Feedback y Retroalimentación periódica:** para lograrlo los líderes son entrenados en comunicación, hay encuentros regulares cara a cara entre los equipos y los líderes para escucharse entre sí, transmitir opiniones y construir soluciones juntos. Las redes sociales internas son ideales para compartir y opinar. También se usan formatos más estructurados como encuestas virtuales y grupos focales.
- **Comunicación interna que genere aprendizaje:** las organizaciones se enfocan en desarrollar fuertes habilidades de comunicación en los líderes, para que tengan la

capacidad de dar y recibir retroalimentación y así ayuden a sus equipos de trabajo a descubrir oportunidades impulsando el desarrollo profesional y organizacional.

La recomendación es que las empresas utilicen también la web 2.0 como canal de comunicación con sus empleados (Fernández, 2011). Se trata de un canal multidireccional en que la organización puede ser emisora y receptora, esto permitirá tener una mayor eficacia y una comunicación mixta entre los colaboradores de la compañía.

Compromiso

Las definiciones de compromiso se pueden confirmar que muchas coinciden en señalar que se trata de un vínculo directo entre el colaborador y la organización, por lo cual deben ser tenidas en cuenta como base teórica para la consecución de alternativas aplicables en esta investigación.

Ahora bien, se deben tener en cuenta teorías de compromiso organizacional notando la importancia y como está relacionada con la motivación para la identificación de alternativas que puedan ser aplicadas por el departamento de recurso humanos de Expreso Brasilia. En 1986, O'Reilly y Chatman argumentaban que el compromiso refleja el vínculo psicológico que vincula al individuo con la organización pero que la naturaleza de ese vínculo podía diferir. Siguiendo el trabajo de Kelman (1958) sobre cambio de actitud y de conducta, afirmaron que ese vínculo entre el empleado y la organización podía tomar tres formas, a las que llamaron: conformidad, identificación e interiorización. La conformidad se da cuando se adoptan actitudes y conductas para conseguir recompensas específicas. La identificación ocurre cuando los empleados sienten orgullosos de ser parte de un grupo,

respetando sus valores y logros, pero sin adoptarlos como si fueran propios. Por último, la interiorización se da cuando los valores del individuo y de la organización coinciden.

Montahud and Brunet, 2012 al respecto, señalan que el compromiso es un factor de aportación de valor a la competitividad de las empresas y, además, de forma sostenible en el tiempo.

Es decir, en sintonía con la automotivación, el compromiso supone una fuerza automotriz permanente que hace que el colaborador funcione según sus propias convicciones y deseos alrededor de la organización y se encamine a la consecución y superación de sus objetivos personales, reduciendo el peso de la acción. Es decir, reduciendo la importancia de los factores higiénicos. Dichos objetivos y deseos personales están totalmente interconectados con los de la organización o empresa, que el colaborador considera “Propia”. En este punto el compromiso se deriva de la estrategia de la empresa y de la gestión integral de sus recursos humanos.

El compromiso del trabajador guardara relación con el grado de satisfacción de sus dimensiones física (Condiciones y recompensas), intelectual (retos, variedad y objetivos), social (Entorno y clima) y espiritual (sentido de propósito, alineación con la misión de la empresa) El mismo autor nos señala que el concepto de compromiso laboral es considerado como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a la motivación implícita del trabajador.

El nivel y el tipo de compromiso de los empleados inciden tanto en la voluntad de permanencia como en el esfuerzo que el empleado está dispuesto a hacer para aumentar su esfuerzo y nivel de contribución a la organización.

Diferentes estudios ponen en de manifiesto que las empresas con trabajadores muy comprometidos tienen de media un 29% más de beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar la vuelta a unos resultados negativos que las empresas con trabajadores menos implicados y/o satisfechos. (p.p 10, 108, 109).

De acuerdo con Jericó (2001), para conseguir dicho compromiso, hay que comunicar el por qué y para qué de los objetivos estratégicos; para ello, es importante adaptar el contenido de nuestra comunicación a cada uno de los niveles jerárquicos que se dan en la empresa con el objetivo de involucrar a cada una de las personas que componen la organización.

Motivación

Si bien en la actualidad se encuentran muchas teorías que explican sobre la motivación de los colaboradores en el trabajo nos podremos remontar a autores como Herzberg ya que sus investigaciones con la teoría del factor Dual (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967) se enfocaron más al ámbito laboral, el autor por medio de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc.

En cambio, cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, (Leidecker y Hall, 1989) comprobó que los factores que motivan al estar presentes no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y

energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción. Estos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales).

- **Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. Estos coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).

Por otra parte, de acuerdo con Publishing, M. (1996) otra apreciación más moderna de la motivación la expresan como el estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento. Los estudiosos del comportamiento humano están de acuerdo en señalar que un estado de motivación puede producir cuatro diferentes efectos sobre el comportamiento:

- **Efecto de activación:** el estado de motivación induce a una persona a iniciar una acción o comportamiento.
- **Efecto de reforzamiento:** el estado de motivación induce a una persona a mantener una acción o comportamiento durante un cierto período de tiempo.
- **Efecto de dirección:** el estado de motivación induce a una persona a actuar en una determinada dirección u orientación.
- **Efecto de fortalecimiento:** el estado de motivación induce a una persona a incrementar el impulso con que realiza determinada acción o comportamiento.

Esta clasificación de los efectos de la motivación es importante, ya que cuando un empresario o directivo pretende inducir en su personal un determinado estado de motivación debe saber, con precisión, qué tipo de efecto desea alcanzar. Ahora bien, los

motivos que generan un estado de motivación pueden ser positivos (recompensas o satisfacciones) o negativos (amenazas o castigos).

Por lo anterior es transcendental mantener la motivación de los colaboradores, estimular en ellos el compromiso, el trabajo colaborativo y ofrecer muchos beneficios extralaborales que aumenten su satisfacción en la labor que emprende diariamente. Con el logro del compromiso en los empleados se podrían ejecutar todo tipo de proyectos en las organizaciones y obtener los resultados deseados.

Luego de examinar la base teórica expuesta con relación a la actual herramienta Success Factor de Expreso Brasilia se pueden observar los beneficios que la herramienta puede brindar a la organización. El uso adecuado de la herramienta Success factor inicia desde la construcción del análisis de los empleados y aplicación en el área de recursos humanos con el fin de generar un análisis situacional, generar nuevas iniciativas y planes de acción.

Ya finalizado el estudio de caso se entregará a la compañía un documento con los resultados obtenidos y sus respectivas recomendaciones a realizar. El proyecto “Factores que inciden en el empoderamiento del uso de la plataforma Success Factor en la Compañía Expreso Brasilia S.A.” empleara un tipo de investigación descriptiva debido a que su marco teórico permitió identificar una situación concreta de afectación basada en el análisis de diferentes teorías humanísticas y de comportamiento, las cuales nos permitió evaluar mejor los resultados cuantitativos y cualitativos a realizar en el proyecto.

2.2. Análisis de alternativas de solución y plan de acción

Es importante establecer alternativas que conduzcan a optimizar los recursos y el mejoramiento del uso de la herramienta Success Factor en la compañía Expreso Brasilia,

para ello se plantea analizar a detalle la problemática, recolectar información por medio de los instrumentos de investigación como lo son las entrevistas, grupos focales o encuestas, por lo cual se tomará como muestra empleados administrativos presentes en la empresa al momento de aplicar el instrumento y con disponibilidad de tiempo e intención de participar de las Sedes Murillo y Simón Bolívar con más de 6 meses de antigüedad y por último se expondrán los resultados obtenidos de los factores por los cuales no se está realizando uso de la herramienta Success Factor. Adicionalmente se procederá a realizar una valoración interna por medio de la herramienta de análisis “Árbol de Problemas” con el fin de determinar las causas y efectos predominantes de nuestra situación problema.

La intención de este trabajo de grado es diseñar una propuesta para fortalecer el empoderamiento de los empleados de cualquier rango en la compañía para el uso de la herramienta Success Factor con el fin que genere una oportunidad para el mejoramiento en la eficacia y análisis del departamento de gestión humana a través de las alternativas optimas y vanguardistas.

Estrategias propuestas:

1. Comunicación Asertiva y Divulgación

- Usar canales no convencionales para la comunicación con los empleados ya sea con el uso del aplicativo Success factor o con el diseño y desarrollo de una app interna que permita romper la comunicación tradicional, con el fin de generar que esta sea más dinámica: a través de vídeos, likes, pdfs interactivos, etc.

- Planificar mesas de trabajo con los directivos, coordinadores y líderes para fortalecer su capacidad de retroalimentación y así ayuden a sus equipos de trabajo a descubrir oportunidades impulsando el desarrollo profesional y organizacional.
- Realizar reuniones periódicas mensuales sea virtuales o presenciales con el fin de realizar seguimiento y cumplimiento de objetivos trazados en la herramienta.

2. Fortalecer del uso de aplicativos de gestión del talento humano

- A partir del diseño y desarrollo del aplicativo interno establecer producciones periódicas de cada uno de los beneficios del aplicativo por medio de post, estados o videos dentro del aplicación.
- Incrementar el uso de redes sociales internas en las cuales se realicen concursos y actividades dinámicas para que los colaboradores tengan presente que alternativas pueden adquirir si usan la herramienta Success factor

3. Compromiso y motivación de los empleados

- Realizar un análisis de causas y efectos presentados por el bajo aprovechamiento del recurso Success Factor en la empresa Expreso Brasilia mediante el uso de la herramienta Árbol de problemas (*Ver anexo 1. Árbol de Problemas*)
- Realizar un diagnóstico mediante la Teoría del factor dual de Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967), esta permitirá identificar cuáles son los factores motivantes reales de los empleados de la compañía. (*Ver anexo 2. Diagnóstico de factores motivantes*).

2.3 Justificación de la elección de la alternativa

Se escogieron las alternativas anteriormente mencionadas debido a la carencia actual de una estrategia optima por parte del departamento de gestión del talento humano que permita comunicar, motivar y comprometer a los empleados con el uso del aplicativo Success Factor. Si el departamento realiza una correcta ejecución del plan de acción se podrá medir el índice de adherencia relacionado al uso del aplicativo, encontrar soluciones reales para el personal y medir el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en los diferentes ciclos de evaluación a colaboradores y líderes.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

Teniendo en cuenta todo el proceso que se llevó a cabo en este trabajo de grado, en síntesis, se mostraran las conclusiones y recomendaciones basadas en la experiencia obtenida a través de la elaboración de este proyecto.

Primeramente, se identificaron tres factores claves que están influyendo en la falta de empoderamiento de los empleados de Expreso Brasilia S.A. en el uso de la herramienta Success Factor, los cuales son fallas en la comunicación interna, el compromiso y la motivación de los colaboradores en el uso del aplicativo. Por ello se evidenciaron fallas en la planeación, ejecución y monitoreo de cada uno de estos procesos. De acuerdo con lo expuesto anteriormente se analizan las distintas practicas y recomendaciones expresadas por diferentes autores, igualmente se sugiere a la administración de la compañía la ejecución de los siguientes planes de acción, los cuales mejoran sustancialmente el empoderamiento del uso del aplicativo.

Por otro lado, como recomendación es necesario generar consciencia a los colaboradores del uso adecuado y óptimo de los planes de acción para lograr con mayor eficiencia el desarrollo de estas prácticas. Asimismo, es importante involucrar a todos los actores dentro de cada proceso, para lograr la construcción de un sistema de gestión del talento humano mucho más responsable y empoderado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Esquivel, J. E. Jerry. (2018, 19 diciembre). Expreso Brasilia, descubre una historia de carretera [Publicación en un blog]. Recuperado de

<http://blog.redbus.co/empresas-de-transporte/expreso-brasilia/>

Departamento de RR.HH., ¿por qué usar Success Factor? (2018, 30 abril).

Recuperado de <https://netcheck.es/departamento-rr-hh-usar-success-factor/>Vía

Internet: Bases teóricas y metodologías para la evaluación del desempeño organizacional

Gullo, J. y Pablo Nardulli, J. (2015). Gestión organizacional. Ituzaingó, Argentina: Editorial Maipue. Recuperado de

<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2847/es/ereader/unisimon/77323?page=38> y 40

Baez Evertsz, C. (10 de 12 de 2000). La Comunicación Efectiva. Santo Domingo:

Buho. Obtenido de <https://www.emprendices.co/una-comunicacion-efectiva-campo-laboral/>

Jericó, R. (2001) Gestión del talento. Madrid: Pearson Educación.

Montahud, J. and Brunet, I., 2012. Compromiso Y Competitividad En Las

Organizaciones: El Caso De Una Empresa Aeronáutica 1st ed. Tarragona:

Publicaciones URV, pp.10, 108, 109.

Rodríguez Artola, R. M. Tortosa Edo, V. y Moliner Tena, M. Á. (2014). Marketing interno: cómo lograr el compromiso de los empleados. Madrid, Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. Recuperado de

<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2847/es/ereader/unisimon/114748?page=106>

López, A. (2020). Las 8 teorías más importantes sobre la motivación – Managers Magazine. Retrieved 7 April 2020, from

<https://managersmagazine.com/index.php/2013/11/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion/>

Publishing, M. (1996). Gestión y motivación del personal. Madrid, Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de

<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2847/es/ereader/unisimon/97524?page=217>

Gallardo Gallardo, E. (2020). 1EVOLUCIÓN EN EL ESTUDIO Y MEDIDA DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO. PROBLEMÁTICAS Y SOLUCIONES.

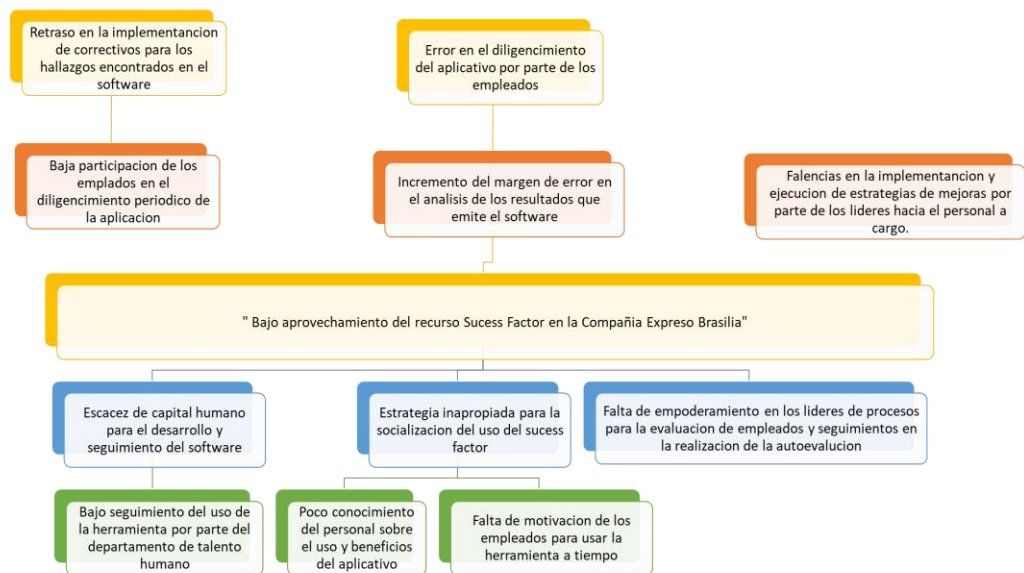
Retrieved 7 April 2020, from

https://www.researchgate.net/publication/285153355_EVOLUCION_EN_EL_ESTUDIO_Y_MEDIDA_DEL_COMPROMISO_ORGANIZATIVO_PROBLEMATICAS_Y_SOLUCIONES

ANEXOS

Anexo 1. Árbol de Problemas

ARBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2. Diagnóstico de factores motivantes

Factores Higiénicos	Factores motivadores
Factores económicos: Otorgar a los empleados bono adicional por el cumplimiento de los objetivos expresados en el aplicativo Success Factor. Condiciones físicas del trabajo: Se dotó hace un mes de un comedor nuevo, lo que mejoró las condiciones físicas. – Seguridad: Privilegios de antigüedad que se brindan actualmente son otorgado por el cumplimiento en tiempo de cada cinco años no obstante se recomienda que no solo sea en dinero sino en ventaja para la obtención de recursos educativos para poder crecer en la compañía. – Status: Títulos de los puestos dependiendo de las funciones que se realiza, que estén más acorde al grado de dificultad y responsabilidades.	Sentimiento de autorrealización: General en los colaboradores por medio de crecimiento profesional en postgrados el sentimiento de autorrealización, se evidencio que el apoyo en pregrado es mayor sin embargo las personas que quieran cursar un Postgrado cuentan con muchos más requisitos. Se recomienda brindar el apoyo si la persona empleara los conocimientos en algún proyecto o beneficio para la empresa. – Reconocimiento de una labor bien hecha: Reforzar en los lideres la importancia de realizar un reconocimiento Justo de la Labor realizada por los colaboradores a su cargo. – Mayor responsabilidad: Generar mayor compromiso en los colaboradores con la realización de nuevas tareas que generen mayor impacto en la organización.

Fuente: Elaboración propia