



Universidad
Rey Juan Carlos

Facultad de
Ciencias Jurídicas y Políticas

TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS.
CURSO ACADÉMICO 2023-2024
1ª CONVOCATORIA

ESTUDIANDO LA REINGENIERÍA DE PROCESOS EN RR.HH. Y SUS
APLICACIONES EN LA EMPRESA.

AUTOR: Martínez Blanco, Pablo

TUTOR: Pérez Redondo Rubén J.

En Vicálvaro, a día 15 de septiembre de 2023.

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN	3
1.	Objetivos del trabajo.....	4
2.	Metodología.....	4
II.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	5
1.	Definición y conceptos clave de la motivación laboral	5
2.	Teorías de la motivación	7
3.	Elementos que afectan a la Motivación laboral.....	9
4.	Definición de reingeniería de recursos humanos.....	10
5.	Antecedentes y evolución del concepto de reingeniería de recursos humanos	11
6.	Elementos a considerar para una reingeniería de recursos humanos efectiva.	11
7.	Beneficios y desventajas de la reingeniería de recursos humanos	12
III.	INTERRELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN LABORAL Y REINGENIERÍA DE PROCESOS EN RECURSOS HUMANOS	14
1.	Análisis de la influencia de la reingeniería de procesos en la motivación laboral	14
1.1.	Mejora de los procesos de selección y contratación	14
1.2.	Claridad de roles y responsabilidades	15
1.3.	Desarrollo de habilidades y oportunidades de crecimiento.....	16
1.4.	Sistemas de reconocimiento y recompensa.....	17
1.5.	Mejora de la comunicación interna	17
IV.	IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS EN RECURSOS HUMANOS.....	19
1.	Participación activa de los empleados en el proceso de reingeniería	19
2.	Compromiso y adaptación al cambio organizacional	20
3.	Generación de ideas y mejoras continuas	21
4.	Colaboración y trabajo en equipo	22
V.	DISEÑO DE LA REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	24
1.	Diagnóstico de los procesos y prácticas de recursos humanos.....	24
2.	Identificación de las áreas de mejora.....	25
3.	Análisis de las causas de los problemas identificados.....	26
4.	Identificación de las fortalezas y oportunidades de mejora.....	27

VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	28
1. Establecimiento de los objetivos y estrategias de reingeniería de recursos humanos	28
2. Identificación de los recursos necesarios para implementar la reingeniería de recursos humanos.....	29
3. Diseño de un plan de acción para implementar la reingeniería de recursos humanos	30
VII. IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS	32
1. Planificación y coordinación de la implementación.....	32
2. Comunicación y sensibilización a los empleados y personal directivo.....	33
3. Capacitación y formación para la implementación de los nuevos procesos y prácticas	33
VIII. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	35
1. Establecimiento de indicadores de desempeño para la evaluación	35
2. Evaluación de los resultados obtenidos	36
3. Implementación de mejoras y ajustes necesarios	36
IX. CONCLUSIONES.....	38
X. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	39

I. INTRODUCCIÓN

La reingeniería de recursos humanos es un enfoque estratégico que busca optimizar y mejorar la gestión de los recursos humanos en una organización.

En la actualidad, esta práctica es de vital importancia para las empresas dado que favorece la adaptación al cambio. En un entorno empresarial en constante evolución, las organizaciones necesitan adaptarse rápidamente a los cambios para mantener su competitividad. En este sentido, la reingeniería de recursos humanos permite a las empresas revisar y rediseñar sus procesos y estructuras organizativas para responder de manera ágil a los cambios del mercado y a las demandas de los clientes.

Por otra parte, la reingeniería de recursos humanos permite alinear la gestión de personas con la estrategia de la empresa. Esto implica asegurarse que la estructura organizativa, las políticas de contratación, el desarrollo del talento y las prácticas de gestión del rendimiento estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, lo cual favorece que los recursos humanos sean un impulsor clave de los resultados empresariales.

Así mismo se mejora la eficiencia y productividad en los procesos de gestión de personas, ante la simplificación de procedimientos, la automatización de tareas repetitivas o la reasignación de responsabilidades para maximizar la eficiencia y la productividad de los empleados. De esta manera, al mejorar la eficiencia de los recursos humanos, las empresas pueden lograr mejores resultados con menos recursos.

Por otra parte, se ha de tener en cuenta que la reingeniería de recursos humanos también se centra en el desarrollo del talento y la retención de los empleados clave. Esto implica implementar estrategias de capacitación y desarrollo, programas de reconocimiento y recompensa, así como políticas que promuevan un ambiente de trabajo positivo y motivador. Al invertir en el desarrollo y retención del talento, las empresas pueden asegurarse de contar con los empleados adecuados y altamente comprometidos para alcanzar sus metas.

Factores, todos ellos, que mejoran la experiencia del empleado, la cual se ha convertido en un factor crítico para el éxito empresarial. En este sentido, la reingeniería de recursos humanos busca crear una experiencia positiva para los empleados, desde su proceso de reclutamiento y selección hasta su desarrollo y bienestar en el trabajo. Esto implica implementar políticas de conciliación laboral, fomentar un ambiente inclusivo y diverso, y brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. Una experiencia del empleado satisfactoria puede aumentar la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, lo que a su vez impacta positivamente en el desempeño y los resultados de la empresa (Atalaya, 1999).

En resumen, la reingeniería de recursos humanos es esencial en la actualidad para que las empresas puedan adaptarse al cambio, alinear su gestión de personas con la estrategia, mejorar la eficiencia y productividad, desarrollar y retener el talento, y mejorar la experiencia del empleado. Al implementar prácticas efectivas de recursos humanos, las organizaciones pueden obtener una ventaja competitiva sostenible y lograr un desempeño empresarial sobresaliente.

1. Objetivos del trabajo

El propósito de este Trabajo de Fin de Grado es llevar a cabo un análisis de la reingeniería de recursos humanos como un enfoque para optimizar la gestión de los recursos humanos en una empresa. En este sentido, se identifican los procesos críticos de recursos humanos que requieren reingeniería para mejorar la eficiencia y la efectividad, a la vez que se evalúan los beneficios y desventajas de la reingeniería de recursos humanos y cómo estos impactan en la organización y sus empleados.

Todo ello, junto con el desarrollo de un plan de implementación en el que se incluyen la identificación de los procesos a mejorar, los recursos necesarios y la gestión del cambio organizacional. En definitiva, el objetivo principal de este trabajo acerca de la reingeniería de recursos humanos es comprender cómo esta técnica puede mejorar la gestión de los recursos humanos en una organización y desarrollar estrategias para su implementación efectiva.

A este objetivo se sumarían otra serie de objetivos específicos como sería el caso de conocer la interrelación y el impacto entre motivación laboral y reingeniería de procesos en recursos humanos.

2. Metodología

Para realizar una investigación sobre el tema abordado en este trabajo, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura académica, así como la exploración de diversas fuentes de información. En este proceso, se ha adoptado un enfoque sistemático que permite recopilar y evaluar información relevante y actualizada en estas áreas temáticas. Se ha realizado una cuidadosa identificación, evaluación, selección y síntesis de información proveniente de diversas fuentes académicas, como libros, revistas, artículos y tesis, tanto de distintas organizaciones como de autores especializados en el tema objeto de estudio. Además, se ha hecho uso de bases de datos especializadas y repositorios para ampliar la búsqueda.

Posteriormente, se han evaluado los estudios encontrados en base a criterios predefinidos, tales como la relevancia del tema, la calidad del estudio, la metodología empleada y la fecha de publicación. A partir de esta evaluación, se ha procedido a una lectura, análisis y síntesis de los datos relevantes y las conclusiones extraídas de los mismos. Estos elementos se han integrado para redactar el presente trabajo, garantizando así una base sólida y fundamentada en la investigación realizada.

II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1. Definición y conceptos clave de la motivación laboral

El término *motivatum* proviene etimológicamente del latín que significa “lo que pone en movimiento”, en buenos términos, es decir aquello que impulsa o provoca la acción. Así, “*la motivación está referida al proceso mediante el cual el individuo le da intensidad, dirección y persistencia a una conducta, que está dirigida hacia la consecución de una meta u objetivo*” (Robbins y Judge, 2013: 202)

El estudio de la motivación en el lugar de trabajo no es un término moderno. El estudio del ser humano y su comportamiento ha sido uno de los principales problemas que los primeros filósofos han tratado de resolver desde la antigüedad. En este sentido, se ha argumentado que el estudio de los seres humanos en relación con su comportamiento debería ser el tema central del progreso continuo de nuestra sociedad. Sin embargo, hasta el siglo XX no se comenzó el estudio de la motivación laboral con la importancia que merece ya que es un factor determinante.

La motivación es un proceso psicológico y biológico que impulsa al individuo a tomar acción para alcanzar un objetivo o una necesidad. Es una fuerza interna que impulsa a las personas a actuar de cierta manera, ya sea para satisfacer una necesidad o para alcanzar un objetivo deseado. La motivación puede ser intrínseca o extrínseca, dependiendo de si la fuerza motriz proviene del individuo o del ambiente externo. Puede ser tanto positiva o negativa, ya que puede impulsar a una persona hacia un comportamiento deseado o evitando un comportamiento no deseado. Es un concepto clave en el campo de la psicología y se estudia en diversas disciplinas como la psicología, la sociología, la antropología, la neurociencia y la administración (Naranjo, 2009).

La motivación es un proceso complejo y multifacético que involucra varios aspectos, como la cognición, las emociones, los valores y los deseos. Es una fuerza interna que impulsa a las personas a actuar de cierta manera, ya sea para satisfacer una necesidad o para alcanzar un objetivo deseado (Bonilla y Rodríguez, 2020).

Por otra parte, la motivación también puede definirse como “*una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen*”, tal y como refiere Stoner (1996: 484).

Reflexionando sobre la definición anterior, se puede sacar en claro que la motivación es el motor que pone en marcha la conducta humana según los estudios de Maslow, siendo el impulso para ir satisfaciendo todas las necesidades del ser humano. Se puede afirmar, por lo tanto, que existe una correlación directa entre el interés por conseguir algo con la acción para lograrlo, por ejemplo: la acción de beber, impulsado por la necesidad de tener sed, o bien la motivación en el trabajo, impulsada por un posible ascenso, por ejemplo.

Existen diferentes teorías de la motivación que intentan explicar cómo y por qué las personas se motivan para actuar de cierta manera. Algunas teorías se centran en los aspectos cognitivos de la motivación, mientras que otras se centran en los aspectos emocionales. Algunas teorías enfatizan la importancia de las necesidades y las metas, mientras que otras se centran en la importancia de las recompensas y los castigos (Valencia, et al., 2014).

La motivación laboral se refiere a la casuística que impulsa a las personas a actuar de cierta manera en el ámbito laboral. Es un proceso que involucra varios aspectos, como la cognición, las emociones, los valores y los deseos, y que puede ser tanto intrínseca como extrínseca. Esta última se refiere a la motivación que proviene del individuo, mientras que la motivación extrínseca se refiere a la motivación que proviene del ambiente externo. Los estudios han demostrado que la motivación intrínseca es una fuerza más estable y duradera que la motivación extrínseca (Trevilla, Martín y Martín, 2009).

Por su parte, la motivación intrínseca también se relaciona con un mayor rendimiento y una mayor satisfacción en el trabajo y en el estudio. Se refiere a la motivación que proviene del individuo, como el deseo de aprender y mejorar, el deseo de realizar un trabajo significativo y el deseo de tener un alto grado de autonomía en el trabajo. Por otro lado, la motivación extrínseca se refiere a la motivación que proviene del ambiente externo, como las recompensas económicas, el reconocimiento y el estatus (Trevilla, et al., 2009).

La motivación también puede ser dividida en dos tipos: la motivación de logro y la motivación de afiliación. La motivación de logro se refiere a la necesidad de superar desafíos y alcanzar metas, mientras que la motivación de afiliación se refiere a la necesidad de establecer y mantener relaciones interpersonales positivas (Soriano, 2001).

En general, es importante tener un buen nivel de motivación laboral para lograr una mayor productividad, mejorar el rendimiento y aumentar la satisfacción en el trabajo. Los empleadores y personal directivo deben buscar maneras de fomentar la motivación intrínseca entre sus empleados, brindando oportunidades de desarrollo y crecimiento, y reconociendo y recompensando el buen desempeño.

Además, es importante tener en cuenta que la motivación laboral puede variar en cada individuo y puede ser afectada por factores internos y externos. Los factores internos incluyen la personalidad, las necesidades y los valores individuales, mientras que los factores externos incluyen el ambiente laboral, el clima laboral, la cultura organizacional y las políticas y prácticas de la empresa.

Por otro lado, la motivación laboral también puede ser afectada por el estrés, la fatiga, el burnout, y otros factores relacionados con el bienestar psicológico y físico. Es importante que las empresas fomenten un ambiente saludable y equilibrado para sus empleados, brindando apoyo y recursos para manejar el estrés y mejorar el bienestar.

En resumen, la motivación es un proceso complejo y multifacético que impulsa a las personas a tomar acción para alcanzar un objetivo o una necesidad. Es una fuerza interna que puede ser intrínseca o extrínseca y se estudia en diversas disciplinas como la psicología, la sociología, la antropología, la neurociencia y la administración. Es importante para entender cómo y por qué las personas actúan de cierta manera para poder mejorar su rendimiento y su bienestar.

2. Teorías de la motivación

Cuando se habla de las primeras grandes teorías en el campo de la motivación, se puede considerar a Descartes en 1622 como el impulsor de este campo de investigación y argumentar que todo acto de voluntad es en realidad un acto impulsor. Sin embargo, a lo largo de la historia, se han propuesto muchas teorías para estudiar las motivaciones de las personas a lo largo de su vida, tal y como se puede comprobar en los siguientes apartados.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

La "*Teoría de la Jerarquía de Necesidades*" de Maslow propuesta en 1943 muestra una lista ordenada jerárquicamente de necesidades en forma de pirámide, tal y como se puede observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 1 Pirámide de Maslow



Fuente: Google Images. 2023

Es decir, según esta teoría, se plantea que las personas experimentan una serie de necesidades que deben ser atendidas de manera secuencial y jerárquica. Estas necesidades incluyen aspectos fisiológicos, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. A medida que una necesidad se satisface, la persona se enfoca en la siguiente necesidad de la jerarquía para su cumplimiento (Madero-Gómez, 2022)

Modelo jerárquico ERC de Alderfer, (teoría de la motivación ERC)

Otra teoría muy importante es el modelo E-R-C, desarrollada por Alderfer en 1969. Esta teoría introduce una variación sobre la jerarquización de las necesidades de Maslow, explicando así, que las necesidades de los seres humanos se tienen que clasificar únicamente en tres aspectos:

- Necesidades de existencia: Las necesidades más básicas del ser humano, las denominadas por Maslow en fisiológicas y de seguridad.
- Necesidades de relación: las denominadas por Maslow en las de amor y pertenencia.
- Necesidades de crecimiento: las que podemos ver en la pirámide anterior como las dos más altas, las necesidades de ego y autorrealización.

A la hora de hablar de la motivación se indica que es una característica psicológica humana que contribuye al nivel de compromiso de una persona; tiene causa, activación, instrucciones, comportamiento motivador y sustentador. Los individuos trabajan para lograr las metas deseadas. Aunque los patrones de comportamiento difieren (necesidades individuales, valores sociales y habilidades personales), el proceso no. Lo mismo para todos: el comportamiento tiene una razón (interna o externa, productos de la herencia y/o del ambiente) que motiva el comportamiento, impulsos, deseos, necesidades o tendencias.

Por lo tanto, es importante entender qué motiva la acción en el lugar de trabajo a las personas, porque a través de aspectos como la motivación gerencial, los administradores pueden manipular estos elementos y que su organización está funcionando correctamente así los miembros se sienten más satisfechos.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg elaboró una de las teorías más importantes hoy en día, su teoría conocida motivación-higiene, se basa en el estudio del comportamiento humano en una empresa en base a su satisfacción o insatisfacción dentro de la empresa.

Por eso Herzberg asegura que es muy importante que los objetivos de la empresa vayan acordes con los objetivos del empleado, obteniendo así un grado mayor de implicación por parte de este (Manos, 2002)

Según esta teoría de los dos factores de Herzberg, se plantea que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo son influenciadas por dos categorías de factores distintos: los factores higiénicos, que se refieren a las condiciones laborales y el entorno, y los factores motivacionales, que están relacionados con el trabajo en sí mismo. Para lograr una mayor motivación en los empleados, las organizaciones deben abordar y satisfacer ambos tipos de factores de manera adecuada (Madero-Gómez, 2019).

Teoría de la Autodeterminación (SDT) de Deci y Ryan

Esta teoría sugiere que la motivación intrínseca es el resultado de tres necesidades básicas: la autonomía, la competencia y la relación. Según esta teoría, las personas son más motivadas cuando sienten que tienen control sobre su trabajo, sienten que están haciendo un buen trabajo y sienten que están conectadas con sus compañeros de trabajo (Balaguer, Castillo y Duda, 2008).

Modelo de Expectativa de Vroom

Este modelo sugiere que la motivación laboral es el resultado de la percepción de una persona sobre la relación entre el esfuerzo y el rendimiento, y la relación entre el rendimiento y las recompensas. Según esta teoría, las personas son más motivadas cuando creen que su esfuerzo será recompensado con un buen rendimiento y que el buen rendimiento será recompensado con recompensas deseadas (Guirado, 2019).

Teoría de la Equidad de Adams

Esta teoría sugiere que las personas comparan sus recompensas laborales con las recompensas de sus compañeros de trabajo y se motivan para ajustar las desigualdades percibidas. Según esta teoría, las personas son más motivadas cuando perciben que su recompensa es justa en comparación con la recompensa de sus compañeros de trabajo (Méndez, 2014).

Teoría de la Identidad Organizacional de Ashforth y Mael

Esta teoría sugiere que las personas están motivadas por la relación entre su yo y su organización. Según esta teoría, las personas son más motivadas cuando sienten una conexión fuerte con su organización y sienten que su yo está siendo reflejado en su organización (Contreras y Hernández, 2011).

Teoría de las Características del Puesto de Hackman y Oldham.

Esta teoría sugiere que las características del trabajo, como la autonomía, el desafío y el feedback, son importantes para motivar a los empleados. Según esta teoría, las personas son más motivadas cuando tienen un trabajo que les ofrece la oportunidad de tener autonomía, desafíos y retroalimentación sobre su rendimiento (Cuofano, 2022).

Todas estas teorías exponen una comprensión más profunda de cómo motivar a los empleados, y han generado información valiosa sobre las diferentes necesidades y motivaciones de los empleados.

Se ha mostrado que para motivar a los empleados es importante proporcionarles un ambiente laboral en el que se sientan seguros, tengan un buen rendimiento, se sientan valorados y sientan una conexión con la organización.

Sin embargo, es importante señalar que estas teorías son solo una parte de una comprensión más completa de la motivación laboral. Es importante tener en cuenta que la motivación de los empleados puede variar de persona en persona y puede ser afectada por diferentes factores internos y externos. Es importante para las empresas adaptar su estrategia de motivación a las necesidades y motivaciones individuales de sus empleados (Gutiérrez y Salazar, 2016).

En resumen, las investigaciones sobre motivación laboral han ofrecido una comprensión valiosa sobre cómo motivar a los empleados, pero es importante considerar que cada individuo es único y puede tener necesidades y motivaciones diferentes. Es importante adaptar la estrategia de motivación a las necesidades individuales de cada empleado para lograr un ambiente laboral positivo y productivo.

3. Elementos que afectan a la Motivación laboral

La motivación laboral puede verse afectada por una variedad de factores. Así, cada organización tiene la oportunidad de elegir la mejor dirección a seguir, teniendo en cuenta su cultura corporativa y su comprensión de los empleados. Esto permite tomar decisiones que se consideren más adecuadas para fomentar la motivación en el entorno laboral (Atalaya, 1999).

En este sentido, se ha de tener en cuenta que los empleados que se sienten motivados suelen mostrar un rendimiento superior y una mayor eficiencia en comparación con aquellos que carecen de motivación. Esto, a su vez, conlleva a un incremento en la producción y en la optimización de los procesos. Así mismo, la motivación de los empleados está estrechamente ligada a un mayor compromiso con su labor y a un sentido de responsabilidad más sólido. Como resultado, se puede apreciar una mejora en la calidad del producto final, ya que los trabajadores motivados están más comprometidos con la excelencia y la entrega de resultados superiores (Bonilla y Rodríguez, 2020).

Por otra parte, la motivación del equipo de trabajo también tiene un impacto positivo en el ambiente laboral. Los empleados motivados tienden a experimentar una mayor satisfacción en su trabajo y a desarrollar relaciones más positivas y sólidas con sus colegas y superiores. Esto, a su vez, contribuye a crear un clima laboral favorable, donde la colaboración, el apoyo mutuo y la comunicación efectiva prevalecen (Cruz, 2009).

A todo lo anterior se ha de añadir que los empleados motivados suelen estar más satisfechos con su trabajo y, por lo tanto, tienen menos probabilidades de buscar oportunidades laborales en otros lugares. Esta mayor retención de talento dentro de la empresa ayuda a reducir los costos asociados con la rotación de personal, como la contratación y capacitación de nuevos empleados (Ferrer-Cascales, 2010).

Por otra parte, se ha de considerar que los empleados motivados suelen estar más satisfechos con su trabajo y, por lo tanto, tienen menos probabilidades de buscar oportunidades laborales en otros lugares. Esta mayor retención de talento dentro de la empresa ayuda a reducir los costos asociados con la rotación de personal, como la contratación y capacitación de nuevos empleados (Forsyth, 2001).

Además, esta motivación por parte de los empleados genera que muestren una lealtad más fuerte hacia la empresa en la que trabajan. A la vez que tienden a promover de forma positiva la marca y los productos de la empresa tanto dentro como fuera del entorno laboral. Esta promoción positiva contribuye a mejorar la imagen de marca de la empresa, lo que a su vez puede atraer a más clientes y fortalecer la posición en el mercado (Gil y Guillen, 2000).

Todo ello, sin olvidar la reducción de costos asociada a los empleados motivados, dado que estos presentan una menor tasa de ausentismo y accidentes laborales. Esto se traduce en una disminución de los costos asociados con problemas de salud y ausencias prolongadas. Al contar con un equipo motivado, la empresa puede minimizar los gastos relacionados con enfermedades y ausentismo, lo que a su vez beneficia a la productividad y a la rentabilidad en general (González, 2019).

4. Definición de reingeniería de recursos humanos

La reingeniería de recursos humanos es un proceso de transformación y cambio en la gestión del talento humano de una organización. Es una técnica de gestión que se centra en la revisión y optimización de todos los procesos y prácticas relacionadas con el personal, desde la selección y contratación, hasta el desarrollo y retención del talento (Castillo, 2018).

Implica una revisión exhaustiva de los procesos y prácticas de recursos humanos para determinar cuáles son ineficientes, obsoletos o redundantes. Luego, se diseñan nuevos procesos y prácticas que sean más eficientes y efectivos, y se implementan los cambios necesarios. Esto puede implicar la eliminación de roles o departamentos enteros, la automatización de tareas, la reducción de burocracia y trámites innecesarios, entre otros (Escariz, 2015).

El objetivo de la reingeniería de recursos humanos es mejorar la eficiencia, la productividad y el rendimiento general de una organización. Para lograr esto, se requiere una revisión detallada y crítica de todos los procesos de recursos humanos, y una

reorganización de estos, de manera que se alineen con los objetivos estratégicos de la organización (Castillo, 2018).

En resumen, la reingeniería de recursos humanos es una herramienta poderosa para asegurar la competitividad y el éxito a largo plazo de una organización, mediante la mejora de sus procesos y prácticas de recursos humanos.

5. Antecedentes y evolución del concepto de reingeniería de recursos humanos

La reingeniería de recursos humanos se originó a principios de los años 90 como una respuesta a los desafíos económicos y competitivos que enfrentaban muchas empresas en ese momento. El término "reingeniería" fue acuñado por Michael Hammer y James Champy en su libro "*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*" publicado en 1993. La reingeniería se centraba en la revisión radical de los procesos de negocio y su rediseño para mejorar la eficiencia y la efectividad (Ogliastri, 2009).

El concepto de reingeniería de recursos humanos surgió como una extensión natural de la reingeniería de procesos. En lugar de centrarse en la mejora de los procesos de negocio, la reingeniería de recursos humanos se centró en la revisión y optimización de los procesos y prácticas de recursos humanos, desde la selección y contratación, hasta el desarrollo y retención del talento (Schroeder, Meyer Goldstein y Rungtusanatham, 2011).

A medida que las empresas se dieron cuenta de que el capital humano era un recurso crítico para su éxito, comenzaron a prestar más atención a la gestión del talento humano. La reingeniería de recursos humanos se convirtió en una herramienta valiosa para mejorar la gestión del talento, alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia empresarial, y mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos de recursos humanos (Ogliastri, 2009).

Con el tiempo, la reingeniería de recursos humanos ha evolucionado para incluir enfoques más centrados en el empleado y en la experiencia del empleado, así como enfoques más holísticos de la gestión del talento, como la gestión del desempeño, el desarrollo del liderazgo y la gestión del cambio organizacional. La reingeniería de recursos humanos sigue siendo una herramienta poderosa para las empresas que buscan mejorar su gestión del talento y aumentar su competitividad (Ogliastri, 2009).

6. Elementos a considerar para una reingeniería de recursos humanos efectiva.

El marco conceptual para la reingeniería de recursos humanos incluye varios elementos clave que deben tenerse en cuenta para una implementación exitosa. Estos elementos incluyen:

- ✚ Estrategia de recursos humanos: La estrategia de recursos humanos debe estar alineada con la estrategia empresarial para garantizar que los procesos de recursos humanos estén enfocados en el logro de los objetivos empresariales (Diaz, 2014).

- ✚ Identificación de procesos críticos: Se deben identificar los procesos críticos de recursos humanos que afectan directamente la capacidad de la organización para atraer, retener y desarrollar el talento (Jiménez, Hillier-Fry y Díaz, 2008).
- ✚ Evaluación y rediseño de procesos: Los procesos de recursos humanos existentes deben evaluarse y rediseñarse para mejorar la eficiencia y la efectividad. Esto puede incluir la eliminación de procesos innecesarios, la automatización de tareas, y la implementación de nuevas tecnologías (Jiménez, Hillier-Fry y Díaz, 2008).
- ✚ Enfoque en el empleado: La reingeniería de recursos humanos también debe centrarse en la experiencia del empleado para mejorar la satisfacción y el compromiso. Esto puede incluir el diseño de programas de desarrollo profesional, la mejora de los procesos de selección y contratación, y la implementación de políticas de trabajo flexible (Schroeder, Meyer Goldstein y Rungtusanatham, 2011).
- ✚ Comunicación y gestión del cambio: Es esencial que la organización comunique los cambios en los procesos de recursos humanos y gestione adecuadamente el cambio organizacional para minimizar la resistencia al cambio y garantizar una transición suave (Ferrer, 2015).
- ✚ Medición y evaluación: La reingeniería de recursos humanos debe ser monitoreada y evaluada regularmente para medir el impacto en la organización. Esto puede incluir la implementación de métricas de desempeño para medir la eficacia de los nuevos procesos de recursos humanos y la retroalimentación de los empleados para evaluar su satisfacción (Expansión y Empleo, 2019).

En resumen, para la reingeniería de recursos humanos se debe incluir una estrategia de recursos humanos alineada con la estrategia empresarial, la identificación y rediseño de procesos críticos, el enfoque en la experiencia del empleado, la comunicación y gestión del cambio, y la medición y evaluación continua del impacto en la organización.

7. Beneficios y desventajas de la reingeniería de recursos humanos

La reingeniería de recursos humanos puede proporcionar varios beneficios a una organización, entre los cuales cabría destacar los siguientes:

- ✚ Mayor eficiencia y productividad: La reingeniería de recursos humanos permite a las organizaciones identificar y eliminar procesos innecesarios, automatizar tareas y optimizar la estructura organizacional para mejorar la eficiencia y productividad (Ambit-BST, 2020).
- ✚ Reducción de costos: Al eliminar procesos innecesarios, la reingeniería de recursos humanos puede ayudar a reducir los costos de operación de una organización (EAE Business School, 2022).
- ✚ Mejora de la calidad: La reingeniería de recursos humanos puede mejorar la calidad de los servicios prestados por una organización al enfocarse en los procesos y prácticas que generan los mejores resultados (Ambit-BST, 2020).

- ✚ Mayor satisfacción del cliente: Al mejorar la eficiencia y la calidad, la reingeniería de recursos humanos puede mejorar la satisfacción del cliente al proporcionar un mejor servicio y/o producto (Ambit-BST, 2020).

Sin embargo, también hay desventajas asociadas con la reingeniería de recursos humanos, como:

- ✚ Resistencia al cambio: Los cambios radicales en los procesos y prácticas de recursos humanos pueden encontrar resistencia por parte de los empleados y otros miembros de la organización, especialmente si no se comunican y manejan adecuadamente (EAE Business School, 2022).
- ✚ Impacto en la cultura organizacional: La reingeniería de recursos humanos puede afectar la cultura organizacional, lo que puede resultar en una disminución en la moral y la motivación de los empleados (Añez, 2020).
- ✚ Pérdida de empleos: La reingeniería de recursos humanos puede resultar en la eliminación de roles o departamentos enteros, lo que puede resultar en la pérdida de empleos y la necesidad de reubicación de personal (Hernández, 2013).
- ✚ Enfoque en la eficiencia sobre el desarrollo de habilidades: La reingeniería de recursos humanos puede centrarse en la eficiencia y la reducción de costos, lo que puede limitar el enfoque en el desarrollo de habilidades y el crecimiento personal de los empleados (Castillo, 2018)

En resumen, la reingeniería de recursos humanos puede proporcionar varios beneficios a una organización, pero también puede tener algunas desventajas. Es importante que las organizaciones consideren cuidadosamente los pros y los contras antes de emprender una reingeniería de recursos humanos y manejen el proceso de manera adecuada para minimizar los impactos negativos.

III. INTERRELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN LABORAL Y REINGENIERÍA DE PROCESOS EN RECURSOS HUMANOS

1. Análisis de la influencia de la reingeniería de procesos en la motivación laboral

La relación entre la motivación laboral y la reingeniería de procesos en recursos humanos permite fomentar un entorno de trabajo positivo y productivo, y, por ende, cobra especial relevancia en el éxito y el rendimiento de una organización. Así, son varias las formas en las que la reingeniería de procesos en recursos humanos puede influir en la motivación de los empleados.

1.1. Mejora de los procesos de selección y contratación

La mejora de los procesos de selección y contratación implica revisar y optimizar los procedimientos existentes para asegurar una selección más efectiva y eficiente de los candidatos adecuados para las posiciones dentro de la empresa. Ello implica analizar y evaluar los procedimientos existentes en áreas como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y desarrollo profesional. Al identificar las áreas que requieren mejoras, se pueden implementar cambios significativos que fomenten la motivación laboral (Poza, 2020).

Al reevaluar y rediseñar los procesos de trabajo existentes, la reingeniería puede eliminar pasos innecesarios, simplificar tareas y optimizar flujos de trabajo. Esto permite a los empleados trabajar de manera más eficiente, lo que puede aumentar su sensación de logro y satisfacción en el trabajo (Escalera, Masa y García, 2008).

En base a ello, en primer lugar, se ha de proceder a efectuar un análisis de las necesidades de contratación de la empresa. Esto implica determinar los requisitos de habilidades, competencias y experiencia necesarios para cada posición, así como la cantidad de contrataciones requeridas (Expansión y Empleo 2019).

A ello le sigue una revisión de descripciones de puesto y perfiles de candidatos para que sean claras, concisas y reflejen con precisión las responsabilidades y requisitos del cargo. Además, definir perfiles de candidatos ideales para cada posición, detallando las habilidades, conocimientos y experiencia que se buscan. Unas actuaciones con el objetivo que estas descripciones sean claras, concisas y reflejen con precisión las responsabilidades y requisitos del cargo. Además, definir perfiles de candidatos ideales para cada posición, detallando las habilidades, conocimientos y experiencia que se buscan (Andrade, 2018).

A la vez, se han de evaluar y diversificar las fuentes de reclutamiento utilizadas por la empresa. Esto puede incluir el uso de redes profesionales, plataformas de empleo en línea, redes sociales, programas de referidos de empleados y colaboración con agencias de reclutamiento. Buscar activamente talento tanto dentro como fuera de la organización (Castillo, 2018).

Seguidamente, se han de incorporar pruebas y evaluaciones adicionales en el proceso de selección para obtener una evaluación más precisa de las habilidades y competencias de los candidatos. Estas pruebas pueden ser técnicas, psicométricas, de personalidad, de resolución de problemas, entre otras, según las necesidades específicas

del puesto. Habiendo, también, de establecer criterios de entrevista claros y estructurados para garantizar una evaluación justa y consistente de los candidatos. Esto puede incluir la creación de guías de entrevistas, preguntas predefinidas y escalas de evaluación para cada competencia relevante (López, 2010)

Todo ello bajo la idea de poder implementar herramientas tecnológicas y sistemas de gestión de candidatos para facilitar y agilizar el proceso de selección y contratación. Estas herramientas pueden ayudar a filtrar currículums, administrar candidatos, programar entrevistas, realizar seguimientos y almacenar información de manera más eficiente (Hernández, 2013).

Finalmente, se ha de fijar un sistema de retroalimentación de los candidatos con el propósito de evaluar continuamente el proceso de selección y contratación. Ello permitirá identificar áreas de mejora y realizar ajustes en función de los comentarios recibidos y los resultados obtenidos (López, 2010)

En consecuencia, la reingeniería de procesos en recursos humanos puede mejorar los métodos de selección y contratación de personal. Ello deriva en procesos eficientes de selección y contratación al implementar mejores prácticas y herramientas de evaluación, se pueden identificar y reclutar candidatos altamente motivados y alineados con los valores de la empresa. Contratar a empleados motivados desde el inicio puede tener un impacto significativo en el clima laboral y la motivación general de los equipos.

1.2. Claridad de roles y responsabilidades

Mediante esta reingeniería de procesos en recursos humanos se busca asegurar que los procedimientos y prácticas estén alineados con los objetivos y la visión de la organización. Cuando los empleados comprenden claramente cómo su trabajo contribuye a esos objetivos y se les brindan los recursos adecuados, se fortalece su motivación y compromiso con el éxito de la organización (Castillo, 2018).

En esta línea, se ha de resaltar la claridad y transparencia en los roles y responsabilidades. La reingeniería de procesos en recursos humanos puede implicar una revisión de la estructura organizativa y la definición clara de roles y responsabilidades de los empleados. Esto crea un sentido de claridad y dirección, lo que ayuda a los empleados a comprender sus funciones y a establecer metas realistas. Una mayor claridad en los roles contribuye a la motivación, ya que los empleados saben qué se espera de ellos y cómo pueden contribuir al éxito organizativo (Hernández, 2013).

Por otra parte, se pueden eliminar o simplificar los trámites burocráticos excesivos. Esto puede liberar a los empleados de cargas administrativas innecesarias, lo que les permite centrarse más en su trabajo principal y en tareas de mayor valor. Al reducir la burocracia, se fomenta un entorno laboral más ágil y flexible, lo que puede generar mayor motivación entre los empleados (Hernández, 2013).

Al revisar los procesos existentes, la reingeniería puede permitir una mayor delegación de responsabilidades y brindar a los empleados más autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Esto les da un sentido de control y empoderamiento sobre sus funciones, lo que puede aumentar su motivación intrínseca y compromiso con los resultados (Escalera, Masa y García, 2008).

A ello se ha añadido que este tipo reingeniería puede ayudar a identificar y eliminar barreras que puedan afectar la motivación laboral. Esto puede incluir la simplificación de procesos burocráticos, la reducción de cargas administrativas y la eliminación de tareas redundantes o desmotivadoras. Al hacerlo, se crea un entorno laboral más eficiente y motivador (Ambit-BST, 2020).

1.3. Desarrollo de habilidades y oportunidades de crecimiento

La reingeniería de procesos en recursos humanos en relación con el desarrollo de habilidades y oportunidades de crecimiento implica revisar y mejorar los procedimientos existentes para asegurar que los empleados tengan acceso a programas de capacitación, desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización (Castillo, 2018).

Son varios los aspectos que podrían involucrarse en este proceso. En primer lugar, se ha de realizar un análisis exhaustivo de las necesidades de habilidades y crecimiento dentro de la organización. Esto implica identificar las brechas de habilidades actuales y futuras, y determinar qué competencias y conocimientos son necesarios para el éxito de los empleados y la organización (Añez, 2020).

En base a ello, se ha de proceder al diseño de programas de desarrollo basados en la evaluación de estas necesidades, que aborden las brechas identificadas. Estos programas pueden incluir capacitación en habilidades técnicas, programas de liderazgo, coaching, mentoría, capacitación en competencias blandas, entre otros (Andrade, 2018).

A ello le sigue una revisión de procesos de evaluación de desempeño existentes para asegurar que se estén identificando las necesidades de desarrollo de los trabajadores de manera efectiva. Esto puede implicar la incorporación de evaluaciones 360 grados¹, revisiones más frecuentes, establecimiento de metas y objetivos claros, entre otros (Andrade, 2018).

A la vez se han de Identificar y promover oportunidades de crecimiento dentro de la organización, como proyectos especiales, rotación de puestos, ascensos, participación en comités o equipos interdepartamentales, entre otros. Esto permite a los trabajadores ampliar sus habilidades y conocimientos en diferentes áreas (Escariz, 2015).

Por otra parte, cabe promover una cultura que valore el aprendizaje y el desarrollo continuo. Esto puede incluir la creación de programas de aprendizaje autodirigido, el fomento de la participación en conferencias y eventos de la industria, la implementación de políticas de reembolso de matrícula para programas de educación continua, entre otros (Andrade, 2018).

Todo ello, sin dejar de lado la implementación de un sistema de medición y seguimiento para evaluar la efectividad de los programas de desarrollo y las oportunidades de crecimiento. Esto puede incluir la recopilación de datos sobre la participación en programas de desarrollo, el seguimiento del progreso de los empleados

¹ Se trata de una técnica para evaluar a los empleados, la cual involucra recibir retroalimentación por parte de sus compañeros y miembros del equipo con el fin de obtener una comprensión completa de sus puntos fuertes y áreas de mejora desde múltiples perspectivas (Pérez, 2014).

en sus metas de desarrollo y la realización de encuestas de satisfacción para evaluar la percepción de los trabajadores sobre las oportunidades de crecimiento (Hernández, 2013).

1.4. Sistemas de reconocimiento y recompensa

A través de la reingeniería de procesos en recursos humanos se puede establecer sistemas de reconocimiento y recompensa más efectivos y basados en el desempeño.

Al rediseñar los procesos, se pueden establecer métricas y sistemas de seguimiento más claros para evaluar el desempeño de los empleados. Estos sistemas pueden incluir evaluaciones regulares, feedback constructivo, bonificaciones y oportunidades de ascenso (Hernández, 2013).

De esta manera, estos sistemas brindan a los empleados la oportunidad de ser valorados y recompensados por su trabajo, lo que aumenta su motivación intrínseca y promueve un sentido de logro. Esto permite un reconocimiento y recompensa más justo y basado en logros, lo que puede motivar a los empleados a esforzarse más y buscar la excelencia en su trabajo. Así, reconocer y recompensar el buen desempeño es fundamental para mantener la motivación de los empleados y promover un ambiente de trabajo positivo. A ello se suma el desarrollo de programas de capacitación y desarrollo (González, 2019).

Esta reingeniería de procesos puede impulsar la implementación de programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento y el avance profesional de los empleados. Al invertir en su desarrollo, se les brinda la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que aumenta su motivación y satisfacción laboral (Llanos, 1996).

1.5. Mejora de la comunicación interna

Finalmente, la reingeniería de procesos en recursos humanos puede incluir mejoras en los canales de comunicación interna al establecer sistemas efectivos de comunicación, como reuniones regulares, boletines informativos o plataformas digitales, se promueve una comunicación clara y abierta entre los empleados y los directivos de la organización (Escariz, 2015).

Así mismo, la reingeniería de procesos a menudo implica una revisión de las formas de comunicación y colaboración dentro de la empresa. Esto puede implicar la implementación de herramientas y tecnologías que faciliten una comunicación más efectiva y una colaboración fluida entre los equipos (Alarcón, 1998).

Una comunicación interna sólida contribuye a la motivación al mantener a los empleados informados, involucrados y conectados con la visión y los objetivos de la empresa, creando, a su vez un ambiente de confianza y colaboración, lo que mejora la motivación de los empleados. Además, un liderazgo sólido y comprometido brinda orientación y apoyo, generando un impacto positivo en la motivación y el compromiso laboral (Alarcón, 1998).

En consecuencia, una mejor comunicación y colaboración pueden fortalecer el sentido de pertenencia y conexión entre los empleados, lo que a su vez puede aumentar su motivación y compromiso con el trabajo en equipo.

En resumen, la reingeniería de procesos en recursos humanos puede impactar positivamente en la motivación laboral al identificar áreas de mejora, alinear los procedimientos con los objetivos organizacionales, establecer claridad en los roles, mejorar los procesos de selección y contratación, proporcionar oportunidades de crecimiento, implementar sistemas de reconocimiento y recompensa basados en el desempeño, y fortalecer la comunicación interna. Estas acciones fomentan un entorno laboral favorable, en el que los empleados se sienten valorados, comprometidos y motivados para alcanzar su máximo potencial y los objetivos organizacionales.

IV. IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS EN RECURSOS HUMANOS

La motivación laboral desempeña un relevante papel en el proceso de reingeniería de procesos en recursos humanos, ya que puede influir de modo significativo en el éxito de la implementación y en el compromiso de los empleados. En este sentido, cabe tener en cuenta la existencia de una serie de factores clave, tal y como puede ser el caso de la aceptación y adaptación al cambio. Así, la reingeniería de procesos a menudo implica cambios significativos en las responsabilidades laborales, los flujos de trabajo y las estructuras organizativas. Por ello, una fuerza laboral motivada está más abierta al cambio y tiene una mayor disposición para adaptarse y abrazar las nuevas formas de trabajar. La motivación laboral puede ayudar a reducir la resistencia al cambio y fomentar una actitud positiva hacia los nuevos procesos (Gutiérrez y Salazar, 2016).

Una motivación laboral que, además, tiene un impacto directo en el desempeño de los empleados, de manera que cuando estos están motivados, tienden a mostrar un mayor compromiso con su trabajo, un mayor nivel de productividad y una mayor calidad en sus tareas. Esto puede resultar en una implementación exitosa de los nuevos procesos y una mejora general en el desempeño de la organización (Soriano, 2001).

Asimismo, la reingeniería de procesos puede generar incertidumbre y preocupación entre los empleados. Sin embargo, una fuerza laboral motivada y comprometida es más propensa a permanecer en la organización durante el proceso de cambio. La motivación laboral puede ayudar a retener talento clave, evitando pérdidas significativas de conocimientos y habilidades durante la transición (Gutiérrez y Salazar, 2016).

Por otra parte, la motivación laboral contribuye a crear un clima laboral positivo en el cual los empleados se sienten valorados, reconocidos y satisfechos con su trabajo. Un clima laboral positivo facilita la colaboración, la comunicación y la cooperación en el proceso de reingeniería de procesos. Además, un clima laboral positivo promueve la creatividad y la innovación, lo que puede conducir a ideas nuevas y frescas para mejorar los procesos (González, 2019).

En resumen, la motivación laboral desempeña un papel esencial en la reingeniería de procesos en recursos humanos. Una fuerza laboral motivada está más dispuesta a aceptar el cambio, participar activamente, mejorar el desempeño y permanecer comprometida durante todo el proceso. Por lo tanto, es importante tener en cuenta la motivación laboral como un factor clave para el éxito de la reingeniería de procesos.

1. Participación activa de los empleados en el proceso de reingeniería

La participación activa de los empleados en el proceso de reingeniería de procesos de recursos humanos favorece poder lograr una implementación exitosa y garantizar la aceptación y el compromiso de los empleados con los cambios propuestos. Por ello, se plantea la necesidad de la puesta en marcha de diferentes actuaciones para fomentar esta participación activa de los empleados, tal y como sería el caso del establecimiento de canales de comunicación bidireccionales que permitan a los empleados expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias relacionadas con la reingeniería de procesos. Esto

puede incluir reuniones regulares, sesiones de retroalimentación, buzones de sugerencias o incluso el uso de plataformas digitales para facilitar la comunicación (Poza, 2020).

A ello se puede añadir la creación de equipos de trabajo que incluyan a empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos. Estos equipos pueden participar en la identificación de problemas, el diseño de soluciones y la implementación de los nuevos procesos, a la vez que fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo (Bonilla y Rodríguez, 2020).

Se brinda, asimismo, a los empleados la capacitación y el desarrollo necesarios para comprender y participar activamente en los procesos de reingeniería. Esto puede incluir sesiones de capacitación sobre los nuevos procesos, el uso de herramientas y tecnologías relacionadas, así como el desarrollo de habilidades de cambio y adaptabilidad (Escariz, 2015).

Por otra parte, se han de valorar y reconocer las contribuciones de los empleados durante todo el proceso de reingeniería. Ello proporciona una retroalimentación constante sobre el progreso y los resultados, y reconocer el esfuerzo y las ideas aportadas por los empleados, lo que, a su vez, fomentará su compromiso y motivación para participar activamente en el proceso (Andrade, 2018).

A la vez se ha de otorgar a los empleados un mayor nivel de responsabilidad y autonomía en la implementación de los nuevos procesos. Permitirles tomar decisiones y tener un sentido de propiedad sobre los cambios realizados. Esto fortalecerá su participación activa y aumentará su sentido de pertenencia (Bonilla y Rodríguez, 2020).

Finalmente, se ha de establecer mecanismos de evaluación continua para recopilar comentarios y evaluar la efectividad de los nuevos procesos. Involucrar a los empleados en esta evaluación, permitiéndoles ofrecer ideas de mejora y ajustes necesarios. Esto promoverá su participación continua en el proceso de mejora (Hernández, 2013).

Al fomentar la participación activa de los empleados en el proceso de reingeniería de procesos de recursos humanos, las organizaciones pueden aprovechar el conocimiento y la experiencia de su personal, aumentar su compromiso y obtener mejores resultados en la implementación de los cambios propuestos (Atalaya, 1999).

2. Compromiso y adaptación al cambio organizacional

El compromiso y la adaptación al cambio organizacional son factores a destacar para el éxito de cualquier organización. Por ello, es importante analizar los impactos positivos que estos factores pueden tener en el rendimiento y la productividad de la empresa

En este sentido, el compromiso de los empleados es fundamental para el éxito de la reingeniería de procesos. Cuando los trabajadores están comprometidos, se encuentran más dispuestos a trabajar hacia los objetivos comunes y a apoyar los cambios necesarios. Esto implica estar alineados con la visión de la organización y ser conscientes de los beneficios a largo plazo que la reingeniería de procesos puede aportar (Atalaya, 1999).

Sin embargo, en ocasiones la reingeniería de procesos provoca resistencia y aprehensión entre los empleados. No obstante, cuando hay un alto nivel de compromiso, los empleados son más propensos a aceptar el cambio y superar la resistencia inicial. Se

vuelven más abiertos a nuevas ideas, métodos y tecnologías, y están dispuestos a aprender y adaptarse a los nuevos procesos (Atalaya, 1999).

Se ha de considerar que la reingeniería de procesos puede implicar cambios significativos en las funciones y responsabilidades laborales de los empleados. Por ello quienes muestran un alto grado de adaptabilidad son capaces de ajustarse rápidamente a los nuevos requerimientos y asumir nuevas tareas, toda vez que adquieren las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse eficazmente en el nuevo entorno de trabajo.

Así mismo, el compromiso y la adaptación al cambio fomentan la colaboración y el trabajo en equipo. Los empleados comprometidos están dispuestos a compartir conocimientos y experiencias, y a colaborar con sus compañeros para lograr los objetivos comunes. Esto crea un ambiente propicio para la innovación, el intercambio de ideas y la mejora continua de los procesos (Atalaya, 1999).

En otro orden de cosas, el compromiso y la adaptación al cambio también pueden influir en el liderazgo de la organización. El personal directivo comprometido y adaptable tiene la capacidad de comunicar de manera efectiva los objetivos y los beneficios del cambio a sus equipos. Además, pueden brindar el apoyo y la orientación necesarios durante el proceso de reingeniería de procesos, lo que contribuye a generar confianza y motivación entre los empleados (Ferrer, 2015).

En resumen, el compromiso y la adaptación al cambio son fundamentales para el éxito de la reingeniería de procesos en recursos humanos. Los empleados comprometidos y adaptables pueden superar la resistencia inicial, ajustarse rápidamente a los nuevos procesos y trabajar en colaboración para lograr los objetivos organizacionales. El apoyo de un liderazgo comprometido es crucial para fomentar este compromiso y adaptación al cambio en toda la organización.

3. Generación de ideas y mejoras continuas

La reingeniería de procesos en recursos humanos puede fomentar la generación de ideas y la mejora continua en la organización. En este caso, tal y como ya se había señalado la reingeniería de procesos implica un análisis exhaustivo de los procesos existentes, lo que permite identificar áreas de oportunidad y posibles mejoras. Durante este proceso, los empleados pueden contribuir con ideas y sugerencias basadas en su experiencia y conocimiento. Esto estimula la generación de ideas frescas y la identificación de nuevas formas de realizar las tareas y optimizar los procesos (Escalera, Masa y García, 2008).

A la vez, esto permite promover un entorno propicio para la creatividad y la innovación. Al desafiar los procesos establecidos, se abren oportunidades para explorar enfoques alternativos y soluciones innovadoras. Los empleados son alentados a pensar de manera creativa, aportar ideas novedosas y proponer mejoras disruptivas. Esta participación activa de los empleados fomenta la generación de ideas. Al involucrar a los trabajadores en el diseño y la implementación de los cambios, se les brinda una plataforma para compartir sus perspectivas, sugerencias y soluciones. Esto no solo contribuye a la generación de ideas, sino que también aumenta el sentido de pertenencia y compromiso con los cambios propuestos (Atalaya, 1999).

Esto permite establecer una cultura de mejora continua en la organización, dado que al implementar los nuevos procesos, se establecen mecanismos de retroalimentación y seguimiento para evaluar su efectividad. Esto implica recopilar comentarios de los empleados y tomar en cuenta sus ideas para realizar ajustes y mejoras adicionales. La reingeniería de procesos se convierte así en un ciclo constante de evaluación, aprendizaje y mejora (Hernández, 2013).

Por otra parte, desde el enfoque en la satisfacción del cliente interno se busca mejorar la experiencia del cliente interno, es decir, los empleados. Así al involucrar a los empleados en el diseño de los nuevos procesos, se enfoca en satisfacer sus necesidades y facilitar su trabajo. Esto puede generar ideas y propuestas centradas en mejorar la eficiencia, la productividad y la calidad de los servicios internos (Andrade, 2018).

En resumen, la reingeniería de procesos en recursos humanos impulsa la generación de ideas y la mejora continua en la organización. Al involucrar a los empleados, fomentar la creatividad y establecer un enfoque en la satisfacción del cliente interno, se promueve una cultura de innovación y mejora constante. Esto permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno y mantenerse competitiva en el tiempo.

4. Colaboración y trabajo en equipo

La reingeniería de procesos en recursos humanos puede mejorar la colaboración y el trabajo en equipo dentro de una empresa u organización, dado que durante este proceso se analizan y rediseñan las actividades y flujos de trabajo, con el objetivo de optimizarlos y hacerlos más eficientes. Esto permite identificar las interdependencias entre diferentes departamentos, roles y funciones. Al comprender mejor cómo los diferentes equipos y empleados se relacionan entre sí, se fomenta la colaboración y la necesidad de trabajar juntos para lograr los objetivos comunes (Hernández, 2013).

Dicha reingeniería puede implicar la formación de equipos multidisciplinarios para abordar los cambios propuestos. Estos equipos están compuestos por miembros de diferentes áreas y niveles jerárquicos, lo que fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos. Al trabajar en conjunto, los empleados pueden combinar sus fortalezas y habilidades para generar ideas innovadoras y lograr una implementación exitosa de los nuevos procesos (Alarcón, 1998).

Igualmente, esta reingeniería de procesos requiere una comunicación efectiva y una coordinación fluida entre los equipos y departamentos. Este enfoque en la mejora de la comunicación fomenta la colaboración y el trabajo en equipo. La plantilla debe compartir información, ideas y preocupaciones entre sí, lo que contribuye a una mejor comprensión de las necesidades y perspectivas de los demás. Una coordinación efectiva que también evita duplicaciones de esfuerzos y promueve una distribución eficiente de las tareas (Alarcón, 1998).

Todo ello brinda la oportunidad de fortalecer la confianza y el apoyo mutuo entre los empleados. Al trabajar juntos en la implementación de cambios y superar desafíos, los equipos desarrollan un sentido de camaradería y confianza en las habilidades y capacidades de sus compañeros. Esto crea un ambiente de trabajo colaborativo donde los trabajadores se sienten respaldados y motivados para contribuir al éxito del proyecto (Andrade, 2018).

De igual modo, se facilita lograr mejoras organizacionales y alcanzar metas compartidas. Esto promueve un sentido de propósito común entre los equipos y empleados. Alineados con los objetivos de la reingeniería, los equipos trabajan en colaboración, se apoyan mutuamente y se esfuerzan por alcanzar los resultados deseados (Hernández, 2013).

En resumen, la reingeniería de procesos en recursos humanos puede generar una mayor colaboración y trabajo en equipo en la organización. Al identificar las interdependencias, fomentar la comunicación efectiva, diseñar equipos multidisciplinarios y promover un enfoque en metas compartidas, se crea un ambiente propicio para la colaboración y la sinergia entre los empleados. Esto no solo mejora la implementación de los nuevos procesos, sino que también fortalece las relaciones laborales y promueve una cultura de trabajo en equipo en la organización.

V. DISEÑO DE LA REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS

1. Diagnóstico de los procesos y prácticas de recursos humanos

Para que el proceso de reingeniería de recursos humanos tenga éxito, es necesario realizar un diagnóstico exhaustivo de los procesos y prácticas actuales, lo cual permitirá identificar las áreas de mejora y definir las estrategias adecuadas para optimizar los procesos y mejorar los resultados. Un diagnóstico que se lleva a cabo mediante un enfoque con en el que se destacan los siguientes aspectos (Escalera, Masa y García, 2008):

- a) Recopilación de información:
 - ✚ Revisar y recopilar documentación existente relacionada con los procesos y prácticas de recursos humanos, como manuales de políticas, descripciones de puestos, formularios de evaluación del desempeño, entre otros.
 - ✚ Recopilar datos sobre la gestión del talento, la retención de empleados, la satisfacción laboral y otros indicadores relevantes. Esto puede incluir encuestas de satisfacción, datos de rotación de personal y retroalimentación de los empleados.
- b) Análisis de los procesos existentes:
 - ✚ Analizar los procesos actuales de recursos humanos, desde la contratación y selección hasta el desarrollo profesional, la evaluación del desempeño y la gestión del talento.
 - ✚ Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada proceso, teniendo en cuenta la eficiencia, la efectividad y el impacto en la motivación laboral.
- c) Evaluación del clima laboral y la cultura organizacional:
 - ✚ Realizar encuestas o entrevistas para evaluar el clima laboral, la satisfacción de los empleados y la percepción de la cultura organizacional.
 - ✚ Identificar los factores que pueden afectar negativamente la motivación laboral, como la falta de comunicación, la falta de reconocimiento o la falta de oportunidades de crecimiento.
- d) Retroalimentación de los empleados y directivos (Ferrer, 2015).
 - ✚ Realizar entrevistas o grupos de enfoque con empleados y representantes sindicales para recopilar sus opiniones, experiencias y sugerencias relacionadas con los procesos y prácticas de recursos humanos.
 - ✚ Obtener perspectivas sobre lo que funciona bien, lo que no funciona y las áreas en las que se podrían implementar mejoras.
- e) Análisis de brechas:
 - ✚ Comparar los resultados del análisis de los procesos existentes, la evaluación del clima laboral y la retroalimentación de los empleados con las mejores prácticas y los objetivos deseados.
 - ✚ Identificar las brechas entre la situación actual y la situación deseada, enfocándose en las áreas de mejora que tienen un impacto directo en la motivación laboral.
- f) Priorización de áreas de mejora:
 - ✚ Priorizar las áreas de mejora identificadas en base a su impacto en la motivación laboral y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

- ✚ Establecer prioridades en función de la viabilidad, el grado de dificultad y el impacto potencial de las mejoras propuestas.

El diagnóstico de los procesos y prácticas de recursos humanos puede requerir la colaboración de diferentes partes interesadas, como profesionales de recursos humanos, directivos, representantes sindicales y empleados. Es importante contar con una visión integral de la situación actual para poder implementar con éxito la reingeniería de recursos humanos y mejorar la motivación laboral en la organización (Ferrer, 2015).

2. Identificación de las áreas de mejora

Después de realizar un diagnóstico de los procesos y prácticas de recursos humanos, es posible identificar varias áreas de mejora. Estas áreas pueden variar según las necesidades y desafíos específicos de la organización, pero aquí hay algunas áreas comunes que suelen requerir mejoras (Escalera, Masa y García, 2008):

- Procesos de reclutamiento y selección:
 - ✚ Optimizar el proceso de reclutamiento para atraer y seleccionar candidatos con las habilidades y competencias adecuadas.
 - ✚ Mejorar la eficiencia y la rapidez en la contratación, reduciendo los tiempos de respuesta y eliminando cuellos de botella.
- Desarrollo y capacitación:
 - ✚ Evaluar y mejorar los programas de desarrollo y capacitación para garantizar que estén alineados con las necesidades de los empleados y la organización.
 - ✚ Fomentar el aprendizaje continuo y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización.
- Evaluación del desempeño:
 - ✚ Revisar y mejorar los sistemas de evaluación del desempeño para que sean más objetivos, justos y centrados en el desarrollo individual.
 - ✚ Establecer metas claras y realistas, y proporcionar retroalimentación constante y constructiva a los empleados.
- Gestión del talento:
 - ✚ Implementar programas y prácticas efectivas de gestión del talento para identificar, retener y desarrollar a los empleados clave.
 - ✚ Establecer planes de sucesión y desarrollo de liderazgo para asegurar la continuidad y el crecimiento de la organización.
- Cultura organizacional y clima laboral:
 - ✚ Evaluar y mejorar la cultura organizacional para fomentar un ambiente de trabajo positivo, inclusivo y colaborativo.
 - ✚ Fortalecer la comunicación interna y la participación de los empleados, promoviendo el trabajo en equipo y el reconocimiento del logro.
- Compensación y beneficios:
 - ✚ Evaluar la estructura de compensación y beneficios para asegurarse de que sea competitiva y esté alineada con las mejores prácticas del mercado.
 - ✚ Ofrecer programas de reconocimiento y recompensas que motiven y retengan a los empleados talentosos.

- g) Tecnología y sistemas de gestión de recursos humanos:
- ✚ Implementar o mejorar los sistemas de gestión de recursos humanos que faciliten la administración eficiente de la información y los procesos relacionados con los empleados.
 - ✚ Automatizar tareas rutinarias y propiciar el acceso fácil y rápido a los datos relevantes.

Es importante priorizar las áreas de mejora identificadas según su impacto en la motivación laboral y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Esto permitirá enfocar los esfuerzos y recursos en las áreas que generarán un mayor beneficio y contribuirán a mejorar el entorno de trabajo y la satisfacción de los empleados.

3. Análisis de las causas de los problemas identificados

Después de identificar las áreas de mejora a través del diagnóstico de los procesos y prácticas de recursos humanos, se ha de realizar un análisis de las causas subyacentes de los problemas identificados, el cual ayudará a comprender las razones detrás de los desafíos y a abordar las causas fundamentales para implementar soluciones efectivas. Para ello se plantea a continuación un enfoque para analizar las causas de los problemas identificados:

En primer lugar, se procede a efectuar una recopilación de información, lo que implica revisar los hallazgos del diagnóstico y recopilar datos adicionales o evidencias que respalde los problemas identificados en cada área de mejora.

Seguidamente, se efectúa un análisis de causa raíz, para lo cual se hace uso de herramientas de análisis, como el diagrama de Ishikawa² (o de "causa y efecto"), para identificar y visualizar las posibles causas de los problemas identificados, así como factores relacionados con las personas, los procesos, la tecnología, la estructura organizacional o el entorno externo.

A continuación, se efectúan una serie de entrevistas o sesiones de trabajo con empleados, directivos y otras partes interesadas relevantes para obtener información adicional y diferentes perspectivas sobre las causas de los problemas identificados. A la vez que se analizan más a fondo las situaciones problemáticas, recopilando datos cualitativos y cuantitativos para respaldar el análisis de causa raíz (López, 2010).

Posteriormente, se procede a realizar un análisis de los datos recopilados para identificar patrones o tendencias que puedan explicar las causas de los problemas identificados, además de buscar correlaciones entre diferentes variables y examinar posibles relaciones de causa y efecto (Alarcón, 1998).

También se han de priorizar las causas identificadas según su impacto en los problemas y su factibilidad de abordar. Sin olvidar centrarse en las causas fundamentales y subyacentes que tienen un impacto significativo en los problemas identificados, en lugar de tratar solo los síntomas superficiales (Alarcón, 1998).

² Se trata de una herramienta que facilita poder reconocer las causas raíces de un problema, analizando todos los factores implicados en la realización de un proceso (Vieira, 2021).

Para finalmente compartir los hallazgos del análisis de causa raíz con las partes interesadas relevantes y buscar su validación y consenso. Asegurándose de que las causas identificadas sean ampliamente aceptadas y comprendidas para garantizar un enfoque colaborativo y efectivo en la implementación de soluciones (Añez. 2020).

Así, a través de este análisis de las causas de los problemas identificados proporciona una base sólida para desarrollar estrategias y soluciones efectivas. Al comprender las causas subyacentes, será posible abordar los problemas de manera más precisa y diseñar intervenciones que tengan un impacto duradero en la mejora de los procesos y prácticas de recursos humanos.

4. Identificación de las fortalezas y oportunidades de mejora

Después de realizar un análisis de las causas de los problemas identificados y haber identificado las áreas de mejora en los procesos y prácticas de recursos humanos, también se han de reconocer las fortalezas y oportunidades de mejora específicas de la organización, entre las cuales cabría destacar las siguientes:

Fortalezas:

- ✚ Identificar áreas en las que la organización está funcionando bien y obteniendo resultados positivos.
- ✚ Reconocer prácticas exitosas y procesos eficientes que están generando resultados positivos en términos de motivación laboral, retención de empleados o desarrollo profesional.
- ✚ Destacar competencias y habilidades clave del equipo de recursos humanos que contribuyen al éxito de los procesos y prácticas.

Oportunidades de mejora:

- ✚ Identificar áreas en las que la organización enfrenta desafíos o problemas recurrentes en los procesos de recursos humanos.
- ✚ Identificar debilidades o brechas en las competencias, habilidades o conocimientos del equipo de recursos humanos que pueden estar afectando negativamente la motivación laboral y la efectividad de los procesos.
- ✚ Identificar oportunidades para implementar mejores prácticas y adoptar tecnologías o herramientas innovadoras para mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos de recursos humanos.

Es importante tener en cuenta que las fortalezas y oportunidades de mejora pueden variar según la empresa. Por ello es recomendable involucrar a los miembros del equipo de recursos humanos, personal directivo, representantes de trabajadores y empleados relevantes en este proceso para obtener diferentes perspectivas y generar un enfoque colaborativo en la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora (Ferrer, 2015).

VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS

1. Establecimiento de los objetivos y estrategias de reingeniería de recursos humanos

Para que la reingeniería de recursos humanos sea efectiva, es necesario establecer objetivos y estrategias claros que guíen el proceso, los cuales deben estar alineados con los objetivos generales de la organización y deben considerar las necesidades específicas del área de recursos humanos. Para ello se presenta, a continuación, un ejemplo de cómo definir los objetivos y estrategias (Castillo, 2018):

Establecimiento de objetivos (Escalera, Masa y García, 2008):

- ✚ Identificar el objetivo general de la reingeniería de recursos humanos, como mejorar el nivel de motivación laboral, aumentar la satisfacción de los empleados o incrementar la retención del talento.
- ✚ Desglosar el objetivo general en objetivos más específicos y medibles. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límites de tiempo (SMART). Por ejemplo, aumentar la participación en programas de desarrollo profesional en un 20% o reducir la rotación de personal en un 15% en el próximo año.
- ✚ Establecer plazos claros para alcanzar cada objetivo, definiendo fechas límite realistas y factibles.

Definición de estrategias (Andrade, 2018):

- ✚ Identificar las estrategias clave que se utilizarán para lograr los objetivos establecidos. Estas estrategias deben estar alineadas con las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico inicial.
- ✚ Por ejemplo, si el objetivo es mejorar la motivación laboral, algunas estrategias podrían ser:
- ✚ Implementar un programa de reconocimiento y recompensas para destacar y premiar el desempeño excepcional de los empleados.
- ✚ Diseñar y ofrecer programas de desarrollo y capacitación para promover el crecimiento profesional y las oportunidades de aprendizaje.
- ✚ Establecer canales de comunicación abiertos y efectivos para fomentar la retroalimentación constante y el diálogo entre empleados y directivos.

Planificación de acciones (Escalera, Masa y García, 2008):

- ✚ Desarrollar un plan detallado que incluya las acciones específicas necesarias para implementar cada estrategia.
- ✚ Asignar responsabilidades claras a los miembros del equipo encargados de llevar a cabo las acciones y establecer plazos realistas para su ejecución.
- ✚ Considerar los recursos necesarios para cada acción y asegurarse de contar con ellos.

Monitoreo y evaluación:

- ✚ Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para cada objetivo y estrategia, de modo que se puedan medir los avances y los resultados.

- ✚ Implementar un sistema de seguimiento regular para monitorear el progreso de las acciones y realizar ajustes si es necesario.
- ✚ Evaluar periódicamente los resultados obtenidos en función de los objetivos establecidos y realizar mejoras continuas en las estrategias y acciones.

Es importante recordar que los objetivos y estrategias deben adaptarse a las necesidades y características específicas de cada organización. Además, es recomendable involucrar a los representantes sindicales y/o empleados relevantes en el proceso de definición de objetivos y estrategias para garantizar su alineación y compromiso con la reingeniería de recursos humanos (Atalaya, 1999).

2. Identificación de los recursos necesarios para implementar la reingeniería de recursos humanos

Para implementar la reingeniería de recursos humanos, se ha de identificar y asegurar los recursos necesarios para llevar a cabo con éxito las acciones y estrategias planificadas. En este sentido, a continuación se relacionan una serie de recursos clave que podrían ser necesarios para ello (Escalera, Masa y García, 2008):

Recursos financieros.

Se tratará del presupuesto asignado para actividades relacionadas con la reingeniería de recursos humanos, como capacitación, consultoría externa, tecnología o implementación de sistemas de gestión de recursos humanos.

Recursos humanos.

Hace referencia tanto al personal dedicado a liderar y gestionar la implementación de la reingeniería de recursos humanos, como profesionales de recursos humanos o consultores especializados. A ello se añadirían los equipos de proyecto con habilidades y conocimientos relevantes para llevar a cabo actividades específicas, como análisis de puestos, diseño de programas de desarrollo, comunicación interna, entre otros.

Tecnología y herramientas.

Hace relación al software y sistemas de gestión de recursos humanos que faciliten la administración eficiente de datos de empleados, evaluación del desempeño, seguimiento de indicadores, entre otros. Además de las plataformas de comunicación interna y colaboración para fomentar la interacción y el intercambio de información entre los empleados y el personal de dirección (Ferrer, 2015).

Capacitación y desarrollo.

Por otro lado, también se han de considerar los programas de capacitación y desarrollo para empleados y el personal directivo, con el fin de mejorar las habilidades y competencias necesarias para el cambio organizacional. Ello implica el acceso a recursos educativos, como cursos en línea, libros o materiales de referencia, para promover el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional.

Apoyo de la alta dirección.

Es preciso contar con el compromiso y apoyo de la alta dirección de la organización, tanto en términos de recursos financieros como de tiempo y participación activa en el proceso de reingeniería. Es por este motivo que se hace imprescindible asegurar que el personal directivo comprenda los objetivos y beneficios de la reingeniería de recursos humanos y estén dispuestos a respaldar e impulsar los cambios necesarios (Ferrer, 2015).

Participación y compromiso de los empleados.

La participación activa y el compromiso de los empleados son esenciales para el éxito de la reingeniería de recursos humanos. Esto implica fomentar la comunicación abierta, establecer canales de retroalimentación y garantizar la implicación de los empleados en el proceso de toma de decisiones.

Es importante realizar un análisis detallado de los recursos necesarios en función de las acciones específicas que se planean implementar en el proceso de reingeniería de recursos humanos. Esto permitirá asegurar que se cuenten con los recursos adecuados y asignarlos de manera eficiente para lograr los objetivos establecidos.

3. Diseño de un plan de acción para implementar la reingeniería de recursos humanos

Para implementar la reingeniería de recursos humanos de manera efectiva, es recomendable seguir un plan de acción bien estructurado. Sin embargo, se ha de tener en cuenta que cada organización es única y requiere adaptaciones específicas según sus circunstancias y necesidades.

Si bien antes cabe destacar que durante el diseño de los nuevos procesos, se debe buscar simplificar y eliminar cualquier paso innecesario o redundante. Además, se pueden identificar oportunidades para automatizar tareas repetitivas o de bajo valor agregado mediante el uso de tecnologías de recursos humanos, como sistemas de gestión del talento, plataformas de autoatención para empleados o chatbots (Escalera, Masa y García, 2008).

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo diseñar este plan de acción para la implementación de un plan de acción de reingeniería de recursos humanos (Escalera, Masa y García, 2008).

Diagnóstico y análisis:

- ✚ Realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de los recursos humanos en la organización.
- ✚ Identificar los desafíos y oportunidades relacionados con la motivación laboral.
- ✚ Recopilar datos sobre la satisfacción de los empleados, el clima laboral y la efectividad de los procesos de recursos humanos existentes.

Establecimiento de metas y objetivos:

- ✚ Definir metas y objetivos claros para la implementación de la reingeniería de recursos humanos, enfocados en mejorar la motivación laboral.

- ✚ Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el progreso y el éxito de la implementación.

Diseño de estrategias y acciones:

- ✚ Basado en el diagnóstico realizado, diseñar estrategias y acciones específicas para abordar las áreas de mejora identificadas.
- ✚ Establecer prioridades y determinar qué acciones se implementarán primero.

Asignación de recursos:

- ✚ Asignar los recursos necesarios, tanto humanos como financieros, para llevar a cabo las acciones planificadas.
- ✚ Asegurarse de contar con el apoyo y la participación de la dirección, los representantes sindicales y/o los empleados clave en la implementación del plan (Ferrer, 2015).

Comunicación y capacitación:

- ✚ Comunicar de manera efectiva los cambios y los objetivos del plan a todos los empleados de la organización.
- ✚ Proporcionar capacitación y orientación adecuada para que los empleados comprendan los cambios y estén preparados para adaptarse a ellos.

Implementación y seguimiento:

- ✚ Poner en marcha las acciones y estrategias definidas en el plan.
- ✚ Establecer un sistema de seguimiento para monitorear el progreso y realizar ajustes si es necesario.
- ✚ Realizar reuniones regulares para evaluar el avance, identificar obstáculos y realizar mejoras continuas.

Evaluación y ajuste:

- ✚ Evaluar el impacto de las acciones implementadas en la motivación laboral y en otros indicadores clave.
- ✚ Realizar ajustes en el plan y las estrategias, en función de los resultados y los comentarios recibidos.
- ✚ Mantener un enfoque de mejora continua y adaptabilidad a medida que se implementa la reingeniería de recursos humanos.

VII. IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS

La implementación de la reingeniería de recursos humanos es un proceso que permite impulsar la transformación y mejorar el desempeño del departamento de recursos humanos en cualquier empresa u organización, al implicar la revisión y rediseño profundo de los procesos, prácticas y estructuras existentes, con el objetivo de optimizar la gestión del talento, aumentar la eficiencia y alinearse estratégicamente con los objetivos de la organización.

A lo largo de este apartado, se examinan los pasos clave para llevar a cabo esta implementación de manera efectiva, teniendo en cuenta los beneficios potenciales y los desafíos que pueden surgir en el camino.

1. Planificación y coordinación de la implementación

Para que la reingeniería de recursos humanos sea exitosa, es necesario planificar y coordinar la implementación de los cambios, lo cual ayudará a garantizar que los cambios se implementen de manera efectiva y que la transición sea fluida para todos los involucrados. Para ello se han de seguir una serie de fases, empezando por el establecimiento de objetivos específicos que se desean lograr, los cuales han de figurar alineados con la estrategia global de la organización y los resultados esperados (Alarcón, 1998).

A ello le sigue el desarrollo de un plan de acción detallado que especifique las actividades, los responsables, los plazos y los recursos necesarios para implementar la reingeniería de recursos humanos. Pudiendo dividir dicho plan en fases o etapas para facilitar su gestión y seguimiento (Castillo, 2018).

Posteriormente, se procede a la identificación de roles y asignación de responsabilidades a los miembros del equipo de recursos humanos y otros departamentos involucrados (Castillo, 2018).

Se establece un plan de comunicación para informar a todos los miembros de la organización sobre los cambios que se implementarán y los beneficios esperados, asegurándose de mantener una comunicación abierta y transparente durante todo el proceso, dado que todos estos procesos implican cambios significativos en las prácticas existentes, lo que puede provocar resistencias (Alarcón, 1998).

Así mismo, se ha de contar con los recursos necesarios, tanto humanos como tecnológicos, para llevar a cabo la implementación de la reingeniería de recursos humanos para cada etapa del proceso.

Todo ello, sin olvidar la necesidad de establecer indicadores de desempeño para evaluar el progreso de la implementación y realizar ajustes según sea necesario. Lo cual lleva consigo efectuar revisiones periódicas para evaluar el impacto de los cambios implementados y realizar mejoras adicionales (Hernández, 2013).

Finalmente, se ha de fomentar la retroalimentación de los empleados y directivos sobre los cambios implementados para, de este modo, identificar áreas de mejora adicionales y realizar ajustes en el plan de acción (Ferrer, 2015).

2. Comunicación y sensibilización a los empleados y personal directivo

La comunicación y la sensibilización de los empleados y la dirección hace posible que la reingeniería de recursos humanos sea exitosa. Siendo necesario, en este sentido, seguir una serie de pautas que permitan generar la comprensión y el apoyo necesarios de todos los involucrados.

Primeramente, se ha de desarrollar un plan de comunicación detallado que incluya los mensajes clave, los canales de comunicación y el calendario de difusión. Se han de explicar los beneficios y la necesidad del cambio, resaltando que los cambios contribuirán al crecimiento de la organización, la mejora de la motivación laboral y el desarrollo de los empleados. En este sentido, se ha de proporcionar información clara y concisa, haciendo uso de un lenguaje sencillo y ejemplos prácticos para ilustrar los cambios y cómo afectarán a los empleados (Alarcón, 1998).

Cabe tener presente que se han de utilizar múltiples canales de comunicación para llegar a los empleados y directivos de manera efectiva. Esto puede incluir reuniones en persona, correos electrónicos, intranet, boletines informativos, carteles y sesiones informativas, entre otros mecanismos.

A este respecto, también se ha de fomentar la participación y el diálogo, para lo cual se pueden organizar sesiones de preguntas y respuestas, grupos de discusión o foros en línea para facilitar el diálogo abierto y la participación activa.

Por otra parte, es preciso ofertar sesiones de capacitación y talleres para ayudar a los empleados y personal directivo a comprender los cambios y desarrollar las habilidades necesarias para adaptarse. A la vez que se han de poner en valor casos de éxito y ejemplos de cómo la reingeniería de recursos humanos ha sido exitosa en otras empresas. Esto ayudará a generar confianza y entusiasmo entre los empleados y la dirección (Andrade, 2018).

En definitiva, la comunicación y sensibilización deben ser un proceso continuo a lo largo de la implementación de la reingeniería de recursos humanos. Para ello se ha de mantener una comunicación abierta y transparente hacia los empleados y responsables de la organización que están experimentando cambios, lo que favorecerá la existencia de un ambiente de confianza y apoyo durante todo el proceso.

3. Capacitación y formación para la implementación de los nuevos procesos y prácticas

La capacitación y formación facilitan una implementación satisfactoria de los nuevos procesos y prácticas en recursos humanos después de la reingeniería, para lo cual se requiere diseñar y llevar a cabo una capacitación y formación que se ajuste a las necesidades específicas de los empleados y la organización. Así, se ha de efectuar un análisis de las necesidades de habilidades y conocimientos necesarios para implementar y operar los nuevos procesos y prácticas. A la vez que determinar las áreas que requieren mayor atención y en qué medida los empleados y directivos necesitan adquirir nuevas competencias (Andrade, 2018).

En base a esta información se ha de desarrollar un plan de capacitación detallado que incluya los temas, los métodos de entrega, los recursos requeridos y el cronograma

de la capacitación. A este respecto, se ha de hacer uso de una combinación de métodos de capacitación para abordar diferentes estilos de aprendizaje y maximizar la efectividad. Esto puede incluir talleres prácticos, sesiones de capacitación en línea, tutoriales en video, estudios de caso, simulaciones o programas de mentoría (Escariz, 2015).

Así mismo, se ha de establecer sesiones de seguimiento y refuerzo después de la capacitación inicial para reforzar los conocimientos adquiridos y abordar cualquier pregunta o inquietud adicional. A la vez que proporcionar apoyo continuo a medida que los trabajadores y responsables comienzan a implementar los nuevos procesos y prácticas en su trabajo diario. En este sentido se promoverá también el aprendizaje continuo de trabajadores y personal directivo con el objetivo que se mantengan actualizados sobre las últimas prácticas y tendencias en recursos humanos (Ferrer, 2015).

Posteriormente, se ha de evaluar el impacto de esta formación realizando evaluaciones periódicas para medir su impacto. Para ello se hará uso de encuestas, pruebas o evaluaciones de desempeño para obtener retroalimentación y ajustar la capacitación según sea necesario.

De esta manera, la capacitación y formación adecuadas ayudarán a garantizar que los empleados y responsables de la empresa cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para implementar con éxito los nuevos procesos y prácticas en recursos humanos. Además, de fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo dentro de la organización.

VIII. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA REINGENIERÍA DE RECURSOS HUMANOS

La evaluación y seguimiento de la reingeniería de recursos humanos ayudan en el proceso de transformación y mejora continua del departamento de recursos humanos en una organización. Después de implementar los cambios y nuevos procesos, es esencial realizar un análisis exhaustivo para medir su efectividad y determinar si se han logrado los resultados deseados

1. Establecimiento de indicadores de desempeño para la evaluación

Establecer indicadores de desempeño permiten evaluar y hacer un seguimiento efectivo de la reingeniería de recursos humanos, dado que permiten medir y analizar el progreso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos con el objetivo de optimizar el rendimiento del departamento de recursos humanos. Algunos ejemplos de estos indicadores de desempeño que podrían ser útiles para evaluar y hacer un seguimiento de la reingeniería de recursos humanos podrían ser los siguientes:

Tiempo promedio de contratación

Este indicador mide la eficiencia del proceso de contratación. Se refiere al tiempo transcurrido desde que se publica una vacante hasta que se contrata a un candidato adecuado. Un tiempo de contratación más corto indica una mejora en la agilidad del proceso.

Retención de talento

Este indicador evalúa la capacidad de la reingeniería de recursos humanos para retener a los empleados clave. Se puede medir mediante la tasa de rotación de personal, es decir, el porcentaje de empleados que abandonan la organización en un período determinado. Una tasa de rotación baja indica una mejor retención de talento.

Productividad por empleado

Mide la productividad de los empleados en términos de rendimiento y resultados. Se puede medir utilizando métricas como ventas por empleado, unidades producidas por empleado o proyectos completados por empleado. Un aumento en la productividad indica que la reingeniería de recursos humanos está generando resultados positivos.

Costo de contratación

Evalúa la eficiencia en la gestión de los costos de contratación. Se refiere al costo promedio de reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo empleado. Una disminución en los costos de contratación indica una mejora en la eficiencia del proceso.

Nivel de satisfacción del empleado

Mide el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados. Se puede medir mediante encuestas de satisfacción o mediante el análisis de datos de retroalimentación de los empleados. Un aumento en el nivel de satisfacción del empleado indica una mejora en la gestión de recursos humanos.

Estos son solo algunos ejemplos de indicadores de desempeño que se pueden considerar al establecer la evaluación y seguimiento de la reingeniería de recursos

humanos. Si bien es importante adaptar estos indicadores a las necesidades y objetivos específicos de cada empresa u organización, además de revisarlos periódicamente para asegurarse de que sigan siendo relevantes y útiles.

2. Evaluación de los resultados obtenidos

La evaluación de los resultados obtenidos después de implementar un proceso de perite determinar el impacto y la efectividad de los cambios realizados.

Si embargo, antes de evaluar los resultados, es importante tener claridad sobre los objetivos que se establecieron al iniciar el proceso de reingeniería, puesto que servirán como punto de referencia para evaluar si los cambios implementados han logrado los resultados esperados. A la vez que también resulta fundamental haber recopilado datos cuantitativos y cualitativos relacionados con dichos objetivos.

A partir de ahí se procede a analizar todo ello con diferentes técnicas de análisis de datos, como análisis estadístico, comparaciones antes y después, análisis de tendencias, correlaciones, entre otros, para examinar los datos recopilados. Ello permite identificar patrones, tendencias y relaciones para comprender el impacto de la reingeniería de recursos humanos en los resultados deseados. Además de poder comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos al comienzo del proceso de reingeniería, determinando así si se han logrado los objetivos, si se han superado o si no se han alcanzado. Evaluando, de este modo, si los cambios implementados han generado mejoras en los indicadores de desempeño y en las áreas específicas que se buscaban mejorar (Escalera, Masa y García, 2008).

En ese sentido, la evaluación del impacto general de la reingeniería de recursos humanos en la organización, también facilita observar en qué medida los cambios implementados han afectado a otros departamentos, a la cultura organizacional, a la eficiencia operativa y a la satisfacción general de los empleados, teniendo, también, en cuenta el impacto en los clientes internos y externos de la empresa (Ambit-BST, 2020).

3. Implementación de mejoras y ajustes necesarios

Después de analizar los resultados obtenidos se ha de identificar las áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios para optimizar aún más el proceso. Así, la evaluación y análisis de los resultados obtenidos, tal y como se ha indicado, considera aspectos como la eficiencia, la efectividad y la satisfacción de los empleados y el personal directivo, permitiendo identificar las áreas que se han mejorado y aquellas que aún necesitan ajustes (Escalera, Masa y García, 2008).

Ello junto con la recopilación de comentarios y opiniones a través de encuestas o entrevistas con los empleados y directivos para recopilar sus opiniones ayudará a comprender cómo se sienten con respecto a los cambios realizados y a identificar posibles áreas de mejora (Escalera, Masa y García, 2008).

Así, todo ello permite revisar los procedimientos y las políticas implementadas, a la vez que identificar los desafíos y obstáculos que surgieron durante el proceso, permitiendo un desarrollar su análisis y buscar soluciones para superarlos en el futuro, además de poder incluir cambios en los flujos de trabajo. A este respecto cabe destacar la

necesidad de poder proporcionar capacitación adicional a los empleados y directivos para ayudarles a adaptarse a los cambios realizados (Añez. 2020).

Unas actuaciones que sean de efectuar de manera continuada, dado que la reingeniería de recursos humanos no se puede interpretar como un proyecto finalizado, sino que ha de ser entendido como un proceso de mejora continua que requiere un seguimiento continuado de los resultados y realizar ajustes adicionales según sea necesario (Ambit-BST, 2020).

IX. CONCLUSIONES

La reingeniería de recursos humanos es un proceso de transformación y cambio en la gestión del talento humano de una organización. Este proceso implica revisar y optimizar todos los procesos y prácticas relacionadas con el personal, desde la selección y contratación, hasta el desarrollo y retención del talento.

La reingeniería de recursos humanos puede ser necesaria cuando una empresa se enfrenta a desafíos económicos, cambios en el mercado, nuevas tecnologías, o una competencia feroz. Algunas de las áreas que pueden ser objeto de revisión incluyen la cultura organizacional, la estructura y los roles, la gestión del desempeño, la compensación y beneficios, y la formación y desarrollo. Se trata, en definitiva, de un proceso que requiere un enfoque estratégico y una gestión del cambio cuidadosa para garantizar que los empleados y el personal directivo comprendan y apoyen los cambios necesarios.

En este sentido, la reingeniería de recursos humanos puede dar lugar a mejoras significativas en la eficiencia, la productividad y el rendimiento general de una empresa, y puede ser una herramienta poderosa para asegurar la competitividad y el éxito a largo plazo.

En el contexto de la motivación laboral, la reingeniería de recursos humanos puede desempeñar un papel importante en diferentes aspectos como puede ser el caso de la identificación las habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo las tareas de manera efectiva, al asignar a los empleados a roles que se ajusten a sus fortalezas, se aumenta la satisfacción laboral y la motivación intrínseca.

Por otra parte, puede implicar el rediseño de los puestos de trabajo para que sean más significativos y desafiantes, puesto que proporciona a los trabajadores oportunidades de crecimiento y desarrollo, se fomenta la motivación y el compromiso laboral.

Así mismo, permite promover la participación y el empoderamiento de los empleados, involucrándolos en la toma de decisiones y brindándoles autonomía en su trabajo. Esto puede aumentar su sentido de pertenencia y responsabilidad, lo que a su vez mejora la motivación y el desempeño.

Por otra parte, también puede incluir la revisión de los sistemas de incentivos y recompensas en una empresa. Al alinear adecuadamente las recompensas con el rendimiento y los logros, se promueve la motivación extrínseca y se refuerza el comportamiento deseado.

Toda vez que también puede contribuir a la construcción de una cultura organizacional positiva y motivadora. En este aspecto, al fomentar valores como el reconocimiento, la colaboración y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, se crea un entorno laboral que respalda la motivación y el bienestar de los empleados.

En resumen, la reingeniería de recursos humanos puede ser una herramienta efectiva para mejorar la motivación laboral en una empresa al enfocarse en la optimización de los procesos relacionados con la gestión del talento y la creación de un entorno de trabajo positivo y motivador.

X. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Alarcón, J. (1998). Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos. Fundación Confemetal. ISBN: 9788489786462 y 8489786461
- Ambit-BST. (2020). Claves y características de la reingeniería de procesos o BPR. Recuperado de: <https://www.ambit-bst.com/blog/claves-y-caracter%C3%ADsticas-de-la-reingenier%C3%ADa-de-procesos-o-bpr#:~:text=La%20reingenier%C3%ADa%20de%20procesos%20permite,de%20la%20rentabilidad%20del%20negocio.>
- Andrade, M. (2018). La reingeniería para mejorar el desempeño del recurso humano. Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI. DOI: 10.36314/cunori.v2i1.55
- Añez, J. (2020). Reingeniería: Definición, Principios, Beneficios, Implementación. Recuperado de: <https://www.economia360.org/reingenieria/>
- Atalaya, MC. (1999). Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología – Año III N° 5 Setiembre 1999. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Balaguer, I.; Castillo, I. y Duda, J. (2008). Apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: un análisis de la teoría de la autodeterminación Revista de Psicología del Deporte, vol. 17, núm. 1, 2008, pp. 123-139. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235119246002.pdf>
- Bonilla, R. y Rodríguez, M. (2020). La motivación en el mundo del trabajo. Recuperado de: http://plataforma.responsable.net/sites/default/files/motivacion_en_el_mundo_de_l_trabajo_0.pdf
- Castillo, C. (2018). Reingeniería aplicada a los Recursos Humanos. Recuperado de: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17851/Capitulo6.pdf>
- Contreras, C. y Hernández, E. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. Nova Scientia vol.3 no.6 León oct. 2011. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052011000200009&lng=es&tlng=es.
- Cruz, N. (2009). La motivación, comunicación y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>.
- Cuofano, G. (2022). Modelo de características del trabajo de Hackman Y Oldham. Recuperado de: <https://fourweekmba.com/es/modelo-de-caracteristicas-del-trabajo/>
- Díaz, D. (2014). Una gestión de RRHH alineada a la estrategia empresarial. Equipo y talento. Enero 2014. Recuperado de:

<https://www.equiposytalento.com/tribunas/sql-software/una-gestion-de-rrhh-alineada-a-la-estrategia-empresarial>

- EAE Business School. (2022). Renovarse o morir: cinco beneficios que aporta la reingeniería de procesos. Recuperado de: <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/renovarse-o-morir-cinco-beneficios-que-aporta-la-reingenieria-de-procesos>
- Escalera, G.; Masa, C. y García, E. (2008). Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2733591.pdf>
- Escariz, M. (2015). Reingeniería de procesos del departamento de personal. Recuperado de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7518/escariz-mara-pilar.pdf
- Expansión y Empleo. (2019). Reingeniería de Procesos de Gestión en RRHH. Recuperado de: https://estaticos.expansion.com/especiales/empleo/premios_pagina/pdfs/estudio_indra.pdf
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, ISSN 2225-5117, ISSN-e 2226-4000, Vol. 11, N°. 1, 2015 (Ejemplar dedicado a: Julio), págs. 102-114
- Ferrer-Cascales, R. (2010). La motivación y emoción. Recuperado de: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12917/9/Tema%209.%20Motivaci%C3%B3n%20y%20Emoci%C3%B3n.pdf>
- Forsyth, P. (2001). *Cómo motivar a la gente*. Editorial: GEDISA. ISBN9788474328820. ISBN-10-8474328829
- Gil, B. y Guillen, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mac Graw Hill.
- González, L. (2019). Motivación. Estrategias para mejorar la motivación. Recuperado de: https://areapsiquiatria.unioviado.es/wp-content/uploads/2019/03/T6a_Motivacio%CC%81n_LeticiaBlanco2019.pdf
- Guirado, D. (2019). Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom. Recuperado de: <https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/4220/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, A. y Salazar, M. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*. Edición No. 40. Octubre - diciembre, 2016. Vol. 10 – No. 4 – Pág. 7-12. Recuperado de: <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/67/59>
- Hernández, C. (2013). Reingeniería: una herramienta para el trabajo administrativo. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/11CA201202.pdf>

- Jiménez, A.; Hillier-Fry, C. y Díaz, J. (2008). Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. *Harvard Deusto business Review*: Noviembre 2008. Recuperado de: https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Internacional/Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Global_HDBR_0811.pdf
- Llanos, M. (1996). Gestionar el cambio. Recuperado de: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1490/03.MLTC_3de4.pdf
- López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, núm. 26, julio-diciembre, 2010, pp. 129-152. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Madero-Gómez, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*. Vol. 29, e2153. Recuperado de: <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>
- Madero-Gómez, S. (2022). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración* 68 (1), 2023, 235-259. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8721849.pdf>
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, octubre, noviembre, diciembre, número 128. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Méndez, R. (2014). Estudio de los Modelos de la motivación. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Roger-Mendez/publication/257068782_Modelos_de_la_Motivacion/links/0a85e5340c36fcbeb4000000/Modelos-de-la-Motivacion.pdf
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, vol. 33, núm. 2, 2009, pp. 153-170. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Ogliastri, E. (2009). Manual de planificación estratégica. ISBN 958-601-899-7. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Ogliastri/publication/315474831_Ogliastri_Enrique_Manual_de_Planificacion_Estrategica_Siete_modelos_para_hacer_un_plan_estrategico_INCAE_Costa_Rica_2004_quinta_edicion_23000_ejemplares_impresos_hasta_2009/links/58d13877aca272380eca21c8/Ogliastri-Enrique-Manual-de-Planificacion-Estrategica-Siete-modelos-para-hacer-un-plan-estrategico-INCAE-Costa-Rica-2004-quinta-edicion-23000-ejemplares-impresos-hasta-2009.pdf
- Pérez, T. (2014). Feedback 360º: técnica de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/302/retrieve>
- Poza, J. (2020). Digitalización de la dirección de recursos humanos, E-HRM y el caso de IETEM. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Número 27, diciembre 2020 págs. 174-231. Recuperado de: <https://ojs.ehu.eus/index.php/rdae/article/view/22680/20248>

- Schroeder, R.; Meyer Goldstein, S. y Rungtusanatham, J. (2011). Administración de operaciones Conceptos y casos contemporáneos. University of Minnesota. Recuperado de: <https://pdfcoffee.com/administracion-de-operaciones-6-pdf-free.html>
- Soriano, M. (2001). La motivación: pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/209932.pdf>
- Trevilla, C.; Martín, N. y Martín, V. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 66, octubre, 2009, pp. 187- 211. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17413043009.pdf>
- Valencia, M.; Restrepo, M.; Alonso, I, y Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. Pensamiento & Gestión, núm. 36, enero-junio, 2014, pp. 206-238. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418008.pdf>
- Vieira, D. (2021). Diagrama Ishikawa: conoce qué es y cómo te ayudará a identificar y resolver problemas en tu negocio. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-ishikawa/>