

ESCUELA DE POSTGRADO SAN FRANCISCO XAVIER SFX



SFX

ESCUELA DE POSTGRADO
ESCUELA DE NEGOCIOS

TESIS

**“MODELO DE GESTIÓN DE DESARROLLO HUMANO
BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR, AREQUIPA
2018”.**

AUTOR:

**Tesis presentada por el Bachiller:
RODRÍGUEZ OCHOA, PAUL ROLAND**

**Para optar por el Grado Académico de:
Maestro en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INNOVADORAS Y
EMPRENDEDORAS - MBA**

**AREQUIPA – PERÚ
2018**



DEDICATORIAS

A Dios por todas las bendiciones recibidas.

A mi esposa Paola, por su amor, paciencia, comprensión y apoyo incondicional.

A mis hijos Mateo e Ivanna, quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía para que yo alcanzara este logro.

¡Este trabajo es de los cuatro, Gracias!

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela de Negocios San Francisco Xavier, por haberme permitido acceder a una educación de alto nivel.

A mis profesores del MBA por compartir sus experiencias y conocimientos durante el programa.

A mis compañeros de la maestría que hicieron de esta aventura académica, una gran experiencia para mi vida.

A todas las personas que han contribuido en mi crecimiento personal y profesional.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están compuestas por personas y el objetivo es servir a otras personas a través de la satisfacción de sus necesidades, en ese proceso se da una interacción compleja que involucra todas las actividades humanas dentro de la organización.

Una organización es un grupo de personas con un fin en común, nos diría cualquier autor que haya escrito sobre management, pero si nos centramos en el rol que cumplen las personas dentro de una empresa, vamos a encontrar diversos enfoques que permiten medir el desempeño laboral, desde la perspectiva del comportamiento organizacional que es una evolución del Management tal como lo conocemos hoy en día, hasta los modelos de evaluación de desempeño actuales como *Grace Place to Work*.

La idea de cuestionar el rol que cumplen las personas en las organizaciones, y la aproximación que tienen las mismas hacia el trabajo, resulta interesante para poder determinar un modelo que ayude a las organizaciones a centrar su mirada hacia las personas que componen las organizaciones.

El trabajo se constituye como un ámbito de despliegue para que las personas, para que puedan desarrollar sus potencialidades, y puedan desarrollarse de una manera integral y no sólo desde la perspectiva laboral, dado que las personas son seres integrales y no podemos sólo abarcar un ámbito, las empresas deben procurar que las personas alcancen su realización personal y profesional.

El presente trabajo tiene un componente de reto personal para brindar a las organizaciones una mirada correcta de la gestión de personas en la organización, partiendo de la premisa que la persona es un ser integral y las organizaciones deben ofrecer espacios para para que las personas desplieguen su trabajo y de esta manera coordinar las actividades laborales para consecución de los objetivos organizacionales, cumpliendo su rol de generación de riqueza y además ser un espacio para que las personas puedan buscar su realización personal.

Finalmente quisiera mencionar que la idea fundamental del presente trabajo que da como resultado una propuesta de gestión de desarrollo basado en competencias, que plasma mi ideal de humanizar las organizaciones.

RESUMEN

La propuesta del modelo de desarrollo humano basado en competencias es el resultado del análisis y diagnóstico del trabajo realizado en la organización, con el propósito de identificar los procesos y actividades de gestión de personas que se viene dando en la actualidad, toda vez que se concibe el rol esencial que desempeña el ser humano en las organizaciones, para la consecución de los objetivos que se han trazado.

Para el desarrollo del presente trabajo se identificaron los grupos de la fuerza laboral de la organización, los aspectos más relevantes de los procesos, las actividades, gestiones y toda acción que concierne al gobierno de personas, para lo cual se utilizaron instrumentos de recolección de datos de fuentes secundarias y primarias, como la encuesta de satisfacción laboral, entrevistas con los principales directivos, la observación de las actividades del personal y otros documentos relevantes.

Como resultado de este trabajo y dado que la organización sujeta del estudio no cuenta con un modelo de desarrollo humano definido, se han podido diseñar los elementos que componen el modelo propuesto, los actividades, la estructura organización, el flujo de proceso de selección de personas, las políticas de reconocimiento y motivación de los colaboradores, las competencias necesarias y los ejes de la matriz del modelo, que permitan a la entidad gestionar y coordinar todas las actividades relacionadas con el gobierno de personas.

ABSTRACT

The proposal of the human development model based on competencies is the result of the analysis and diagnosis of the work carried out in the organization, with the purpose of identifying the processes and activities of people management that is taking place currently, since it conceives the essential role played by the human being in organizations, for the achievement of the objectives that have been set.

For the development of this work, it was identified the groups of the workforce of the organization, the most relevant aspects of the processes, activities, management and any action that concerns the government of people, for which data collection instruments were used from secondary and primary sources, such as the job satisfaction survey, interviews with main CEOs, observation of personnel activities and other relevant documents.

As a result of this work and given that the subject organization of the study does not have a defined human development model, it has been possible to design the elements that make up the proposed model, the activities, the organization structure, the process flow of people selection, the policies of recognition and motivation of the collaborators, the necessary competences and the axes of the matrix of the model, that allow the entity to manage and coordinate all the activities related to the government of people

ÍNDICE

CAPITULO I	1
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	1
1. IDENTIFICACIÓN (PROBLEMA, OPORTUNIDAD).....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
2.1 Objetivos del Proyecto.....	4
2.1.1 Objetivo General.....	4
2.1.2 Objetivos Específicos.....	4
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	6
3.1 Enfoque Descriptivo.....	6
3.2 Método: Deductivo.....	6
3.3 Fuentes.....	7
3.3.1 Fuentes Primarias:.....	7
3.3.2 Fuentes Secundarias:.....	7
4. JUSTIFICACIÓN.....	8
4.1 Aspecto general.....	8
4.2 Aspecto Tecnológico:.....	8
4.3 Aspecto Social.....	8
4.4 Aspecto Económico.....	8
5. ALCANCES O DELIMITACIONES.....	10
5.1 Conceptual.....	10
5.2 Espacial.....	10
5.3 Temporal.....	10
5.4 Área.....	10
5.5 Campo.....	10
5.6 Línea.....	10
CAPÍTULO II	11
6. MARCO TEÓRICO.....	11
6.1 Gestión del Talento Humano.....	11
6.1.1 ¿Qué es?.....	11

6.1.2	¿Hacia dónde va la gestión del talento Humano?	12
6.2	Las Motivaciones Humanas.....	14
6.2.1	Concepto.....	14
6.2.2	Teorías sobre la Motivación	14
6.2.2.1	Teoría Científica	14
6.2.2.2	Teorías Psicosociológicas.....	15
A.	Teoría de Maslow	15
B.	Teoría de Herzberg.....	16
B.1	Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos	16
B.2	Factores motivacionales o factores intrínsecos.....	17
C.	Teoría Antropológica de Juan Antonio Pérez López	17
C.1	Motivación Extrínseca.	18
C.2	Motivación Intrínseca	18
C.3	Motivación Trascendente.....	18
6.3	Dimensiones de la Gestión del Talento Humano	20
6.3.1	Dimensión Interna.....	20
6.3.1.1	Conocimientos.....	20
6.3.1.2	Habilidades.....	21
6.3.1.3	Motivaciones.....	22
6.3.1.4	Actitudes.....	22
6.3.2	Dimensión Externa.....	23
6.3.2.1	Clima laboral.....	23
6.3.2.2	Perspectiva de desarrollo profesional.....	23
6.3.2.3	Condiciones de trabajo.....	24
6.3.2.4	Reconocimiento.....	24
6.4	Competencias.....	25
6.4.1	¿Qué es una Competencia?	25
6.4.2	Modelo de Competencias: ¿Qué es?	28
CAPÍTULO III	30
7. SITUACIÓN ACTUAL	30
7.1	Organigrama actual.....	31

7.2	Datos de la población de colaboradores	32
	Cuadro 1: Índice de trabajadores administrativos por generaciones.....	32
	Gráfico 1: Grupos Ocupacionales Administrativos	33
	Gráfico 2: Representación gráfica ITA.....	34
	Gráfico 3: Desviación ITA.....	35
	Cuadro 2: Índice de trabajadores docentes por generaciones	36
	Gráfico 4: Representación gráfica ITD.....	37
	Gráfico 5: Desviación ITD.....	38
7.3	Datos recopilados del estudio de satisfacción de la institución.....	39
	Gráfico 6: Satisfacción del colaborador.....	39
	Gráfico 7: Crecimiento y desarrollo de la institución	40
	Gráfico 8: Actividades de confraternidad	41
	Gráfico 9: Condiciones ambientales de trabajo	42
	Gráfico 10: Identificación con principios y valores.....	43
	Gráfico 11: Satisfacción al venir a trabajar.....	44
	Gráfico 12: Dimensión de orgullo	45
	Gráfico 13: Reconocimiento por parte de los jefes.....	46
	Gráfico 14: Valoración y reconocimiento.....	47
	Gráfico 15: Remuneraciones - Responsabilidades	48
	Gráfico 16: Promoción de desarrollo profesional	49
	Gráfico 17: Oportunidades de capacitación	50
	Gráfico 18: Comunicación Interna.....	51
	Gráfico 19: Comunicación eficaz	52
	Gráfico 20: Participación en toma de decisiones.....	53
	Gráfico 21: Relaciones interpersonales	54
	Gráfico 22: Trabajo en equipo	55
7.4	Conclusiones del estudio de satisfacción 2017 de la organización	56
CAPÍTULO IV		57
8.	PROPUESTA.....	57
8.1	Modelo de Gestión de Desarrollo Humano basado en Competencias.....	57
8.1.1	Estructura Organizacional.....	60

8.1.2	Proceso de selección de personal Propuesto:	61
8.1.3	Políticas de Reconocimiento y Motivación del Personal	63
8.1.3.1	Reconocimientos Informales	63
8.1.3.2	Reconocimientos Formales.....	64
8.1.4	Competencias Necesarias (Blandas o Generales)	67
A.	Competencias Personales:.....	68
B.	Competencias Interpersonales:	68
C.	Competencias Funcionales:	69
8.1.4.1	Competencias Personales - CP	69
CP 1.	Análisis de problemas y de información	69
CP 2.	Decisión	70
CP 3.	Pro actividad	71
CP 4.	Tenacidad.....	72
CP 5.	Integridad.....	73
CP 6.	Autoconocimiento.....	74
CP 7.	Aprendizaje.....	75
8.1.4.2	Competencias Interpersonales	75
CI 1.	Trabajo en equipo	75
CI 2.	Carisma.....	77
CI 3.	Sensibilidad interpersonal.....	78
CI 4.	Comunicación	78
CI 5.	Networking.....	79
CI 6.	Dirección de personas y grupos.....	80
CI 7.	Identificación	81
8.1.4.3	Competencias Funcionales	82
CF 1.	Capacidad de negociación	82
CF 2.	Orientación al logro	83
CF 3.	Atención al detalle	83
CF 4.	Orientación al cliente.....	84
CF 5.	Gestión de Recursos	85
CF 6.	Creatividad/Innovación.....	85

CF 7. Planificación	86
8.1.4.4 Perfil del Colaborador por Competencias según su nivel jerárquico	87
Nivel Jerárquico: Jefaturas	89
Nivel Jerárquico: Asistentes y Auxiliares	90
8.1.4.5 7. Ciclo de Formación de Competencias	91
8.1.5 Matriz del Desarrollo	93
8.1.5.1 Formación y Crecimiento de la Persona.....	94
8.1.5.2 Desarrollo y Bienestar Personal	95
8.1.5.3 Desempeño Profesional	97
8.1.5.4 Comunicación Organizacional	98
Cuadro de Actividades de los Ejes	100
CAPÍTULO V	101
9. CONCLUSIONES	101
CAPÍTULO VI	103
10. RECOMENDACIONES	103
11. BIBLIOGRAFÍA.....	104

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. IDENTIFICACIÓN (PROBLEMA, OPORTUNIDAD)

Las empresas hoy en día enfrentan situaciones cada vez más complejas, a través de la historia hemos visto como la teoría administrativa ha ido evolucionando, de manera que cada vez las empresas han logrado una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

En esta evolución, se ve inmerso también el desarrollo de técnicas y funciones que están relacionadas con la gestión de personas, enfocándose en el desempeño de las mismas, una tarea que cada vez se vuelve más difícil de manejar, debido a que las generaciones dentro de una organización determinan el modelo de gestión que debería emplearse.

Muchas empresas no son conscientes de la importancia de contar con un modelo de gestión de desarrollo humano, que responda a todas las dimensiones de la persona dentro de la organización, algunas empresas sólo se limitan a lo que nos propone la teoría del comportamiento organizacional, la misma que nos da una reducida aproximación a la persona dentro de la organización, centrándose en muchos casos sólo en el quehacer y por consiguiente sólo se limitan a evaluar su desempeño funcional, dejando de lado el aspecto ontológico y antropológico.

El concepto y la dinámica de la gestión está siempre asociado a la acción de dirección mediante la cual se gerencia, en forma integrada, las personas, los recursos, los procesos y la toma de decisiones en la búsqueda de un objetivo claro y preciso.

Los modelos de Liderazgo que rigen a las organizaciones de hoy en día, están centrados en viejos modelos de gestión que se crearon muchos de ellos a partir de la Revolución Industrial, y en los primeros inicios del enfoque clásico de la administración, desde la perspectiva Tayloriana, producción en serie y la división del trabajo, y ese modelo es el que aún está presente en la mayoría de organizaciones sean estas con fines de lucro o sin ellos, esto se puede observar en muchas organizaciones, en donde el liderazgo es ejercido a manera de caudillismo, y todo el poder y la autoridad está centrada sólo en una o pocas personas dentro de la organización.

Es muy fácil poder comprobar que estos modelos de gestión cada vez están quedando obsoletos frente al nuevo contexto empresarial, donde sólo las empresas que sepan adaptarse al cambio podrán asegurar su permanencia en el tiempo.

Si se tiene en cuenta además que la gestión del talento humano “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o talento humano, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.”¹

Indudablemente las empresas actualmente empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que conforman su organización, en tanto que en ellos reside el elemento estratégico más importante, el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes y sobre todo más humanas, que le permitan adaptarse en el tiempo y asegurar su permanencia en el mercado.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento Humano. Bogotá D.C., McGraw –Hill. 2002. Pg. 9.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas hoy en día se enfrentan a una situación que aún no tiene el rótulo de crisis, pero está camino a ello, en el sentido de que las personas cada vez tienen menos compromiso con sus organizaciones, y por consiguiente existe una creciente fuga de talentos en las mismas, dado que éstas no les permiten un despliegue integral, sino simplemente se convierten en puestos de trabajo ocupados por algún tiempo.

“Perú es el tercer país con mayor rotación de personal en América Latina, una de las causas sería el uso de herramientas precarias o la falta de sistematización en el proceso de selección que genera que uno de cada tres de personas elegidas deje de pertenecer a una compañía en el corto plazo, provocando más del 43% de sobrecostos de una compañía”, así lo manifestó Teresa Morales, especialista regional en gestión del talento y recursos humanos del Grupo Softland.

Por su parte Othmar Rabitsch, Presidente del Directorio de Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU). Explicó que el nivel de rotación laboral en el Perú supera el 18%, frente al promedio de América Latina, que está entre 5 y 10%.

Las empresas sólo han estado enfocadas en mejorar los procesos de selección, y en establecer mecanismos de desempeño laboral con énfasis en el Hacer, o el Saber Hacer, pero una vez que los colaboradores eran elegidos, no se cuenta con un programa estructurado de crecimiento y desarrollo profesional y personal, Es por eso que el plantear un sistema de gestión de Desarrollo Humano basado en competencias, que nos permita medir y administrar el desempeño y el despliegue de los colaboradores a través de procesos integrados de Formación, Capacitación, Retroalimentación constante y el apoyo necesario en todo momento, les va permitir a las empresas tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Tomando como referencia a Jack Welch (reconocido empresario estadounidense), el mismo que refirió que el costo de rotar a un gerente equivale a cinco años de sus remuneraciones., y es que el costo de la partida de una persona de la organización – mas aun si es jefe- puede significar un mayor costo que el intentar retenerlo, de allí que surge la necesidad de plantear un modelo que responda a esta actual situación de las organizaciones.

Tal como lo indica Juan Antonio Pérez López en su libro *Introducción a la Dirección de Empresas*: “Una empresa es una organización de personas, es decir, que está formada por personas que trabajan de forma coordinada para conseguir ciertas metas o resultados.” Esto nos muestra claramente que debe existir un modelo de gestión de personas que responda a las necesidades actuales y que pueda ser atractiva para que no haya fugas de talento en la organización.

Si le sumamos a la fuga de talentos constantes que sufren las organizaciones, el hecho de que las personas que deciden quedarse en la organización, sólo lo hacen por motivaciones extrínsecas o intrínsecas, esto se podría convertir en una contingencia muy grande, dado que es tipo de motivaciones, sólo nos mantienen por motivos que son fáciles de imitar o superar por otras organizaciones. Por lo que podemos afirmar que la competitividad de las empresas está directamente relacionada con este punto, tal como lo afirman la mayoría de los autores que han abordado este tema, todos coinciden en que las empresas serán más competitivas en la medida que desarrollen su capacidad para atraer, retener y desarrollar a las personas dentro de la organización, considerando todas las dimensiones humanas.

2.1 Objetivos del Proyecto

2.1.1 Objetivo General

- Diseñar un modelo de Desarrollo Humano por competencias que permita a la organización contar con una herramienta de gestión muy útil para enfrentar los nuevos retos que el gobierno de personas exige hoy en día, este modelo va profundizar en el desarrollo y el compromiso del talento humano, así como permitir un despliegue de las personas en el puesto de trabajo.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Hacer un diagnóstico de la actual gestión del talento humano en la organización, que nos permita proponer un plan de mejora.

- Definir las dimensiones que serán parte del modelo de desarrollo humano por competencias, que tenga una visión integral del desarrollo las personas en la organización
- Establecer los elementos y principios contenidos en el modelo de desarrollo humano.
- Proponer un modelo de desarrollo humano que integre todas las actividades relacionadas con la gestión de personas en la organización.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque Descriptivo

Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales, en otras palabras, describen los hechos como son observados.

Por definición, los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otro tipo. De ellos se derivan frecuentemente eventuales hipótesis de trabajo susceptibles de ser verificadas en una fase posterior². (Rada, 2007)

En este caso, vamos a utilizar este enfoque porque vamos a proceder a describir los hechos observables en la organización, para a partir de ello plantear una o más alternativas que ayuden a una mejor gestión de las personas.

3.2 Método: Deductivo

El razonamiento deductivo puede decirse que es el método más común o más utilizado al momento de razonar, puesto que, generalmente, la mayoría de las personas, prefiere fundamentar sus argumentos o hipótesis en principios o leyes generales. Existiendo razonamientos deductivos válidos y no válidos.

Son válidos cuando la conclusión se sigue inevitablemente de las premisas, y cuando la conclusión no es necesaria hablamos de un razonamiento deductivo no válido.

Este es un método que, por lo general, se distingue porque parte de premisas generales para llegar a una conclusión particular o concreta, como es el caso de este trabajo que busca plantear un modelo de desarrollo humano que permita el crecimiento personal y profesional de las personas que componen la organización.

El método deductivo, parte de la razón inherente a cada fenómeno, para establecer conclusiones lógicas.

² Web Gabriel Rada. Revisado 2007 Tomás Merino

3.3 Fuentes

3.3.1 Fuentes Primarias:

- Experiencia personal en la organización
- Información proporcionada por los distintos niveles de la organización

3.3.2 Fuentes Secundarias:

- Documentación de la organización (Estatutos, Informes de gestión general, Evaluación del desempeño, Indicadores de gestión de personas, Reglamento Interno de Trabajo, Organigrama, MOF, etc.).
- Bibliografía propuesta
- Consultas en internet
- Artículos y publicaciones académicas y empresariales.
- Trabajos de investigación relacionados

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 Aspecto General

El planteamiento de un modelo de gestión de desarrollo humano por competencias para una institución de educación superior, implica el desarrollo de un programa que permita a la organización, poder gestionar el talento de las personas de una manera más eficiente y eficaz, además de mejorar la toma de decisiones respecto al personal, logrando desarrollar todas las dimensiones de la persona en la organización, así como también le permitirá implementar aspectos relevantes para la atracción, retención y promoción del talento humano, de esta manera la organización estará preparada para afrontar los nuevos desafíos que conlleva la retención del talento, teniendo en cuenta las características de las nuevas generaciones que están empezando a poblar las organizaciones.

4.2 Aspecto Tecnológico:

En este punto podemos indicar que la tecnología está al servicio de las personas y no al revés, el modelo de desarrollo humano por competencias para una institución educativa de educación superior, podrá hacer uso de tecnologías que le permitan automatizar muchos de los procesos que serán propuestos en el presente plan, de tal manera que la organización pueda gestionar de manera más eficiente y eficaz.

4.3 Aspecto Social

La creación de un modelo de desarrollo humano por competencias, va a permitir explorar la dimensión social de las personas en la organización, así como ofrecer un modelo que permita la “humanización” de las organizaciones, de tal manera se convierta en un referente para otras empresas que puedan replicar el mismo, de esta manera estaremos contribuyendo a construir una sociedad profundamente humana.

4.4 Aspecto Económico

En el aspecto económico el modelo de desarrollo humano, permitirá a la organización, evitar los costos de reemplazo, que superan a los costos de retención, esta relación, es favorable para cualquier organización, porque cuando una persona se aleja de la empresa, se lleva consigo la curva de experiencia que logró durante su estadía, y en el proceso de

construirla el costo fue asumido por la organización, un cambio de personas ante la partida de uno de ellos, implica costos que se tienen que asumir, el modelo apunta a retener al mejor talento y permitirles un mejor desempeño profesional y personal.

5. ALCANCES O DELIMITACIONES

5.1 Conceptual

Elaboración y propuesta de un modelo de desarrollo humano por competencias para una institución educativa superior en la ciudad de Arequipa.

5.2 Espacial

El presente trabajo será realizado en la organización educativa superior ubicada en la ciudad de Arequipa.

5.3 Temporal

El horizonte temporal del trabajo es de 5 meses (febrero, marzo, abril, mayo y junio del 2018) y su aplicación es de largo plazo.

5.4 Área

Ciencias sociales

5.5 Campo

Administración

5.6 Línea

Gestión

CAPÍTULO II

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Gestión del Talento Humano

6.1.1 ¿Qué es?³

Al clausurar un seminario sobre gestión estratégica, se hizo una pregunta final a los participantes: ¿Qué es un sistema de gestión? La respuesta del grupo fue rápida y unánime: es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz.

Luego se hizo otra pregunta: ¿Qué es una empresa? La respuesta también llegó rápidamente: es un conjunto de actividades emprendidas por una o más personas, con el fin de satisfacer a todas las partes involucradas en su funcionamiento.

La tercera pregunta fue: ¿Cuál es el objetivo fundamental de una empresa? La respuesta: satisfacer una necesidad de la sociedad, generar riqueza y distribuir la riqueza generada entre las partes que hicieron posible su generación. De este modo, sería oportuna entonces una cuarta pregunta, como verificación final: ¿Cómo puede la empresa alcanzar esos objetivos?

La supervivencia de las empresas en el nuevo siglo dependerá del cambio del ambiente de negocios, de la mayor claridad de los objetivos por alcanzar, del sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de libertad en la elección de los medios y métodos para alcanzar dichos objetivos. En la ejecución de cualquier actividad se necesitarán ciertas restricciones y límites para asegurar la eficiencia y la eficacia, pero esas restricciones se deben mantener en el nivel mínimo indispensable.

Las personas deben ejercer naturalmente sus habilidades y la libertad de convertirse en el elemento fundamental para que esto pueda ocurrir. En resumen, la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión.

³ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Página 458

6.1.2 ¿Hacia dónde va la gestión del talento Humano?⁴

Hay una pregunta que siempre queda en el aire en las reuniones académicas y en las agradables tertulias sociales de los profesionales del área, la cual refleja el estado de perplejidad e incertidumbre predominante en situaciones ambiguas creadas por el cambio rápido e imprevisto de las organizaciones y del mundo de los negocios. Es una pregunta que se puede formular de manera clara o velada, pero que persiste de manera compulsiva y frecuente. ¿Hacia dónde va el área de Recursos Humanos? ¿Cuál es su futuro y su destino? ¿Deberá desaparecer con el paso del tiempo? ¿Deberá extinguirse el Director de Recursos Humanos? ¿Cuáles son las tendencias futuras?

Estos interrogantes tienen allí sus razones más profundas. El mundo cambió. ¡Y de qué manera! Las empresas también están en esta ola de cambio. Algunas de ellas van a la vanguardia, otras las siguen y otras aún tratan de pensar sobre la marcha, casi paralizadas en el tiempo y confundidas, sin entender con exactitud lo que está ocurriendo a su alrededor.

Entonces no es de extrañar que el área de Recursos Humanos también experimente cambios. La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfadada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de Recursos Humanos debe acompañar estos cambios. En muchas organizaciones el área de Recursos Humanos va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno.

Así pues, la pregunta anterior tiene bastante sentido: ¿qué hacer con el área de Recursos Humanos frente a semejante cambio y a tanta presión de las circunstancias externas? La época del despilfarro, del acomodo y la complacencia quedó atrás, y hoy las organizaciones están preocupadas por mantener y desarrollar solo aquellos aspectos que contribuyan de manera directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones. Las áreas de inercia y de resistencia se deben suprimir en esa carrera desenfadada. ¿Y cuál es la respuesta a la pregunta inicial? ¿El área de Recursos Humanos se debe mantener? ¿O ya no tiene futuro?

⁴ Ibidem, Páginas de la 465 a la 471

¿Deben buscar otra profesión los profesionales de Recursos Humanos o volverse consultores internos o independientes?

La respuesta será negativa en algunas situaciones. El área de Recursos Humanos no se debe mantener. Se debe eliminar si no trae ninguna contribución al negocio de la empresa o no favorece el ajuste a las demandas del nuevo ambiente empresarial. Es superflua cuando no añade nada y solo sirve para controlar y reglamentar el comportamiento de las personas y aplicar medidas disciplinarias que en nada mejoran el desempeño de las personas. Se debe suprimir si funciona como elemento de resistencia y bloqueo al cambio y la innovación, y si se mantiene como centro de gastos que no trae ningún retorno a la organización. En estos casos, las demás áreas toman la iniciativa de asumir la gestión del talento humano dentro de un estilo totalmente descentralizado, libre y participativo, con o sin ayuda y asesoría de los profesionales de Recursos Humanos.

Pero la respuesta será afirmativa en otras situaciones. El área de Recursos Humanos se debe mantener y ampliar; mantener y desarrollar si contribuye de modo efectivo al negocio de la empresa o si favorece el ajuste de la empresa a un mundo variable y competitivo. Es imprescindible cuando reduce las disonancias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización, y funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad. Una empresa no se cambia solo con el aporte de las nuevas tecnologías, cambiando sus equipos o generando de nuevo procesos internos y desarrollando nuevos productos y servicios. Esto es consecuencia y no causa del cambio. Cambiar el hardware es cambiar el contexto y no el contenido del trabajo.

Se cambia una empresa a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización. Y aquí el área de Recursos Humanos consigue prestar inestimables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente.

6.2 Las Motivaciones Humanas⁵

6.2.1 Concepto

La empresa es una organización humana y como tal hay que estudiarla. Como gestores de equipos es importante, no sólo preocuparse por saber de contabilidad, marketing o estrategia, sino por entender el comportamiento de las personas y qué les motiva. Esto que a priori puede parecer “sencillo”, es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las compañías hoy en día, ya que cada individuo es diferente y le mueven cosas distintas.

Este estudio sobre la persona y sus motivaciones viene dándose desde hace más de un siglo sin que se haya llegado realmente a un entendimiento exacto de qué es el individuo y qué le mueve. Desde un punto de vista profesional, todos creemos que trabajamos para ganar dinero, pero si reflexionamos profundamente sobre ello, nos damos cuenta que siempre hay algo más, nuestro jefe, nuestros compañeros de trabajo, el sector, la actividad, nos sentimos realizados con lo que hacemos, etc. Se ha demostrado que el dinero no es un motivador universal. Como seres humanos buscamos otras cosas y no todo es cuestión de precio.

La palabra motivación deriva del latín motus, que significa «movidio», o de motio, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el interés o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que se realice esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

En psicología y filosofía, se define la motivación como los estímulos que llevan a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con la voluntad y el interés.

6.2.2 Teorías sobre la Motivación

6.2.2.1 Teoría Científica

Si analizamos qué motiva al ser humano, nos encontramos con numerosas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta.

⁵ Nota Técnica preparada por el Instituto Europeo de Posgrado. (2013)

Una de las pioneras es la teoría clásica de las organizaciones (teoría científica), centrada en el análisis y estudio de la productividad y el rendimiento derivado de las condiciones objetivas de la persona trabajadora, la cual, coloca al dinero como gran motivador y concluye que el hombre trabaja por estímulos. Obviamente esta teoría se quedó obsoleta después de la revolución industrial.

6.2.2.2 Teorías Psicosociológicas

Estas teorías difieren de la anterior, principalmente, en que contemplan al individuo y sus necesidades. Analizaremos dos autores, que aun teniendo sus limitaciones, nos han servido para entender las motivaciones dentro de las organizaciones. Abraham Harold Maslow y Frederick Herzberg.

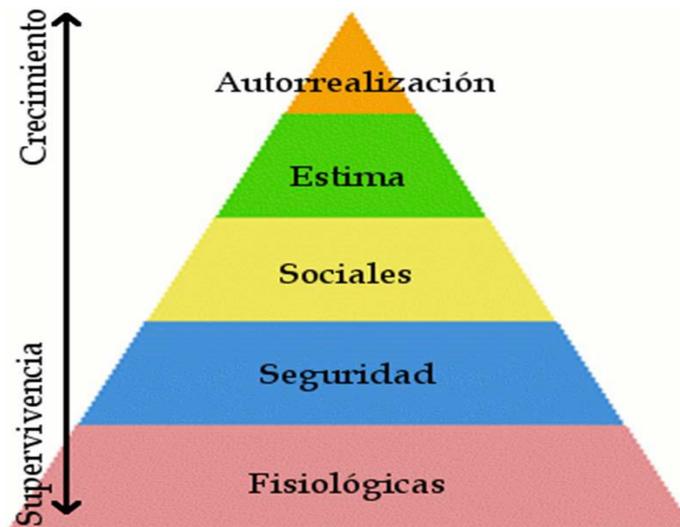
A. Teoría de Maslow

Maslow (1954) creó una pirámide para ordenar las diferentes necesidades del ser humano.

En la base de la pirámide colocó las necesidades fisiológicas, las que están relacionadas con las necesidades básicas de la persona: el alimento, el descanso, etc., en segundo lugar, la seguridad: protección contra los peligros, empleo, recursos, en tercera posición las necesidades de pertenencia: el sentirse aceptado, la amistad, el afecto, después, la autoestima: la confianza en uno mismo, el respeto, el éxito y para finalizar la autorrealización: desarrollo de todas las potencialidades que tiene el ser humano como la moralidad, la creatividad, la aceptación. Para Maslow, hasta que una necesidad no se ha satisfecho, no se pasa a la siguiente, pero subraya que una persona se desarrolla cuando cubre todo tipo de necesidades y que además necesita hacerlo.



Teoría de las necesidades de Maslow



Pirámide de jerarquía de necesidades de A. Maslow

B. Teoría de Herzberg (1957)

Frederick Herzberg (1957) modificó la teoría de Maslow y diferenció entre dos tipos de factores:

B.1 Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son, entre otros: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, etc.

Herzberg destaca que, los factores higiénicos son incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo, es decir, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por

mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

B.2 Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Es decir, que estar satisfecho no es lo contrario de estar insatisfecho. Y las acciones para evitar la insatisfacción difieren de las acciones para conseguir la satisfacción.

C. Teoría Antropológica de Juan Antonio Pérez López

Partiendo del hecho de que tanto los modelos de Maslow como de Herzberg tienen sus limitaciones, se les puede otorgar el mérito de introducir la variable intrínseca de la motivación humana, es decir, el hombre no se mueve solo por dinero, sino que también busca el sentimiento de pertenencia, de logro, de aprendizaje, etc. Sin embargo, se les pasó dar a sus teorías un enfoque más humanista, es decir, una visión más antropológica del ser humano. Como dijo Victor E. Frankl (1981) en su libro llamado: “El hombre en busca de destino”, donde relata su experiencia personal en un campo de concentración nazi: “En otras palabras, la autorrealización

no puede alcanzarse cuando se considera un fin en sí misma, sino cuando se la toma como efecto de su propia trascendencia”.

Para analizar qué motiva al individuo desde un prisma antropológico del ser humano que es libre y aprende continuamente de sus aciertos y errores, vamos a analizar la teoría del profesor Juan Antonio Pérez López (1985). Su estudio permite de una manera clara y sencilla entender cuáles son las motivaciones de las personas que componen una organización.

Para él, la acción responde a la motivación y ésta es la fuerza interior que impulsa a la persona a actuar. Según Pérez López cada persona tiene una escala de preferencias internas y busca la satisfacción de sus necesidades en las percepciones que recibe dentro del conjunto de interacciones posibles. Definía tres tipos de motivaciones:

C.1 Motivación Extrínseca: incentivos que esperamos del entorno al actuar (dinero, el coche, una buena casa).

C.2 Motivación Intrínseca: cualquier resultado que esperamos experimentar internamente al actuar (aprendizaje, sentirse responsable de algo, el reconocimiento).

C.3 Motivación Trascendente: aquellos resultados que la acción que uno realiza, provocan en los demás (ayudar a un compañero).

El modelo presentado explica el proceso que lleva a las personas a realizar una acción, pero no se puede decir que predice la acción ya que el nivel de desarrollo del pensamiento, sentimiento y experiencias de la acción es particular de cada individuo. La formación y la educación en los primeros años de vida juegan un papel importante en nuestra escala motivacional.

La motivación requiere necesariamente que exista alguna necesidad/deseo de cualquier grado. Siempre que se está motivado hacia algo, se considera que ese algo es necesario o conveniente. En definitiva, es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Es complicado gestionar la motivación, porque no se ve y las personas no vamos diciendo por ahí cuál es la razón que nos lleva a hacer algo. Lo que sí se ve es el comportamiento, de manera que si aplicamos un estímulo a una persona y vemos que hay un cambio en su comportamiento, es que hemos tocado de alguna manera sus motivaciones.

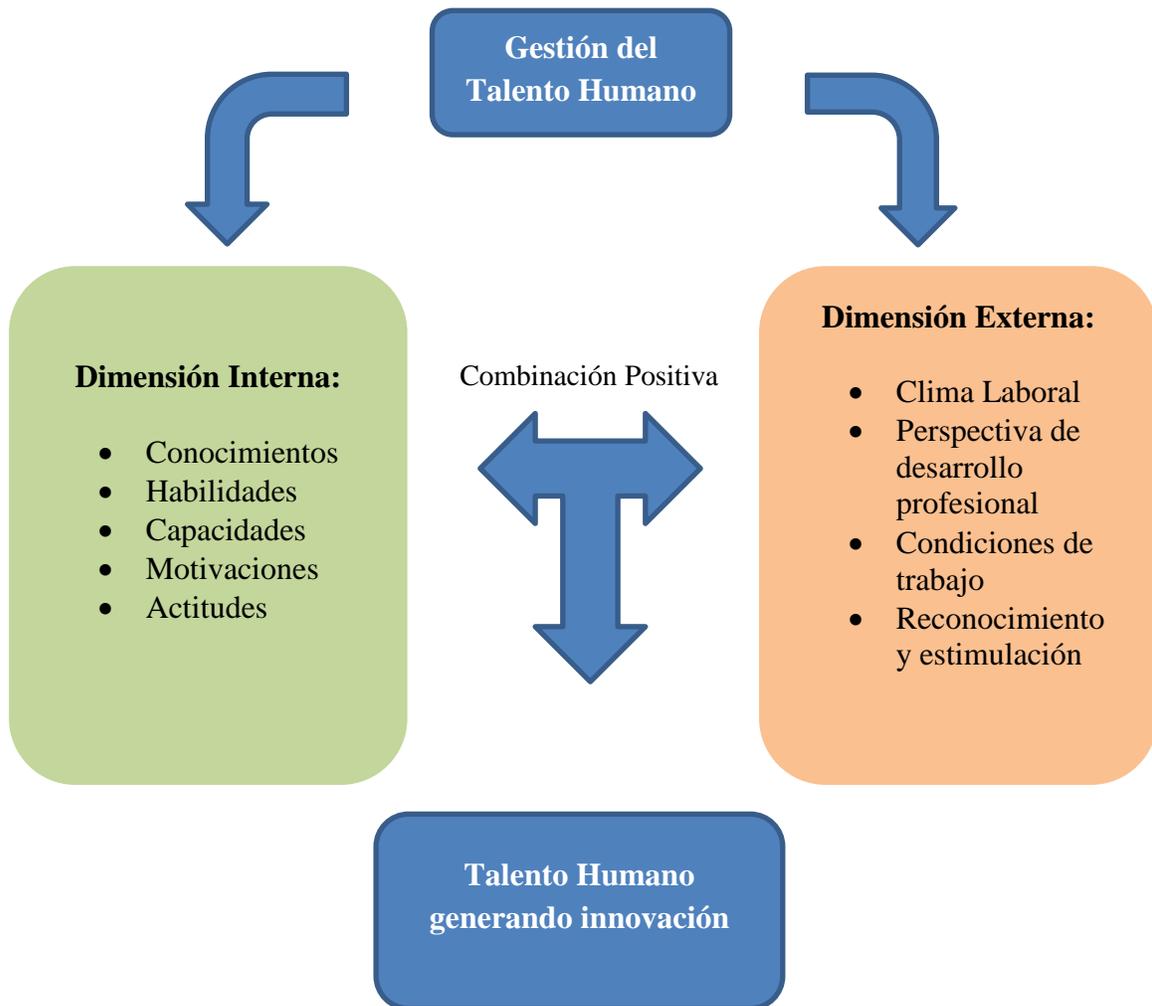
Algunos de los factores mencionados, como el salario o el ascenso, requieren de un procedimiento dentro de la empresa que suele implicar a los niveles más altos del organigrama y a Recursos Humanos. En cambio, hay otros que los puede aplicar cualquier jefe de equipo directamente, como el reconocimiento, la supervisión técnica o las relaciones interpersonales. Lo primero que debe hacer un buen manager es conocer bien a su gente, en lo profesional y en lo personal. Tener claro qué les motiva. Y para saberlo, sólo existe una vía: preguntarlo y observar. La comunicación juega un papel clave en la motivación. Cómo se comunican las cosas hace que algo bueno se entienda como malo y al revés. El lenguaje debe ser sencillo y cargado de energía.

Tabla de Motivaciones

En la siguiente tabla nos encontramos las distintas motivaciones que tienen las personas que forman parte de una organización divididas según tipo. Se indican algunos de los ejemplos que provocan cada una de las motivaciones.

Motivación Extrínseca	Motivación Intrínseca	Motivación Trascendente
<ul style="list-style-type: none"> • Retribución fija • Retribución variable • Coche de empresa • Beneficios Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto • Equipo (número de personas a cargo) • Reconocimiento • Ascensos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a un compañero • Organizar actividades lucrativas • Desarrollo de los miembros de tu equipo

6.3 Dimensiones de la Gestión del Talento Humano



6.3.1 Dimensión Interna

Según Rodríguez (2009), en la dimensión interna de la gestión del talento humano se aborda todo lo concerniente a la composición del personal, esto es: conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes; indicadores éstos que denotan la manera de gestionar el recurso humano en cualquier organización.

6.3.1.1 Conocimientos.

El conocimiento es un recurso que está convirtiéndose en materia de enorme potencial para cambiar el mundo debido a los avances de las nuevas tecnologías de la

información. Por tanto, según Galicia (2010), constituye un elemento esencial para la economía de la información e implica la utilización de herramientas para su creación.

De acuerdo a Quintana (2006), el conocimiento constituye el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencia.

En este sentido, las organizaciones dentro de la gestión del talento humano, deben considerar la importancia de gestionar adecuadamente los conocimientos del personal, lo cual implica aportar conocimiento a las nuevas personas que deban ocupar su lugar; se trata de la entrega de la información a los nuevos trabajadores, uniendo la cultura, los procesos de la empresa, la tecnología para lograr el éxito de la empresa y del personal.

6.3.1.2 Habilidades.

Para Robbins y Coulter (2004:40), la habilidad “es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo”, por ende, es una valoración actualizada de lo que una persona puede hacer. Básicamente, dentro de estas habilidades se tienen: las habilidades intelectuales y habilidades físicas, es decir, cada persona aporta ciertas capacidades a la organización, siendo ésta la principal razón por la cual son aceptados para trabajar en una empresa; puesto que las habilidades inciden en el desempeño laboral; constituyen así un indicador de importancia de la dimensión interna de la gestión del talento humano.

Tomando en cuenta que la gestión de talento humano busca aumentar las habilidades intelectuales del personal, se tiene a juicio de Acevedo (2010), que las habilidades intelectuales se refieren a las cualidades de la mente, guardan relación directa con la inteligencia; no obstante, como un elemento indispensable del desarrollo profesional, debe ser cultivada y mejorada, dentro de estas se tienen: criterio, tacto, habilidad para expresarse, capacidad para detectar problemas, mentalidad constructiva, cultura general y propósito de capacitación permanente; constituyendo así un indicador de importancia dentro de las dimensión interna de la gestión del talento humano.

6.3.1.3 Motivaciones.

La motivación es un problema para el cual las organizaciones buscan una solución. Según Galicia (2010:31), el concepto de motivación personal “se refiere al impulso que inicia, orienta y sostiene la forma de actuar, el comportamiento del personal, en relación a las metas y los objetivos de la empresa”.

En este sentido, las personas son sensibles a los incentivos y estos juegan un papel fundamental en el adecuado desempeño de las funciones asignadas a un puesto de trabajo. Para Robbins y Coulter (2004:155), la motivación es definida como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

Es por eso que, las motivaciones forman parte de uno de los indicadores clave de la dimensión interna de la gestión del talento humano, por cuanto se enfocan en la satisfacción de las necesidades de las personas para estas puedan alcanzar sus metas, mantener el comportamiento esperado en el trabajo y sobre todo, mostrar buenas actitudes en las tareas que ejecutan.

6.3.1.4 Actitudes.

Para Robbins y Coulter (2004:71), las actitudes “son juicios evaluativos favorables o desfavorables sobre objetos, personas o acontecimientos”. Por tanto, manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo, por ello, no son lo mismo que los valores, pero se relacionan.

Según Idalberto Chiavenato (2009:224-225), las actitudes son “un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas”.

En este sentido, las personas adoptan actitudes hacia trabajo, organización, sus colegas, su remuneración y otros factores; dentro de las que se destacan la satisfacción laboral, participación activa en la organización y el alto compromiso con la organización. Es así como, en las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo.

6.3.2 Dimensión Externa

Para Rodríguez (2009), en la dimensión interna de la gestión del talento humano se aborda todo lo concerniente a los elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia del personal en las organizaciones, incluye el estudio del clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación, indicadores descritos a continuación.

6.3.2.1 Clima laboral.

De acuerdo a Galicia (2010:67), el clima laboral “hace referencia al modo en que se dirige y valora al personal, a la capacidad que tienen las personas trabajadoras de una empresa de intervenir en los procesos de decisión, a los recursos destinados a fomentar la igualdad y la conciliación de la vida familiar y laboral, entre otros”.

Para Chiavenato (2009:120), hablar de clima laboral es hacer referencia a clima organizacional, el cual es definido como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización”. De esta manera, el clima laboral refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, por tanto, se describe como la cualidad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de una empresa.

Con base al precitado autor, un clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; por el contrario es bajo y desfavorable, en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En general, el clima laboral se caracteriza por ofrecer enriquecimiento, participación en decisiones relacionadas con su puesto de trabajo y con la organización.

6.3.2.2 Perspectiva de desarrollo profesional.

El desarrollo profesional es definido por Chiavenato (2004:556), como “la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo”.

En este sentido, tiene objetivos a mediano plazo, por cuanto busca proporcionar al personal aquellos conocimientos que trascienden lo exigible en el cargo actual, preparándolo para que asuma funciones más complejas, siendo así las empresas especializadas en desarrollo del personal, encargadas de impartirlo.

Por tanto, las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación. En resumen, hablar de desarrollo profesional es hacer mención a las oportunidades de crecimiento, esto es, una educación y carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo profesional.

6.3.2.3 Condiciones de trabajo.

La gestión del talento humano en su dimensión externa, mejora las condiciones de trabajo, lo cual a juicio de Galicia (2010: 31), “consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, relacionados con el entorno laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral”.

Para Donnelly e Ivancevich (2006), las condiciones de trabajo representan el conjunto de elementos mutuamente relacionados que actúan armónicamente para facilitar la administración de la seguridad y la salud en el trabajo. Incluye la política, organización, planificación y aplicación, evaluación y acción en pro de mejoras.

Al respecto, Robbins y Coulter (2004:85), manifiestan “los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo”. Es decir, el personal prefiere entornos no peligrosos ni incómodos, en instancias limpias, modernas, con equipos y herramientas adecuadas, todo lo cual trata sobre las condiciones de trabajo.

6.3.2.4 Reconocimiento.

Según Chiavenato (2009:30), “Las personas esperan que se les reconozca y recompense su desempeño”. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen; por ende, la gestión del talento humano se preocupa por otorgar salarios, prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo.

Desde el enfoque de Robbins y Coulter (2004:85), sobre la estimulación, “las personas prefieren trabajos que les den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades, les ofrezca tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño”; debido a que estas características hacen que el trabajo provea un estímulo intelectual.

En general, el reconocimiento brindado por las organizaciones al personal, según los investigadores de la motivación, crean condiciones indispensables que permiten dirigir a los empleados al logro de altos niveles de rendimiento, por consiguiente en la medida que las recompensas son adecuadas y equitativas los logros del individuo tenderá a ser satisfactorios.

6.4 Competencias

6.4.1 ¿Qué es una Competencia?

Según Spencer y Spencer competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”⁶.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad.

En definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo”.

En esta línea de pensamiento, los autores plantean que se pueden identificar cinco tipos de características:

⁶ Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wile & Sons, Inc, USA, 1993.

Las motivaciones: constituyen los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras. Ejemplo: las personas motivadas para obtener logros, constantemente se fijan metas desafiantes, toman responsabilidades para cumplirlas y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

- Los rasgos: son características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información. Ejemplo: “el tiempo de reacción” y “la buena visión” s tipo rasgos físico para los pilotos de combate.
- El concepto de sí mismo: se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
- Los conocimientos: constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas. Ejemplo: el conocimiento de un cirujano de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.
- Las destrezas: conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad física de un odontólogo es trabajar la pieza sin dañar el nervio.

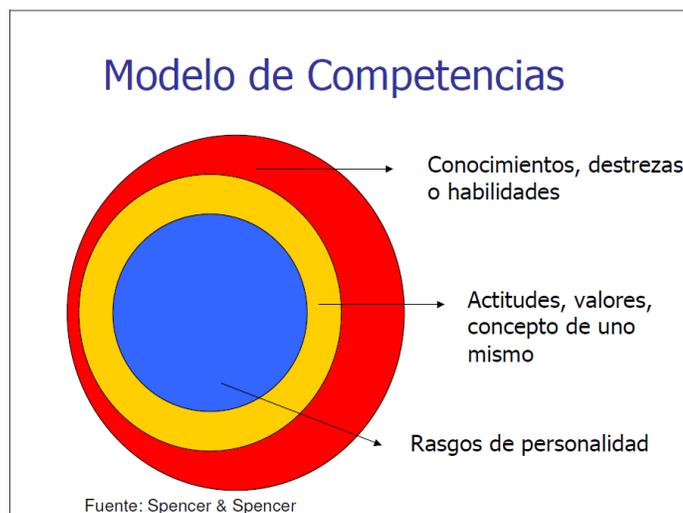
Existen muchas otras definiciones de competencias, y aunque las mismas pueden introducir pequeños matices en general refieren a estos conceptos: Conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Muchos autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que

en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen *management*. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería más rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico. “Se le puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar una ardilla”.



Las competencias también pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización y son compartidas por todos los miembros de la organización, ej. Orientación al cliente, trabajo en equipo. Estas son las capacidades que la organización necesita para desarrollar e implementar la estrategia definida y para ello se requiere de un trabajo previo de la Alta Gerencia para definir su “modelo de éxito”.

Las competencias específicas parten de los procesos y sub-procesos de la organización, por ejemplo: Gestión del Talento Humano, Marketing, Administración, etc.

Creemos oportuno realizar una aclaración en relación a las competencias vinculadas a los conocimientos. Estas deben vincularse exclusivamente con los conocimientos

específicos, no con la formación formal. Los requerimientos de conocimientos formales (ej. Título universitario), es un requisito del cargo, excluyente o preferente, según el caso, pero se aconseja no concebirlo como una competencia, ya que la misma no es desarrollable por la organización.

6.4.2 Modelo de Competencias: ¿Qué es?

El Modelo de Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa: en un puesto o función, en una organización en particular o bien durante la ejecución de una estrategia determinada.

En resumen: Es una descripción concreta y práctica de un desempeño efectivo en el trabajo, no una lista de características.

El modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas. Generalmente incluye el Diccionario de Competencias y el Perfil de Competencias para cada cargo. El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción. El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en que cada competencia debe estar presente.

En la identificación y definición de las competencias es imprescindible la participación de la máxima línea de conducción, no puede dejarse en manos de un menor nivel aunque sean expertos. Aun cuando este trabajo se realice por parte de una consultora externa ésta deberá indefectiblemente contar con la alta gerencia para la definición de las competencias. La nómina de competencias posibles es infinita, por lo tanto es la propia empresa, a través de su principal nivel de dirección quien deberá definir sus propias competencias o factores claves para el éxito.

En este sentido, la autora Martha Alles, expresa que “a medida que se asciende o descende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. En este

sentido, agrega que “así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan”⁷. Por esta razón, además de definir las competencias, es necesario fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige. Una vez definidos los mismos para cada competencia, debemos proceder a asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia (Perfil de competencias del cargo).

Parece claro que no se requiere el mismo grado de competencia de liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador.

Modelo de Competencias
Proceso global de descripción de perfiles
Fijación de niveles de requerimiento

Nivel 1: La competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo

Nivel 2: La competencia es requerida con un grado de destreza bajo, poco desarrollado. Lo normal en una persona que ha sido entrenada.

Nivel 3: La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado.

Nivel 4: La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado. Su dominio es muy perfecto. La destreza se usa en forma sofisticada.

Nivel 5: La competencia es requerida con el más alto grado de destreza, de forma muy desarrollada. No puede haber nadie mejor

⁷ Alles, M.A. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Granica, Argentina, 2000.

CAPÍTULO III

7. SITUACIÓN ACTUAL

La Institución a la cual vamos a proponer el modelo de desarrollo humano por competencias, es un instituto de educación superior tecnológica, y viene desarrollando sus actividades por más de 30 años, siendo una de las instituciones líderes en su rubro en el región Arequipa, actualmente cuenta con una población superior a los 3,000 alumnos y brinda carreras técnicas de 3 años de duración, y está dividida en 5 escuelas con 11 carreras en total.

A lo largo de estos años la institución ha brindado a sus alumnos una formación especializada con énfasis en los valores humanos y con un modelo de gestión dinámico y exigente, que busca responder a los desafíos actuales; además ofrece una formación de orden integral la cual busca adquirir las capacidades, conocimientos, habilidades, valores y actitudes necesarias para un eficiente desempeño profesional y personal que responda a las necesidades del mercado laboral.

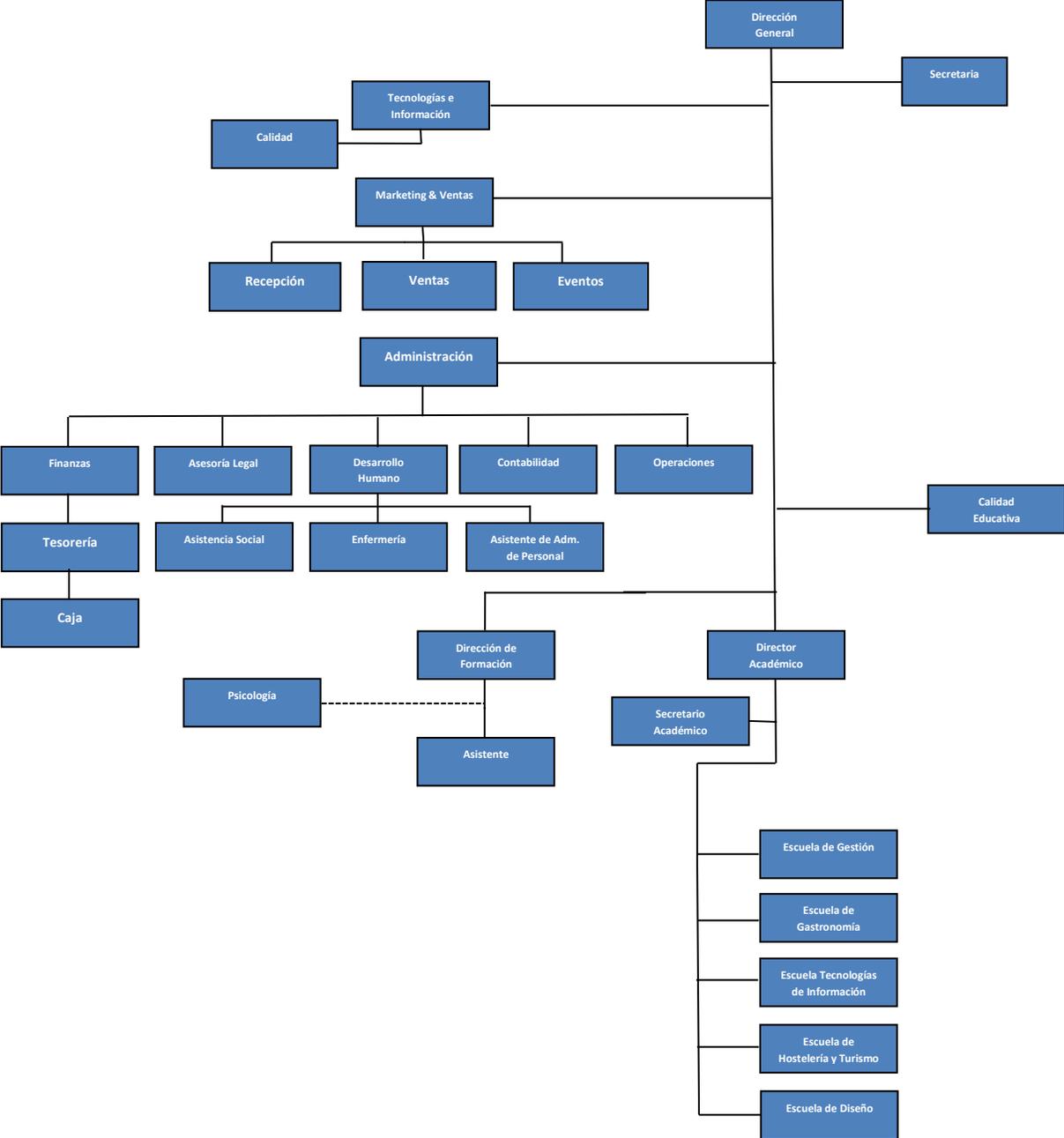
La estructura organizacional de la institución está compuesta por 5 áreas denominadas Direcciones, 3 áreas o Direcciones que sirven de soporte como son: Administración, Marketing y Sistemas, y 2 Direcciones *core* como son: el Área Académica y el Área de Calidad Educativa.

El área de Administración es la que tiene a su cargo el área de gestión de Personas, que actualmente se denomina: Área de Desarrollo Humano, la cual gestiona los procesos de selección de personal, inducción, capacitación, bienestar, así como la administración de los legajos, esta área antes era compartida con el Área Legal.

El Área de Desarrollo Humano no cuenta con un modelo de gestión de personas definido, por lo cual se pretende formular uno, que le permita llevar a cabo el desarrollo de actividades encaminadas a empoderar más a las personas dentro de la organización y desarrollar sus potencialidades humanas y profesionales.

El instituto cuenta actualmente con 189 profesores a tiempo parcial, y 102 administrativos de tiempo completo, en las siguientes tablas podemos ver su distribución por grupos ocupacionales y población generacional del personal tanto administrativo como docente.

7.1 Organigrama actual



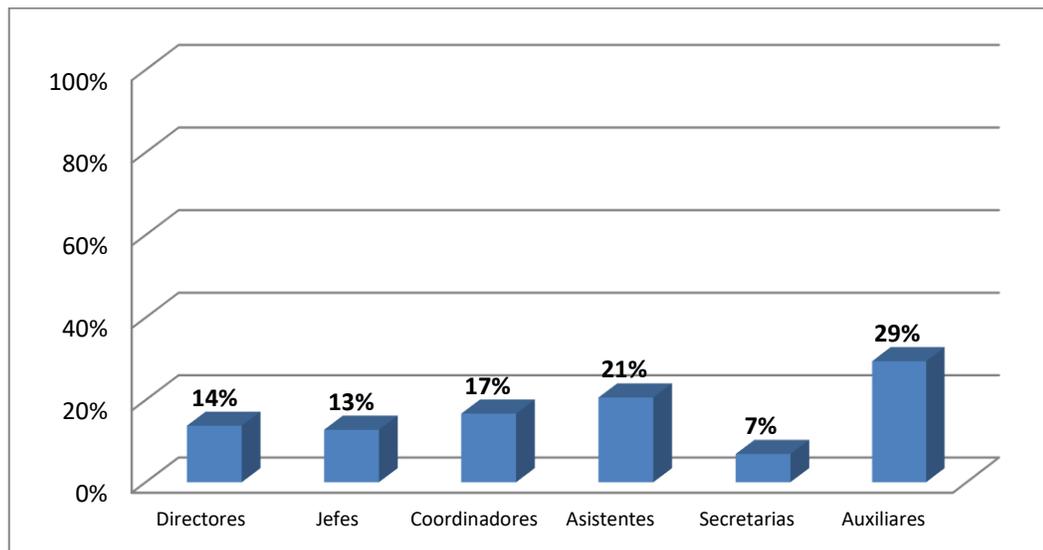
7.2 Datos de la población de colaboradores

Cuadro 1: Índice de trabajadores administrativos por generaciones

ADMINISTRATIVOS				
DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	Índice de trabajadores por generaciones		CÓDIGO DEL INDICADOR	ITA
OBJETIVO DEL INDICADOR	Cuantificar a los trabajadores administrativos del Instituto por grupos generacionales.			
SISTEMA DE CÁLCULO	$ITG\ 001 = \frac{\# \text{ de administrativos por generacion}}{\text{total de trabajadores administrativos}} \times 100\%$		FRECUENCIA DE CÁLCULO	Semestral
CLASIFICACIÓN	CANTIDAD	ITG-001-B	PROYECCIÓN	DESVIACIÓN
Baby Boomers (45-64)	13	13%	12	0
Generación X (65-81)	47	46%	47	0
Generación Y - Millennials (82-94)	40	39%	42	2
Generación Z - Nativos Digitales (95-ACT.)	2	2%	5	3
TOTALES	102	100%	106	5

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Grupos Ocupacionales Administrativos



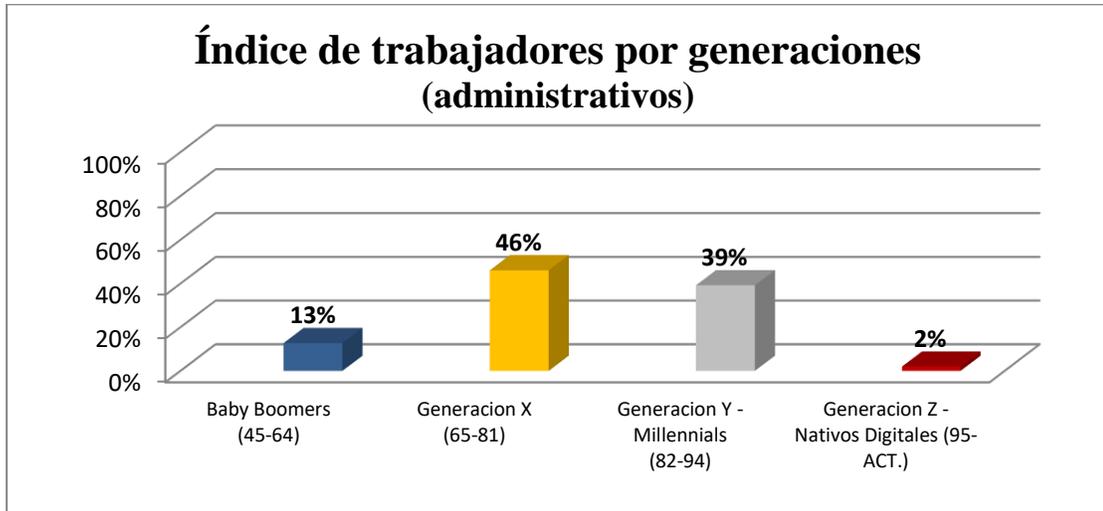
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Como se observa en este cuadro el mayor grupo ocupacional corresponde al personal auxiliar, básicamente de limpieza y mantenimiento de las instalaciones, mientras que el de las secretarías son el grupo con menos personas, cabe indicar también que en el grupo de Directores están incluidos los Directores de Escuela y los Directores de Gestión Administrativa.

El nivel estratégico de la empresa (constituido por los Directores y Jefes) constituye el 27% de la organización, lo que deja un 63% de personal ejecutor, una relación que puede resultar positiva para lograr encaminar las estrategias propuestas por el nivel directivo, dado que es un problema muy frecuente en las empresas el no poder llevar a la acción las actividades que se planifican, tanto en los planes estratégicos, como en los operativos.

Gráfico 2: Representación gráfica ITA

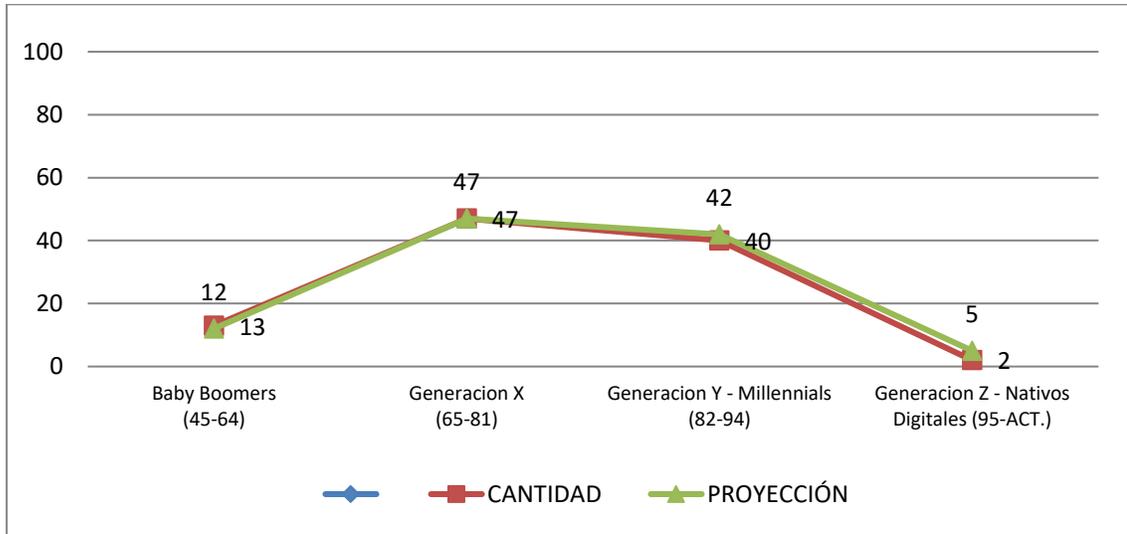


Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En este gráfico se puede observar que los trabajadores que pertenecen a la Generación X representan casi la mitad de la población laboral de la institución, seguido por los trabajadores que pertenecen a la Generación Y (Millennials), lo que hace suponer que cuentan con una fuerza laboral joven que son los que sostienen la cultura y con los que se debe trabajar para retenerlos y aumentar su nivel de satisfacción. Podemos observar también que ya tienen personal correspondiente a la nueva generación Z, lo que nos da una visión de que es una organización con atraktividad para atraer talento joven.

Gráfico 3: Desviación ITA



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

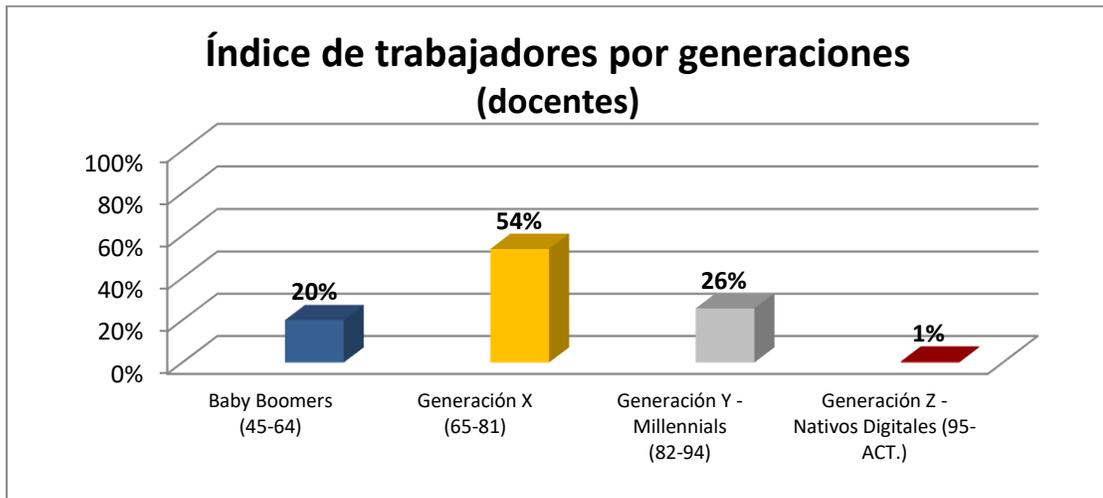
Según se puede apreciar, la tendencia se va a mantener en los siguientes años, lo que hace suponer que las generaciones se mantienen en cantidad, no habiendo mayores cambios que resaltar.

Cuadro 2: Índice de trabajadores docentes por generaciones

ITG-001-B- DOCENTES				
DENOMINACION DEL INDICADOR	Índice de trabajadores por generaciones		CODIGO DEL INDICADOR	ITG-001-B
OBJETIVO DEL INDICADOR	Lograr cuantificar a los trabajadores docentes del Instituto del Sur por grupos generacionales.			
SISTEMA DE CALCULO			FRECUENCIA DE CALCULO	Semestral
CLASIFICACION	CANTIDAD	ITG-001-B	PROYECCIÓN	DESVIACION
Baby Boomers (45-64)	40	20%	41	0
Generación X (65-81)	107	54%	117	10
Generación Y - Millennials (82-94)	51	26%	61	10
Generación Z - Nativos Digitales (95-ACT.)	1	1%	1	0
TOTALES	199	100%	220	20

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Representación gráfica ITD



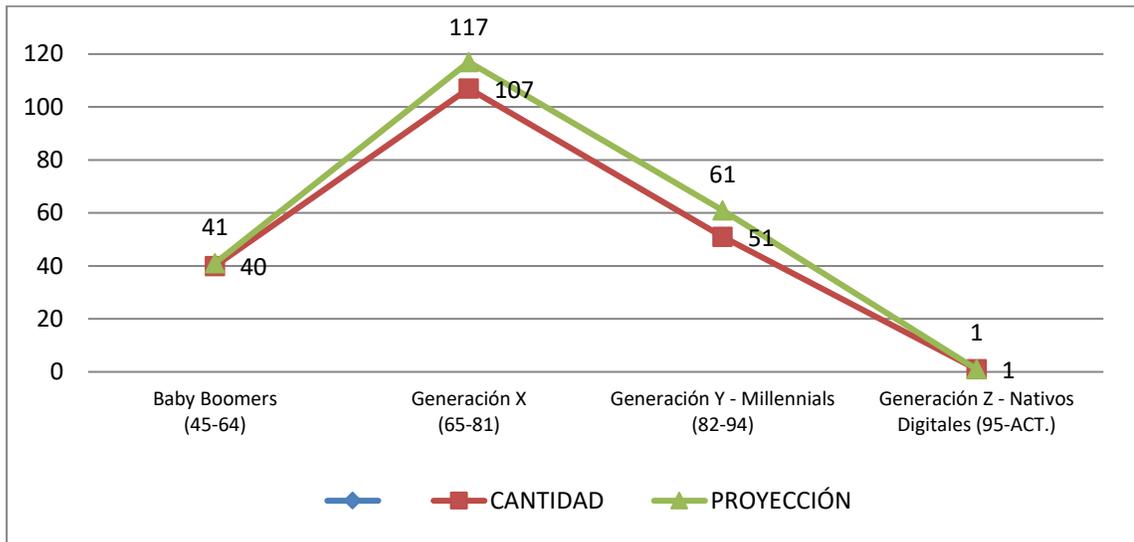
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En el caso del grupo ocupacional correspondiente a los docentes, se puede observar que la mayor población laboral se concentra en la Generación “X”, siendo los Millennials los que tienen un 26% de la población actual, lo que nos indica que hay muchos profesores jóvenes ´principales enseñando en carreras como diseño gráfico, Diseño Textil, Tecnología de la Información, Diseño y Programación Web, Marketing, entre otros.

Podemos observar también que hay profesores de la generación “mayor” que aún tienen presencia con un 20%, esto debido fundamentalmente a los cursos de formación general que son transversales a todas las carreras, como Comunicación, Matemáticas, Formación humana, etc.

Gráfico 5: Desviación ITD



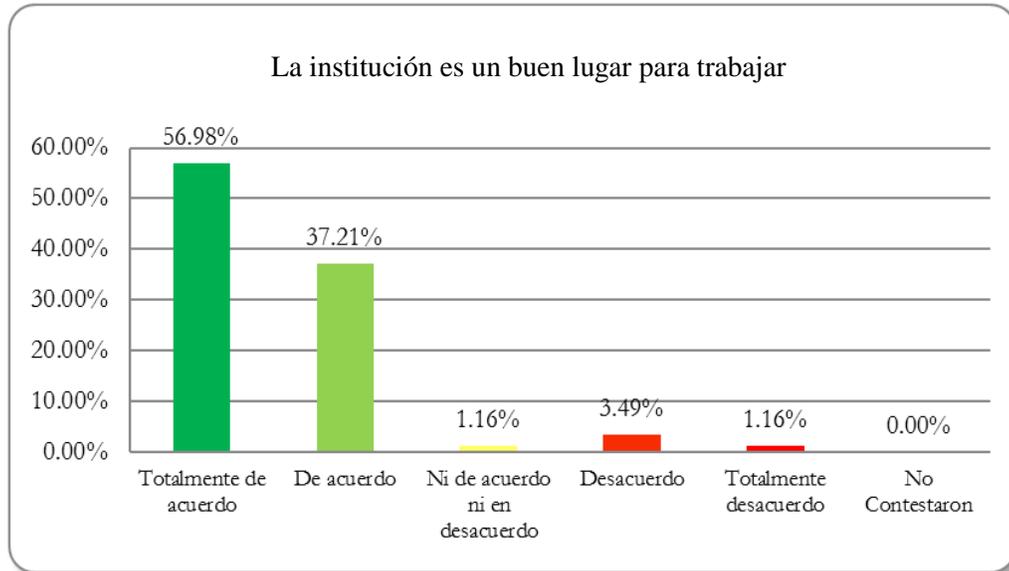
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Aquí también podemos apreciar que la tendencia se mantiene, no habiendo saltos o desviaciones importantes que resaltar, dado que el nivel de crecimiento se mantiene casi en la misma proporción.

7.3 Datos recopilados del estudio de satisfacción de la institución

Gráfico 6: Satisfacción del colaborador



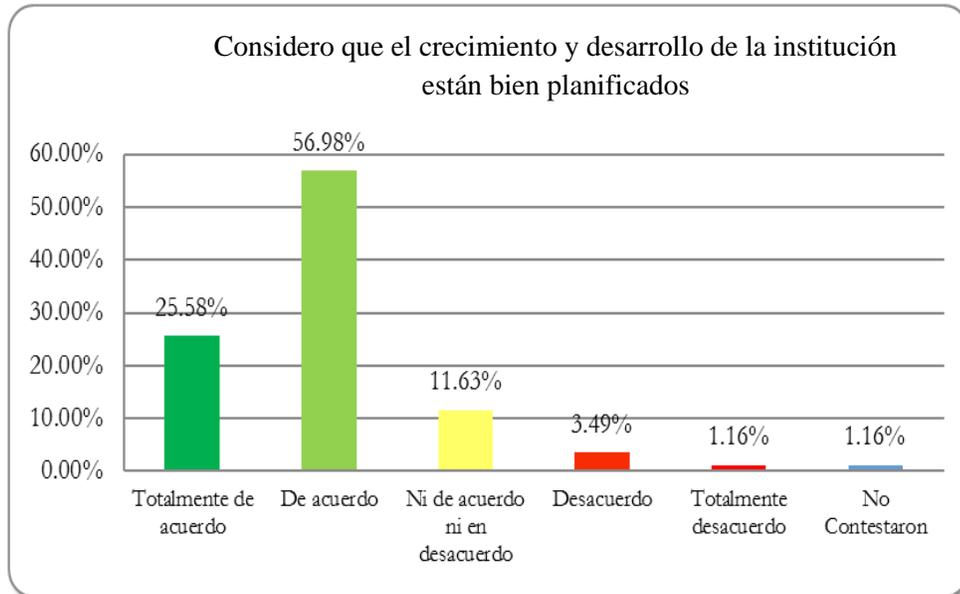
Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

Ante la afirmación sobre si considera que la organización es un buen lugar para trabajar, la mayor parte (94.19%) considera que si, donde tenemos que más del 50% está totalmente de acuerdo.

El nivel de insatisfacción según los resultados es mínimo, lo que muestra que existe una cultura que es aceptada y asumida como suya por cada colaborador, aun así no podemos dejar de mencionar que existe casi 5% del personal que no está de acuerdo con la expresión indicada, lo que nos debe llevar a realizar las acciones correspondiente para detectar los puntos que no han cubierto las expectativas de esos colaboradores.

Gráfico 7: Crecimiento y desarrollo de la institución

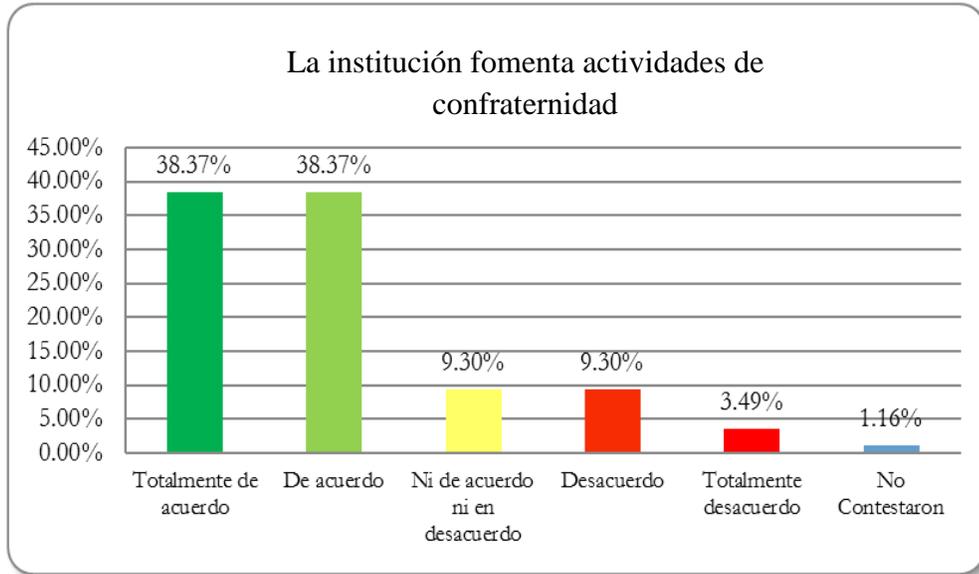


Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

Ante esta afirmación, respecto a cómo sienten los colaboradores el nivel de planificación que tiene la organización, si bien es cierto que la mayoría está de acuerdo con que se planifica bien, tenemos un 11.63% que no está ni acuerdo ni desacuerdo, lo que no parece ser bueno, porque no está muy claro para ellos, también hay un 6% que considera que no se planifica bien, a pesar que los resultados de los últimos años ha sido positivo en la organización, se tiene una percepción que no se planifica bien, y que probablemente los resultados sean consecuencia de una inercia de la cultura organizacional o lo que se conoce como un crecimiento vegetativo.

Gráfico 8: Actividades de confraternidad



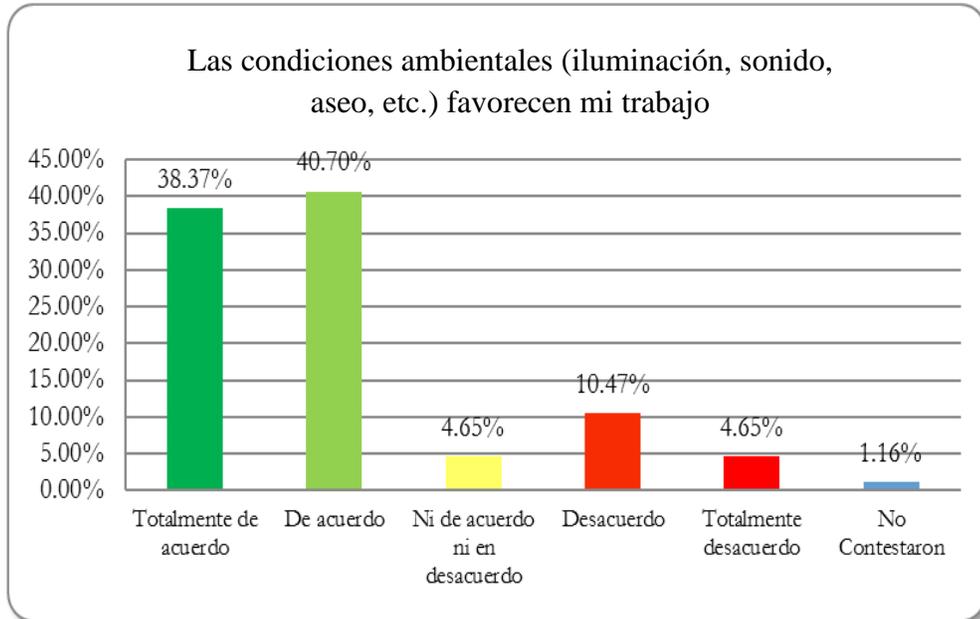
Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

En este cuadro donde se habla de las actividades de confraternidad que realiza la organización, si bien es cierto la mayoría ha respondido de manera positiva, existe un grupo importante que asume que no ha sido así, a pesar de las actividades que ha realizado la organización, estas al parecer no les ha sido suficiente, o no han logrado el impacto que deseaban.

Dado que casi un 10% menciona no está de acuerdo o en desacuerdo, esto también puede reforzar lo dicho anteriormente, lo que se tiene que hacer es revisar los informes finales de cada actividad para analizar el nivel de impacto alcanzado, y tomar las acciones correctivas, si éstas fueran necesarias.

Gráfico 9: Condiciones ambientales de trabajo

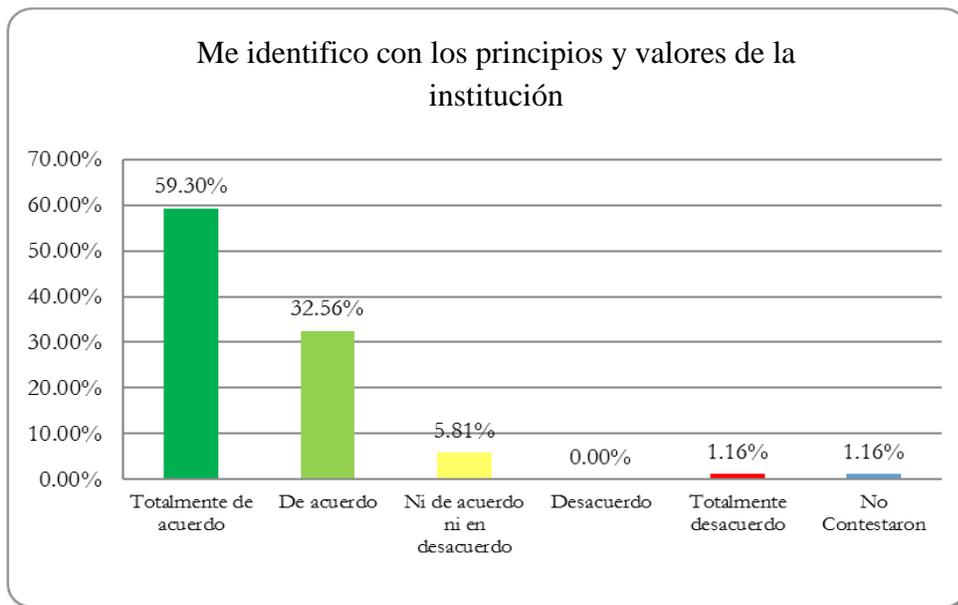


Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

El gráfico nos muestra las respuestas obtenidas respecto a temas de condiciones de trabajo, en este caso puntualmente estamos hablando de las condiciones ambientales; como vemos existe un grupo importante que manifiesta su aprobación a las condiciones ambientales con las que cuentan en sus espacios de trabajo, sin embargo también encontramos un casi 5% que no está del todo de acuerdo, ni desacuerdo, más del 15% muestra su descontento en este aspecto, esto fundamentalmente porque consideran que las condiciones de trabajo no son las más adecuadas, ya sea por infraestructura, espacios, iluminación, ventilación, ergonomía, etc. entre otros.

Gráfico 10: Identificación con principios y valores

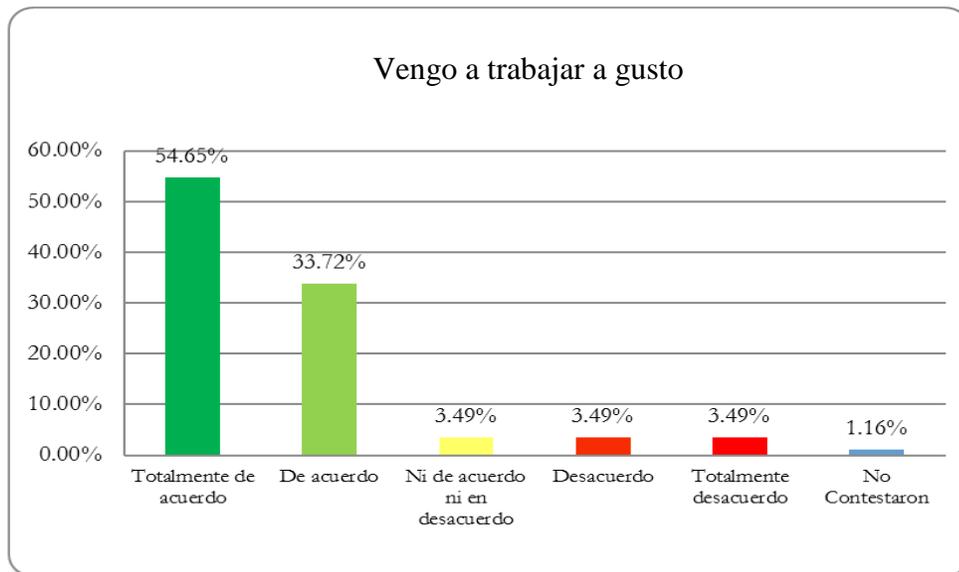


Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

En este punto, en el gráfico se muestra las respuestas respecto a cuan identificados están los colaboradores con los principios y valores que promueve la institución, el 91.86% muestra su identificación con los mismos, mientras que sólo el 1.16% muestra su desacuerdo ante la relación con los valores institucionales.

Gráfico 11: satisfacción al venir a trabajar

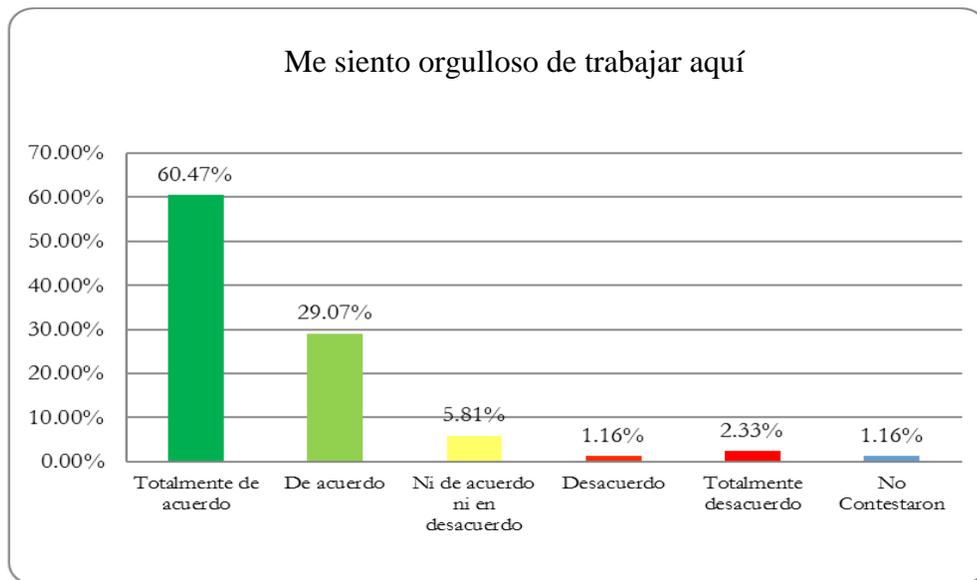


Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

Si bien es cierto, esta afirmación parece ser una frase muy común, en realidad resulta ser una de las más complejas, dado que habla de un elemento eminentemente subjetivo, y que involucra la situación personal de cada colaborador, y hemos obtenido que el 88.37% de los colaboradores manifiesta que si viene a gusto al trabajo, lo que hace suponer que están motivados hacer su trabajo, sin embargo existe un 7% de la población, laboral que no está en la misma situación, debido a algún problema externo o también posiblemente interno.

Gráfico 12: Dimensión de orgullo

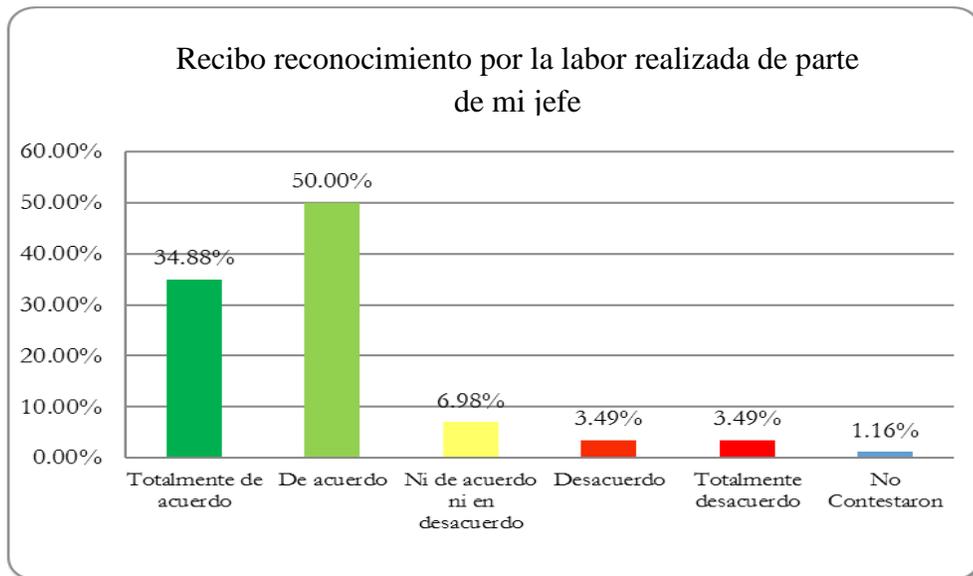


Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

En esta gráfica podemos apreciar las respuestas a la afirmación que está estrechamente ligada a la dimensión del orgullo de los colaboradores de pertenecer a una institución, vemos que casi un 90% manifiesta sentirse orgulloso de trabajar allí, tenemos un 3.49% que manifiesta todo lo contrario, sin embargo también existe un 5.81% que no está de acuerdo o desacuerdo, lo cual puede ser considerado como algo negativo, al no estar seguro de la percepción, que tiene al respecto.

Gráfico 13: Reconocimiento por parte de los jefes

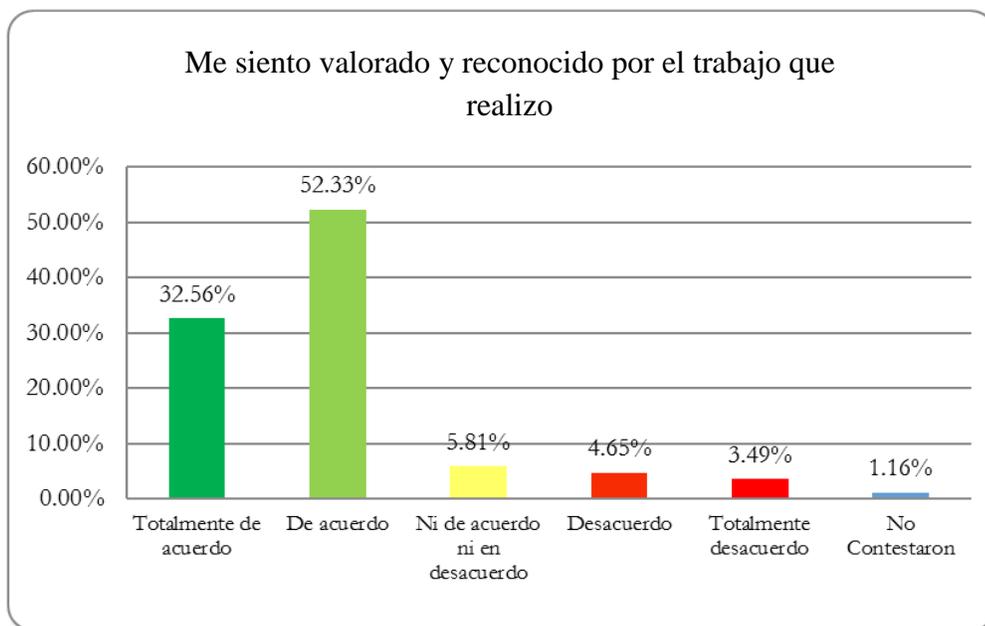


Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

Respecto a la labor de los jefes de la institución, y sus políticas de reconocimiento de las labores realizadas por su subordinados, se ha encontrado las siguiente respuestas: el 84.88% siente que su jefe reconoce su trabajo, mientras que el 6.98% no está de acuerdo ni desacuerdo, y 6.98% manifiesta que su jefe no reconoce la labor que realiza, lo que puede estar generando los niveles de insatisfacción que vimos en los cuadros anteriores.

Gráfico 14: Valoración y reconocimiento



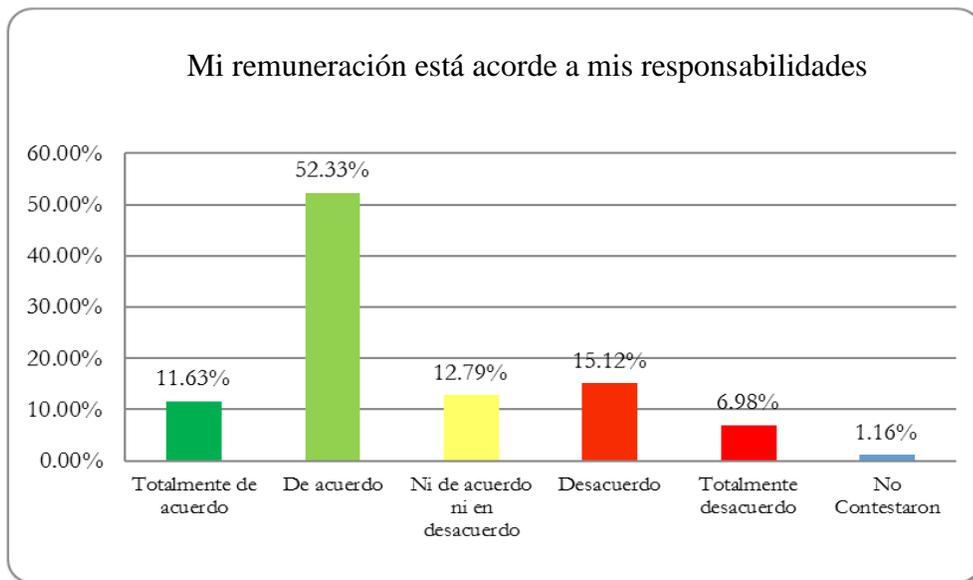
Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

Esta afirmación tiene mucha relación con la que se hizo en el cuadro anterior, cuando se hablaba del reconocimiento por parte de los jefes a la labor que realizan los colaboradores, en este caso la pregunta es un poco más general, sin embargo las respuestas han sido muy similares respecto al reconocimiento de los jefes.

Se sigue manteniendo un 84.89% que indica que siente valorado y reconocido por la labor que realiza, mientras que el 8.14% menciona lo contrario, y tenemos un 5.81% que no está de acuerdo ni desacuerdo.

Gráfico 15: Remuneraciones - Responsabilidades



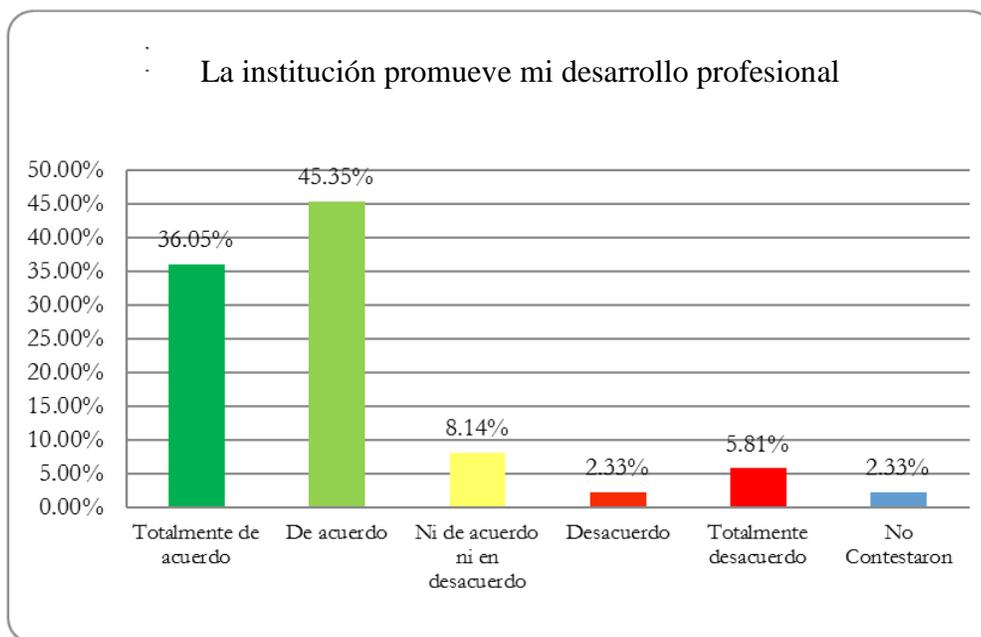
Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

Una de las cuestiones más complicadas al hacer en un estudio de satisfacción laboral, será la que tenga que ver directamente con el nivel salarial de los encuestados, dado que resulta complicado que las personas estén siempre de acuerdo con el nivel de sueldo que percibe, por una situación de aspiración natural siempre van a querer ganar más.

Ante este panorama se obtuvo los siguientes resultados: la mayor parte respondió (52.33%) que está de acuerdo su remuneración con las responsabilidades de su puesto, mientras que el 11.63% manifiesta estar totalmente de acuerdo, luego tenemos un 15.12% que manifiesta estar en desacuerdo con su remuneración, el 12.79% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y por ultimo tenemos que un 6.98% manifiesta su total desacuerdo con su nivel remunerativo, porque consideran que no están concordancia con sus funciones y/o responsabilidades.

Gráfico 16: Promoción de desarrollo profesional

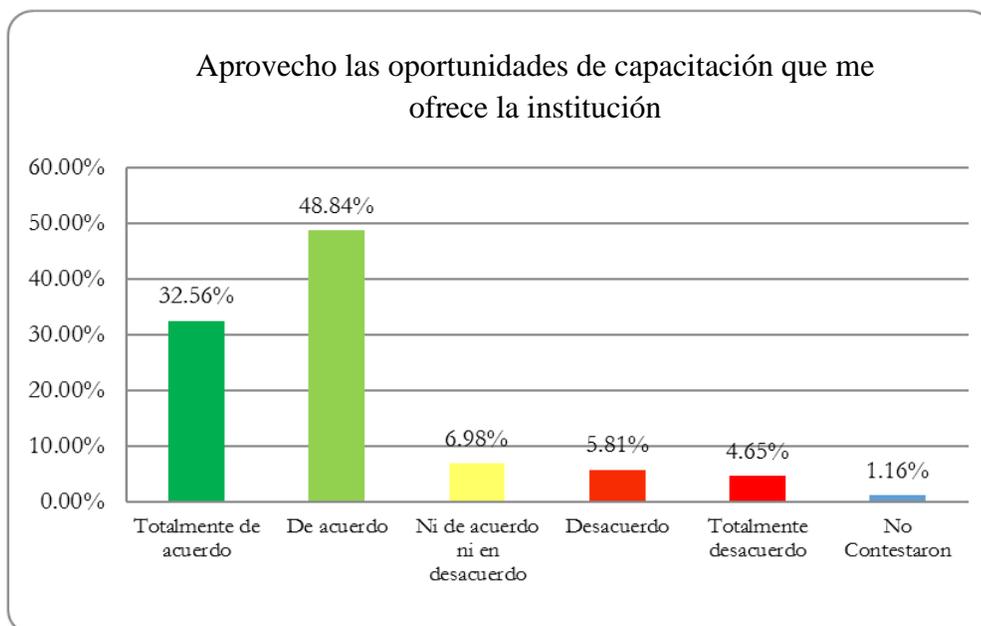


Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

Si bien es cierto, una gran mayoría (81.40%) de la población laboral manifiesta que la institución promueve su desarrollo profesional, existe casi un 20% que no lo considera de esa manera, tratándose de una organización educativa, este porcentaje debería ser más alto, sin embargo los esfuerzo realizados hasta el momento dan como resultado un número positivo, pero no el que está en las expectativas de los directivos.

Gráfico 17: Oportunidades de capacitación

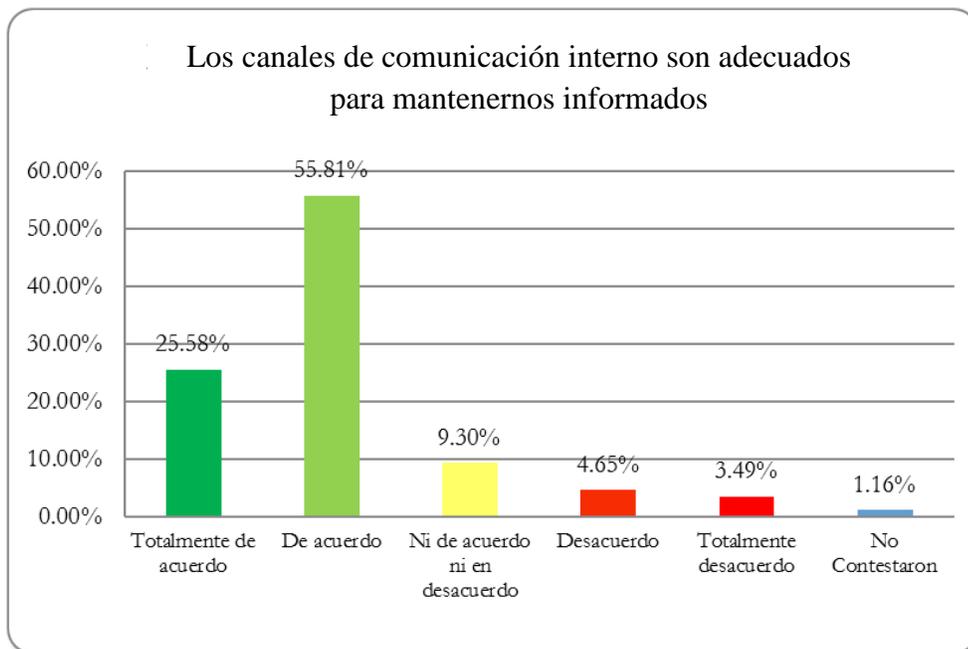


Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

Este gráfico nos muestra los resultados que tiene una relación directa con la pregunta anterior, dado que nos habla de la promoción del desarrollo profesional, vemos que la respuesta: “totalmente de acuerdo” del gráfico anterior tiene un porcentaje mayor, esto nos muestra una tendencia en las demás respuestas, dado que al parecer la organización hace los esfuerzos por tener un nivel de conocimientos adecuado dentro de los miembros de su fuerza laboral, sin embargo muchos de ellos no lo aprovechan al máximo, por diversas razones, entre ellas como lo manifestaron es el tema del horario pues muchos puesto están ligados directamente al core del negocio por lo que sus funciones están encaminadas a asegurar la continuidad del negocio, por ende no pueden abandonar sus puestos, en este caso para acceder a las capacitaciones que les ofrece la organización.

Gráfico 18: Comunicación Interna

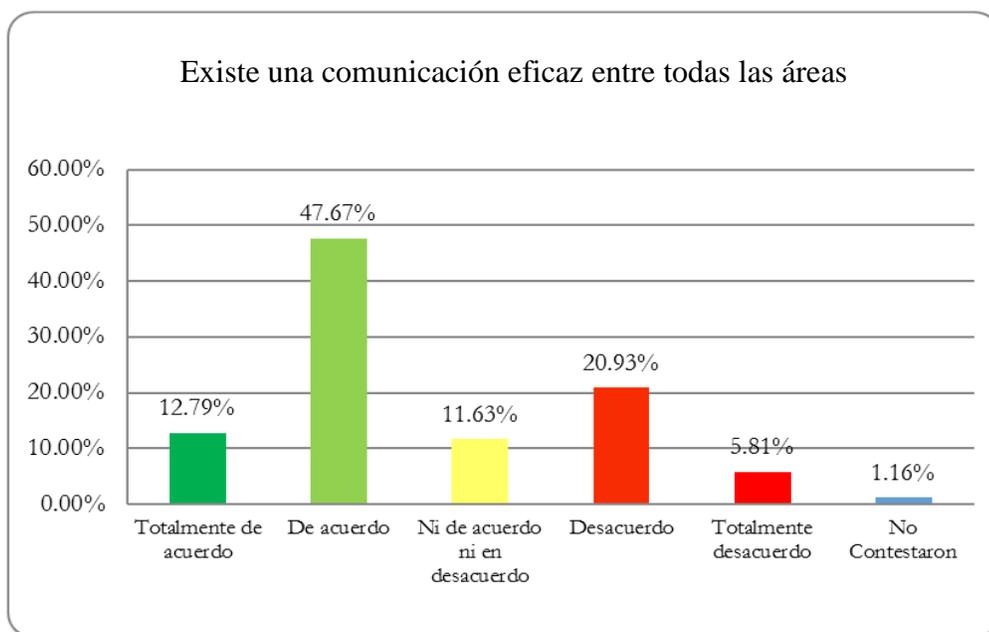


Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

Uno de los elementos cruciales en toda organización, es el nivel de interrelación de sus miembros, en específico, estamos hablando del nivel comunicación que mantienen sus miembros dentro de la organización, por eso ante la afirmación sobre los canales de comunicación interno, las respuestas que se obtuvo son variadas, el 8.14% considera que los canales no son adecuados y que podrían convertirse en un obstáculo, el 9.30% respondió que no está de acuerdo ni desacuerdo, con el adecuado manejo de los canales de comunicación internos, sin embargo más del 80% asegura que la organización cuenta con los canales de comunicación adecuados, lo que no podemos afirmar es que si se están gestionando bien.

Gráfico 19: Comunicación eficaz



Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

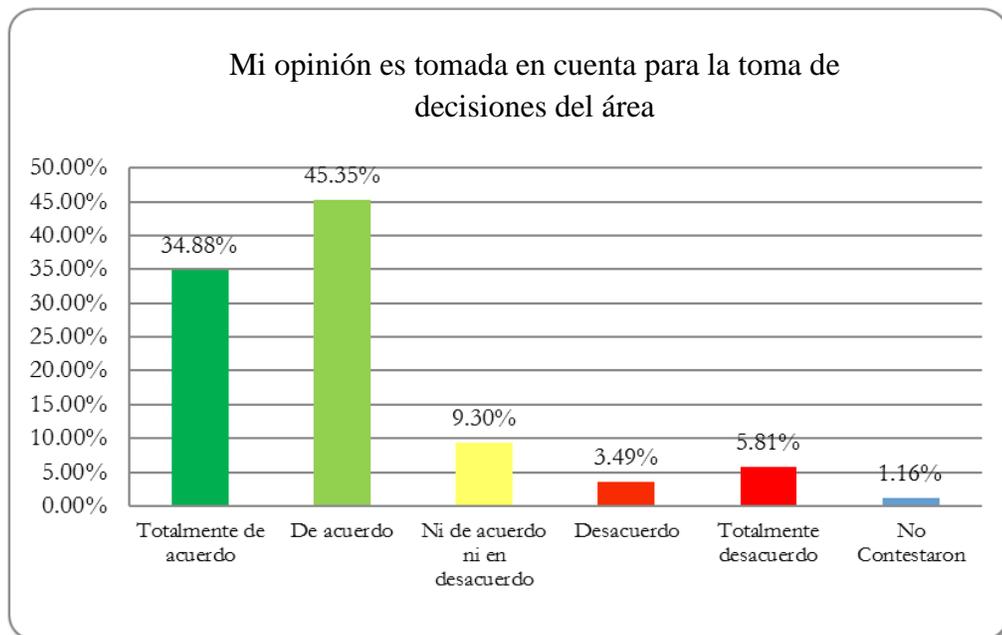
Interpretación:

Esta afirmación resulta crucial para las conclusiones de las respuestas de la pregunta anterior, pues aquí la pregunta es directamente sobre los resultados de la comunicación, pues una organización puede tener muchos canales a disposición de sus colaboradores, sin embargo, como se vienen gestionando nos marca la pauta de cuán eficaz puede ser este medio.

Tenemos un 26.74% que manifiesta que no cree que exista una comunicación eficaz, mientras un 11.63% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras un 60.46% si considera que la comunicación resulta eficaz.

Tenemos que analizar bien este punto, puesto que en toda organización los problemas en su mayoría lo origina una mala comunicación, este gráfico nos muestra los resultados más adversos de todo el estudio, incluso contra lo que podríamos pensar, sobre los resultados que estaban ligados a los niveles salariales.

Gráfico 20: Participación en toma de decisiones



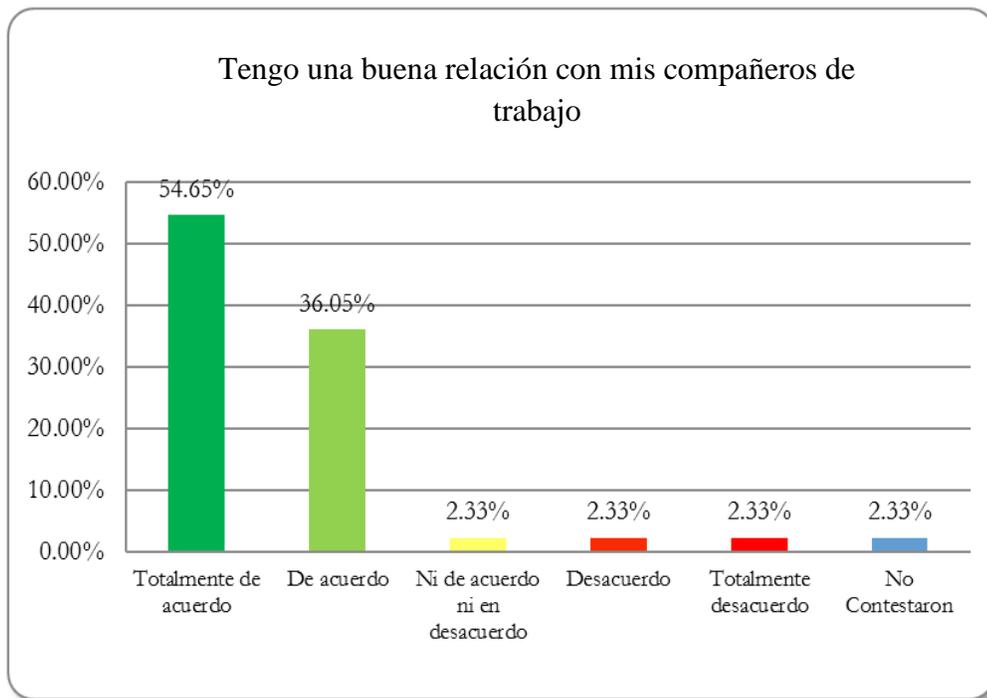
Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

Ante la afirmación sobre el nivel de centralización o descentralización que tiene la organización, es decir, el nivel del involucramiento de los miembros de la organización en la toma de decisiones, tenemos los siguientes resultados:

El 80.23% asegura que su opinión es tomada en cuenta en sus respectivas áreas al momento de tomar decisiones, mientras que un 9.30% no está de acuerdo ni desacuerdo, lo que nos indicaría que consideran su opinión sólo a veces, mientras un 9.30% no considera que su opinión no es considerada en la toma de decisiones de sus áreas.

Gráfico 21: Relaciones interpersonales

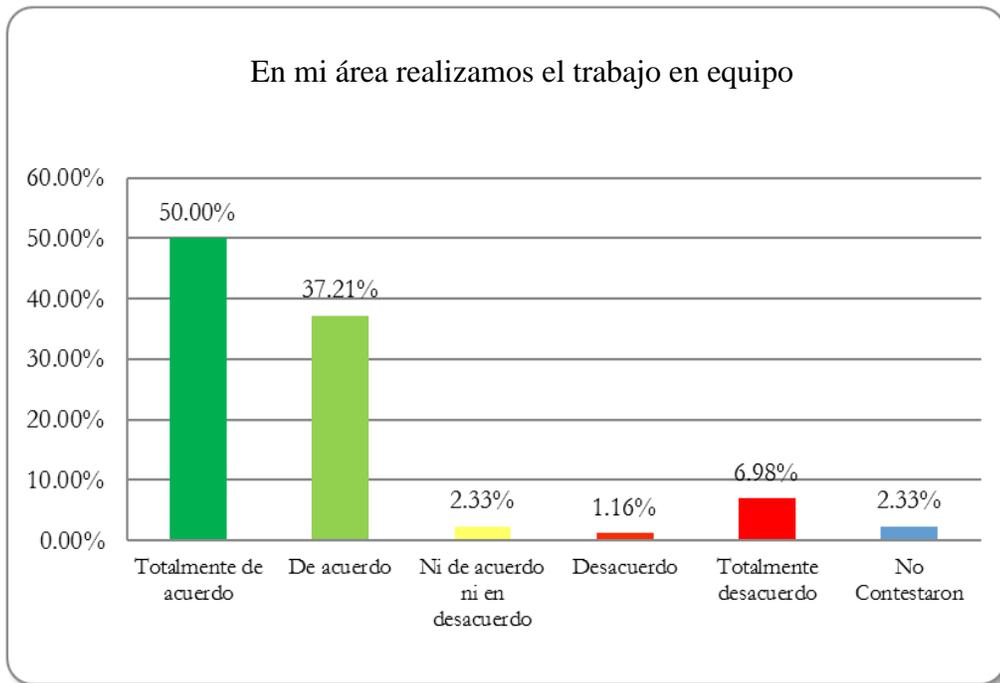


Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

Como vemos las respuestas ante la afirmación de las buenas relaciones que se dan en la organización, tenemos que mayoritariamente (90.70%) han respondido de manera asertiva y positiva, es decir porque a pesar de que pueden existir diferencias producto de la interacción y/o convivencia diaria con los otros compañeros, se considera que las relaciones interpersonales son buenas, lo que nos permite tener un punto de partida importante en la construcción del modelo que se está planteando.

Gráfico 22: Trabajo en equipo



Fuente: Estudio de Satisfacción 2017 de la organización

Interpretación:

Uno de los aspectos relevantes en toda organización, está relacionado con los resultados obtenidos por la organización relacionados con sus objetivos, y para esto debemos revisar los procesos que nos llevan a ver como se trabaja en las distintas áreas de la misma, dentro de esto debemos tener claro como se viene gestionando el trabajo en equipo.

Ante esta afirmación se obtuvo que el 87.21% considera que el trabajo se realiza con la cooperación de todos los miembros del equipo y/o área, mientras que el 2.33% no está de acuerdo ni desacuerdo con la afirmación del trabajo en equipo, y por último tenemos que 8.14% no considera que el trabajo se realice en equipo.

7.4 Conclusiones del estudio de satisfacción 2017 de la organización

- La población laboral de la institución está constituida en su mayoría por gente joven, de los cuales el 46% pertenece a la Generación “X”, 39% a la Generación “Y” y sólo un 13% a los Baby Boomers.
- El grupo ocupacional con mayor cantidad de personas, es el auxiliar, cuya cantidad representa el 29% de los colaboradores de la institución.
- La tendencia respecto al crecimiento poblacional laboral, se va mantener en los próximos años, como parte de la política de la institución, la cual no tiene proyectado un crecimiento significativo en el largo plazo, mas bien, se quieren enfocar en mantener y retener a los actuales colaboradores.
- Respecto a la satisfacción de las personas en la organización, en términos generales es muy buena.
- La percepción de los trabajadores respecto a la gestión de la organización es muy buena, en tanto a lo que respecta a las actividades de confraternidad y la planificación en el desarrollo de sus actividades.
- Los colaboradores muestra una actitud muy positiva respecto al gusto por venir a trabajar y al orgullo que siente de pertenecer a la institución.
- La mayoría de colaboradores siente que su trabajo es reconocido tanto por sus jefes como por la organización misma, y sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de decidir.
- En cuanto a la remuneración, la mayor parte de trabajadores considera que su sueldo está acorde con el nivel de responsabilidad que le fue asignado de acuerdo su MOF.
- La mayor parte de las respuestas respecto a las oportunidades de capacitación que ofrece la institución, es muy positiva, aunque existe un grupo de personas que considera que no las aprovecha al máximo.
- En cuanto a la comunicación, los colaboradores reconocen que existen los canales adecuados para que fluya, sin embargo parece que no está funcionando del todo bien, a pesar que sienten que si hay trabajo en equipo y su nivel de relaciones interpersonales son buenas.

CAPÍTULO IV

8. PROPUESTA

8.1 Modelo de Gestión de Desarrollo Humano basado en Competencias

El objetivo central de trabajo es presentar un modelo de Desarrollo Humano por competencias que permita una gestión eficaz y eficiente pero con un componente profundamente humano, que esté también alineado al seguimiento del crecimiento, desempeño y al desarrollo de los personas en la institución que está siendo materia de estudio, y de esta manera contribuir al crecimiento, mayor productividad, eficacia, competitividad de la institución y lograr retener el talento humano que genera valor a la organización.

El modelo propuesto se basa en la firme convicción que las personas constituyen el elemento esencial en cualquier organización, por lo cual la mirada puesta en ellas, debe partir por contribuir a su crecimiento tanto personal como profesional, entendiendo el puesto de trabajo como un medio y no un fin en sí mismo.

Cuadro 3: Ciclo de vida de las personas en la organización



Para que este modelo propuesto pueda ser gestionado debe partir de la determinación de los siguientes elementos:

Modelo



Fuente: Elaboración propia

Con la aplicación de esta propuesta, el modelo de gestión de desarrollo humano basado en competencias, busca la mejor relación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales y los objetivos de crecimiento de índole personal.

La Persona	Necesidades	Motivo	¿Qué se logra?
Corporal	Materiales	Extrínseco <i>(Interés)</i>	Tener
Inteligencia <i>Conocer la verdad</i>	Cognoscitivas	Intrínseco <i>(Aprender)</i>	Saber Hacer
Voluntad <i>Querer el bien</i>	Afectivas	Trascendente <i>(Servicio)</i>	Dar-Servir Desarrollo Personal

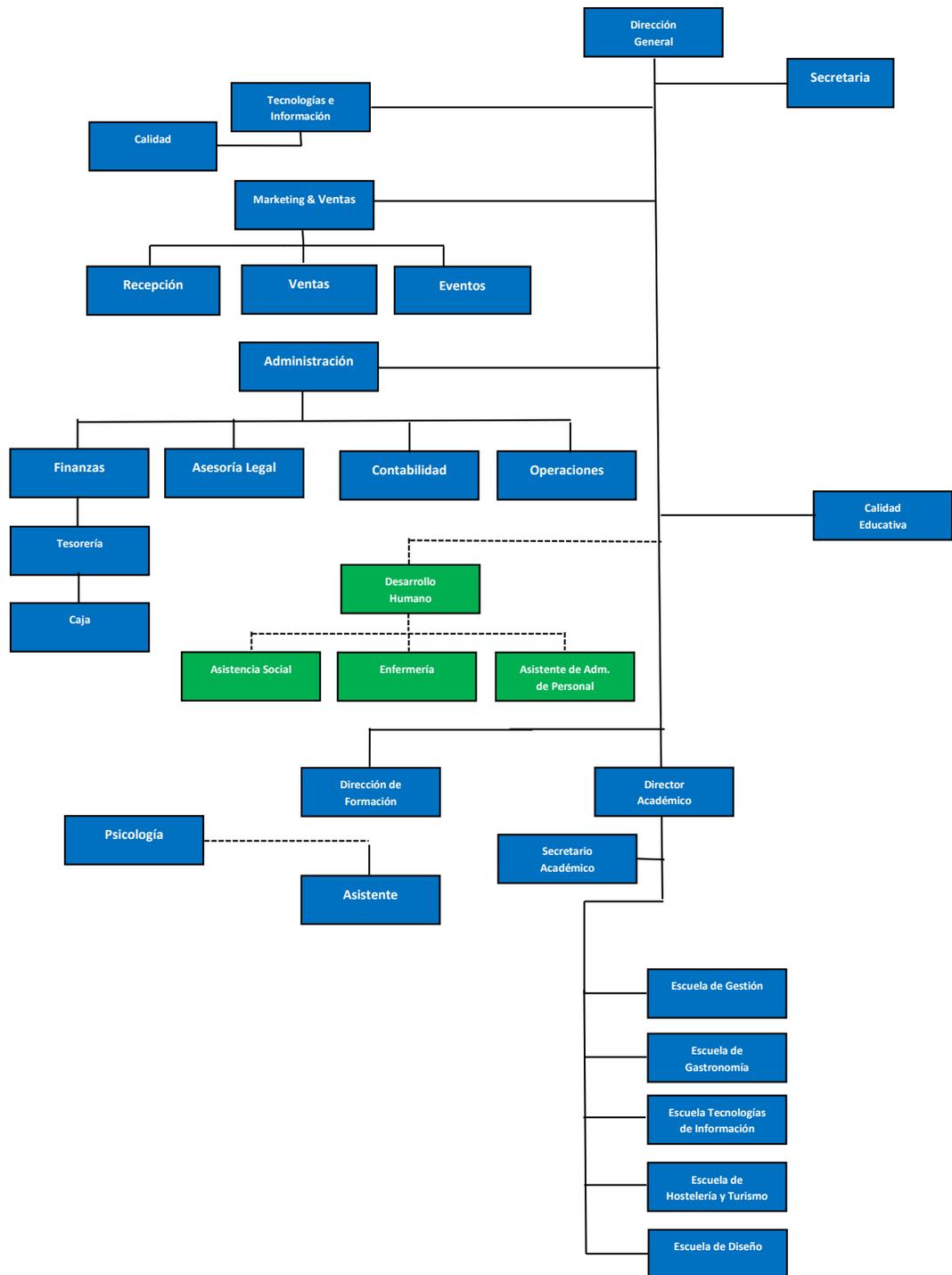
Fuente: Libro: Gobierno de Personas (P. Ferreiro y M. Alcázar)

A partir de este modelo se puede llevar a cabo los análisis de inducción y adecuación de las personas a la organización y a los puestos de la misma. Este enfoque va a permitir desarrollar y llevar a cabo todas las actividades en relación al gobierno y gestión de las personas.

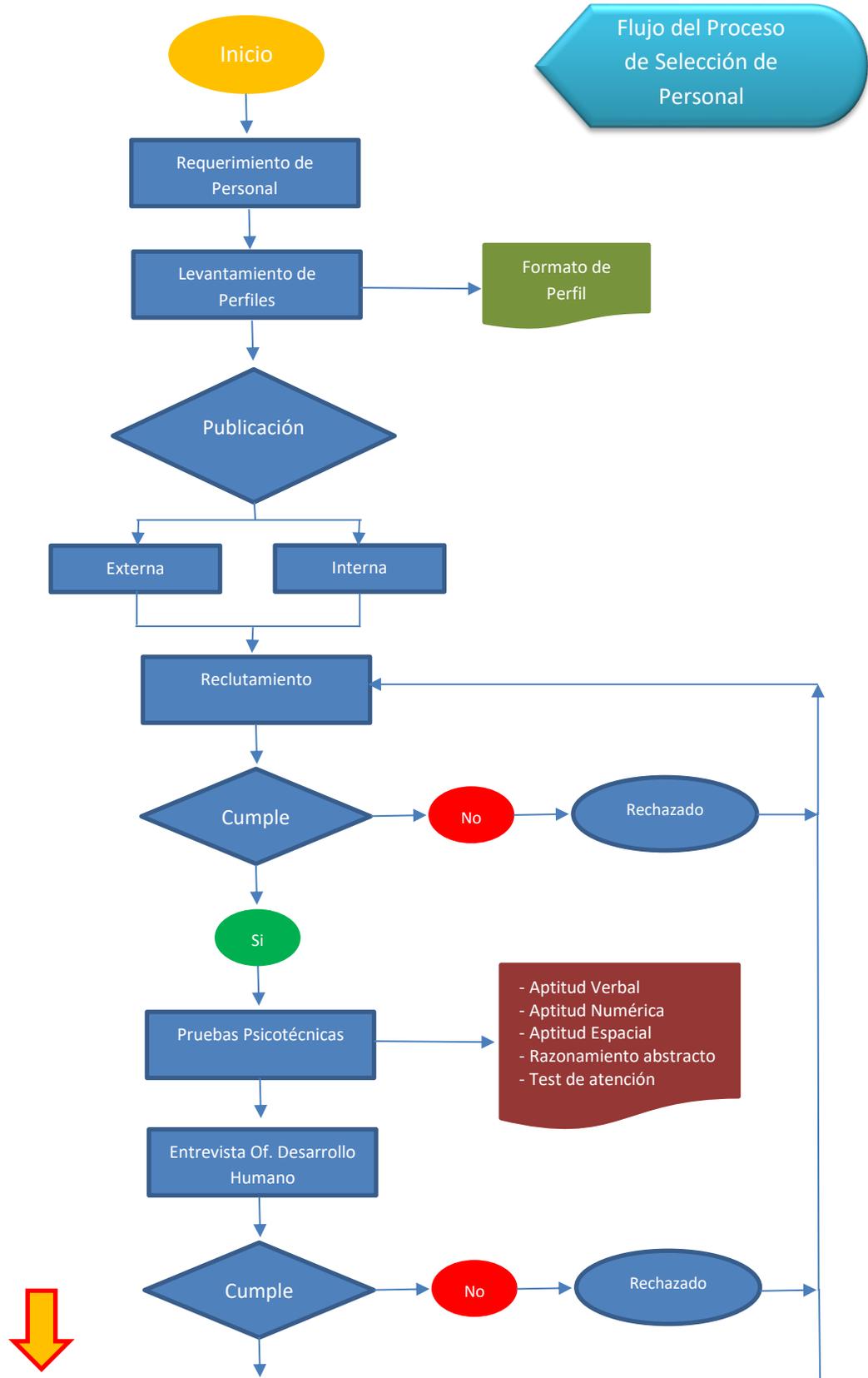
El modelo de desarrollo humano basado en competencias ha de establecer un marco de referencia para los colaboradores que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa.

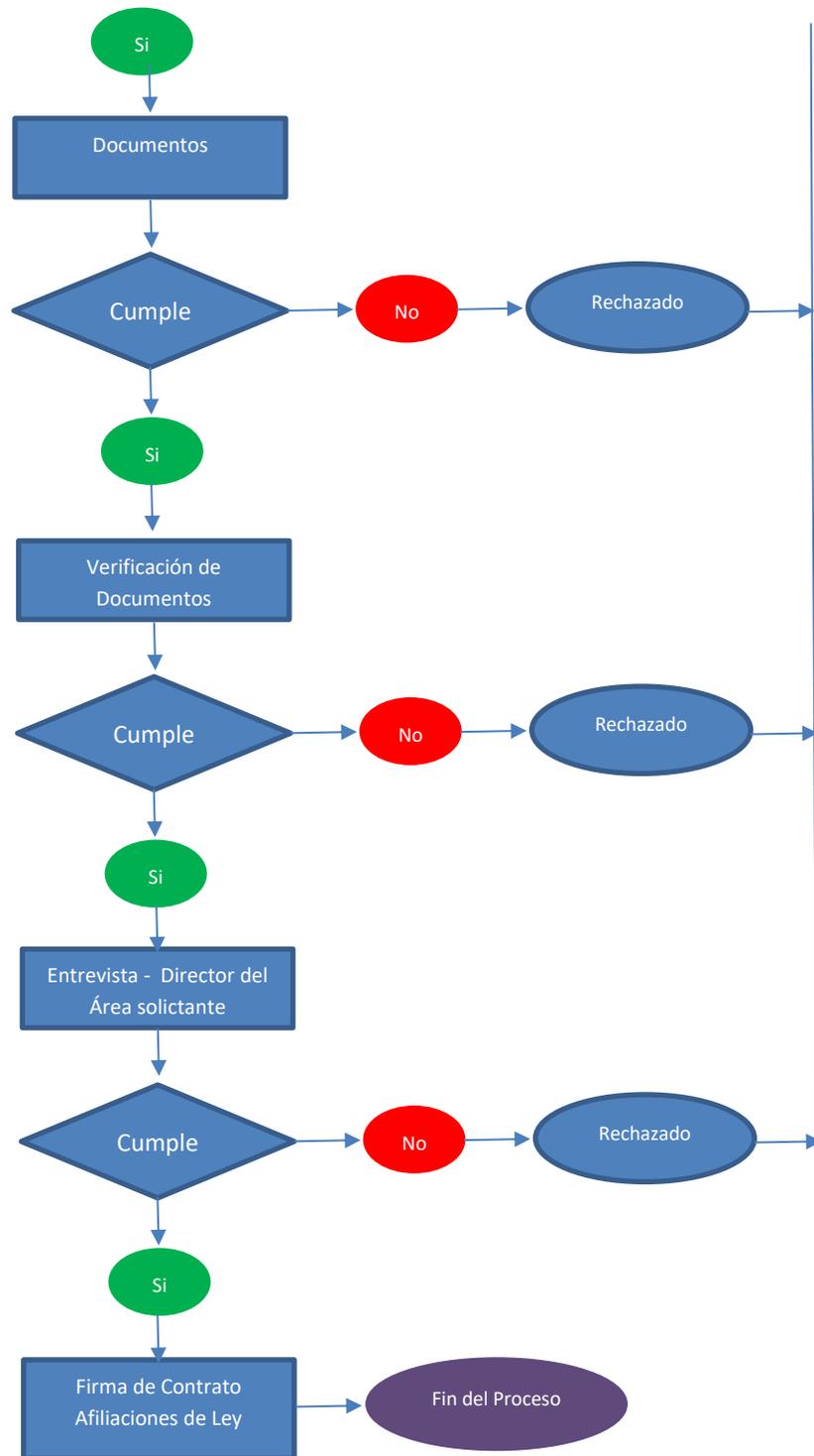
8.1.1 Estructura Organizacional

Organigrama Propuesto:



8.1.2 Proceso de selección de personal Propuesto:





Fuente: Elaboración propia

8.1.3 Políticas de Reconocimiento y Motivación del Personal

La institución a través de estas directivas buscará promover tanto el desarrollo intelectual como el crecimiento personal y profesional de todos sus colaboradores, resaltando la contribución que realizan en la consecución de sus objetivos institucionales.

Es por esta razón que se han planteado estas políticas que permitan resaltar y motivar el cumplimiento eficiente de la labor que realiza el colaborador destacando sus cualidades, valores, logros y comportamientos.

Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura organizacional y objetivos generales de la empresa; consiguiendo con ello una adecuada motivación del personal.

Las Políticas de Reconocimiento y Motivación se darán de dos tipos:

8.1.3.1 Reconocimientos Informales

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo costo que refuerza el comportamiento de los colaboradores.

Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una carta de felicitación, palabras y/o agradecimiento público inesperado.

Actividades:

- Cada Jefe deberá destacar los logros obtenidos por el personal a su cargo a través de una felicitación verbal, escrita o vía correo electrónico, que permita reforzar el reconocimiento por el esfuerzo y dedicación desplegados.

- Debe fomentarse la generación de sugerencias y aportes por parte de los colaboradores, para contribuir con la mejora continua del área. Destacando de igual forma, las propuestas y contribuciones que resulten beneficiosas al área.
- Cada área podrá remitir al área de Desarrollo Humano la información de algún logro y/u objetivo importante alcanzado durante el mes para que dicha información sea destacada y difundida a todo el personal vía correo electrónico y otros medios de comunicación que disponga la institución.

8.1.3.2 Reconocimientos Formales

Es fundamental para promover y construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados de desarrollo personal y rentabilidad. Se deben utilizar para felicitar a un colaborador por sus años en la empresa, celebrar la consecución de los objetivos de la organización, reconocer a la gente por una labor extraordinaria o ejemplar, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer simplemente un trabajo bien hecho.

El reconocimiento formal es la base para la construcción de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce fundamentalmente al bienestar del colaborador y por consiguiente su retención en la organización.

Un acto de reconocimiento formal es bueno que sea relacionado con algo tangible, ya sea regalos, premios, placas, diplomas, etc. para así vincular la memoria del logro y hacer que impulsen a sus colaboradores a contar la historia.

Actividades:

- El área de Desarrollo Humano se encargará de hacer públicos los cumpleaños de todos los colaboradores de la institución vía correo electrónico, lo que ira acompañado de un saludo y la felicitación virtual del caso además,
- El área de Desarrollo Humano se encargara de felicitar personalmente por cumpleaños a todos los colaboradores de la institución y asimismo hacer

extensivo el saludo de la institución a través de la entrega de una tarjeta firmada por el Director General o el que haga de sus veces y un obsequio de cumpleaños.

- A fin de afianzar la integración de las familias de nuestros colaboradores, se le otorgara un día libre por cumpleaños a cada colaborador de la institución, en coordinación con el jefe inmediato superior.
- El área de Desarrollo Humano se encargará de hacer públicos los nacimientos de los hijos de todos los colaboradores de la institución vía correo electrónico, lo que irá acompañado de un saludo y la felicitación virtual del caso.
- El área de Desarrollo Humano se encargará de felicitar personalmente por el nacimiento de hijos a todos los colaboradores de la institución y asimismo hará extensivo el saludo de la institución a través de la entrega de un arreglo floral y tarjeta de felicitación.
- En caso de fallecimiento de los padres o hijos de los colaboradores, el área de Desarrollo Humano, hará extensiva la pérdida a todos los trabajadores a través de un correo electrónico y se informará a todo el personal la dirección del velatorio y la fecha y hora del respectivo sepelio.
- En caso de fallecimiento de algún familiar distinto de los mencionados en el párrafo precedente o de alguien allegado a la institución, se elevará en consulta la posibilidad de hacer extensiva dicha pérdida a todos los trabajadores a través de un correo electrónico, informando además la dirección del velatorio, así como la fecha y hora del respectivo sepelio.
- En el Aniversario Institucional, la Dirección General destacará al personal docente y administrativo que haya alcanzado los 5 años de servicio en el cumplimiento efectivo de su labor, y así cada quinquenio, a través de un diploma y un Bono equivalente a media remuneración básica.
- El área de Desarrollo Humano se encargará de organizar actividades de esparcimiento y diversión para todos los colaboradores de la institución, que fomenten la práctica de deporte a través de campeonatos deportivos internos en las disciplinas de fútbol, vóley, atletismo y básquet; premiando para ese efecto con obsequios a todos los integrantes del equipo ganador de cada una de las disciplinas.

- El área de Desarrollo Humano se encargará de organizar actividades de integración familiar, buscando la participación de todos los integrantes de cada una de las familias de los colaboradores. Para ello se programará contratar espectáculos infantiles, degustación de comidas y show musical.
- El área de Desarrollo Humano se encargará de organizar paseos culturales institucionales dentro y/o fuera de Arequipa, orientados a buscar la integración institucional y el fortalecimiento de los lazos de compañerismo que unen a cada una de las áreas de la institución, así como promover la cultura entre los colaboradores y sus familias.
- El área de Desarrollo Humano se encargará de organizar cursos de capacitación para los colaboradores, orientados a buscar el desarrollo de la persona y la práctica de sinergias personales que favorezcan la cultura organizacional de nuestra institución.
- El área de Desarrollo Humano se encargará de felicitar a los colaboradores por el “Día Profesional”, resaltando los días en que se celebran las profesiones tales como el Día del Ingeniero, del Administrador, del Contador, de la Secretaria, del Profesor, del Mercadólogo, etc.
- Todo colaborador de la institución, contará con un seguro privado contra accidentes, el cual atenderá cualquier emergencia o siniestro ocurrido dentro o fuera del local institucional.
- Todos los años se entregará el uniforme institucional a los colaboradores, que consta en 6 piezas.
- A criterio de los Directores o Jefaturas responsables, se otorgarán permisos especiales, no regulados por ley, para el desarrollo de ciertas actividades familiares de los colaboradores (actuaciones y/o celebraciones del día de la madre y el padre).
- Se respetarán las políticas de beneficios académicos ofrecidos a cada uno de los colaboradores al momento de su incorporación dentro de nuestra institución. Tales beneficios corresponden a los siguientes descuentos:
 - ✓ Proporcionar el beneficio de 100% de descuento al personal administrativo o docente de la institución, que laboren a tiempo completo y tiempo parcial,

sobre el costo de cualquier Carrera Técnica o Programas de Extensión que deseen estudiar en la institución.

- ✓ Proporcionar el beneficio de 90% de descuento a los hijos del personal administrativo o docente de la institución que laboren a tiempo completo, sobre el costo de cualquier Carrera Técnica que deseen estudiar en la institución.
- ✓ Proporcionar el beneficio de 50% de descuento a los hijos y/o cónyuge del personal administrativo o docente de la institución que laboren a tiempo completo, sobre el costo de cualquier Programa de Extensión que deseen estudiar en la institución.
- ✓ Proporcionar el beneficio de 50% de descuento a los cónyuges del personal administrativo o docente de la institución que laboren a tiempo completo, sobre el costo de cualquier Carrera Técnica que deseen estudiar en la institución.
- ✓ En todos los casos se considera a los colaboradores administrativos y docentes que se encuentren contratados con contrato sujeto a modalidad y aquellos que se encuentren con contrato a Tiempo Parcial vigente a la fecha de solicitud del beneficio salvo excepciones.

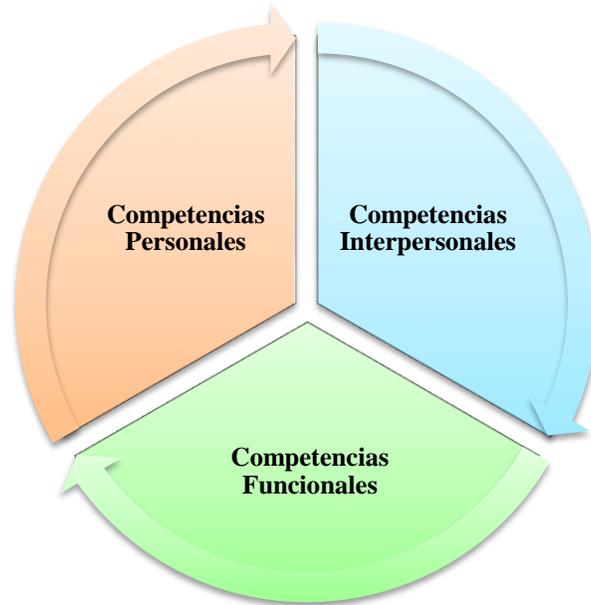
8.1.4 Competencias Necesarias (Blandas o Generales)

Las competencias generales se adquieren o consolidan en el despliegue de su trabajo en la institución y se proyectan en las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores. La clasificación utilizada define procesos de evaluación de las potencialidades personales y para la orientación del perfil profesional de cada puesto de trabajo.

Las competencias blandas o generales requieren una revisión crítica permanente de cada uno de los tipos que se proponen a continuación, verificando el grado de congruencia que tienen con el puesto de trabajo, considerando que existen diferentes equilibrios en las competencias si el puesto es operativo o directivo, por ejemplo.

Las competencias son comportamientos observables y habituales que contribuyen al éxito en una tarea o función. Se orientan a la acción y por lo tanto se pueden medir en su desarrollo, progreso y aprendizaje.

Círculo Estratégico de Competencias



A. Competencias Personales:

Se trata de aquellas que siempre se deben tener, por las cuales todo trabajador al practicarlas puede asumir cualquier puesto de trabajo y/o proyectos. En estas competencias la persona se realiza al desplegar sus dones y capacidades personales, dándole orientación a su propio trabajo.

El trabajador ha de ser ejemplar en la vivencia de estas competencias, y al ser coherente con ellas, genera confianza en sus compañeros.

B. Competencias Interpersonales:

Son aquellas competencias necesarias para adaptarse a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de la misma.

Están vinculadas con las tareas que suponen contacto con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo.

Implican relaciones de encuentro con los demás y por lo tanto tienen que estar orientadas por la caridad.

C. Competencias Funcionales:

Se trata de aquellas competencias relacionadas con el desempeño eficaz en los puestos de trabajo desde el punto de vista de la actuación personal en los mismos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa para el trabajo en una tarea o en un proyecto específico.

Son necesarias para optimizar los procesos dentro de la empresa, teniendo una repercusión directa en los beneficios económicos de la misma.

Los niveles de competencia que se proponen tienen como núcleo las competencias personales, que se proyectan hacia las interpersonales y estas dos se manifiestan en las funcionales.

Matriz de Competencias Necesarias

Competencias Personales	Competencias Interpersonales	Competencias Funcionales
Análisis de problemas	Trabajo en equipo	Capacidad de negociación
Decisión	Carisma	Orientación al logro
Pro actividad	Sensibilidad interpersonal	Orientación al cliente
Tenacidad	Comunicación	Gestión de recursos
Integridad	Networking	Creatividad / Innovación
Autoconocimiento	Dirección de personas	Planificación
Aprendizaje	Identificación	

Fuente: Elaboración propia

8.1.4.1 Competencias Personales - CP

CP 1. Análisis de problemas y de información

Es la capacidad de una persona de realizar un análisis lógico y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas del problema o las alternativas de solución de esa situación o dificultad. Muestra una

compresión de la realidad sobre la que reflexiona y elimina, en la medida de lo posible, los efectos emocionales de su análisis y de la situación.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Maneja con dominio informaciones y situaciones complejas, incluso ambiguas.
- Considera escenarios futuros complejos, proyectándose con visión estratégica y teorías, conceptos y modelos sofisticados.
- Es capaz de reducir esos escenarios complejos y sus alternativas de actuación a resúmenes y presentaciones sencillas y claras.
- Detecta patrones, modelos y tendencias.
- Analiza diversos enfoques de una situación.
- Identifica vínculos causales, complejos y cadenas de acontecimientos dilatados en el tiempo.
- Con criterios claros, filtra la información que recibe y busca para rescatar solo la más relevante y veraz.
- Dispone de los medios necesarios (físicos y tecnológicos) para archivar la información relevante según criterios de uso o para redirigirla a quien corresponda.

CP 2. Decisión

La toma de decisiones activa por parte de una persona implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sea momentáneamente, otras.

Suele ser el último paso de un proceso de “análisis de problemas” pero resulta una competencia diferencial con respecto a la primera ya que no siempre quien efectúa tal análisis es responsable de tomar la decisión final de la solución. Las decisiones a adoptar en un puesto de trabajo no siempre implican un riesgo o posibilidad de fracaso, sino simplemente, dos o más vías diferentes y/o alternativas de acción para resolver un problema.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Comparte plenamente la responsabilidad de tomar decisiones y de afrontar las consecuencias.

- Toma decisiones adecuadas y en el momento oportuno, con firmeza y seguridad en situaciones complejas, incluso inciertas y de alto riesgo.
- Emprende acciones con rapidez para resolver situaciones complejas, con varias alternativas de actuación
- Es consciente y asume el impacto de sus decisiones en el resto de la empresa en el presente y en su proyección a futuro, y si es necesario, proyecta también soluciones alternativas para las diversas etapas de la acción.
- Actúa con rapidez y decisión, a la vez que con madurez y acierto.
- Anima y apoya a otros a tomar decisiones con seguridad.

CP 3. Pro actividad

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Implica además tomar la iniciativa ante las oportunidades, dificultades o problemas que surgen en el día a día. Supone tomar acción, de manera proactiva, ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando, no obstante en las repercusiones que las acciones a tomar puedan tener en un plazo o ámbito más amplio.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- No busca competir con los demás, sino colaborar para conseguir los objetivos de la empresa.
- Actúa preventivamente, para crear nuevas oportunidades o evitar problemas potenciales. Capacita y prepara a las personas a su cargo para actuar anticipándose a los acontecimientos.
- Conoce a fondo los procesos de trabajo y los recursos con los que puede contar para promover cambios.

- Toma la iniciativa y emprende la acción, no esperando que las cosas sucedan por si mismas o por la acción de otros.
- No se amilana ante los obstáculos o resistencias que encuentra.
- Confía en sus capacidades y posibilidades.

CP 4. Tenacidad

Capacidad de anticipar y afrontar las situaciones laborales con una visión a corto, medio y largo plazo, sin supervisión permanente y tomando decisiones, creando oportunidades, generando propuestas o proyectos y abordando los problemas potenciales con confianza, responsabilidad, seguridad, creatividad y sentido crítico.

Esta competencia se refiere a la persistencia en la acción, más allá de las dificultades y obstáculos que se presenten en el camino de la consecución de los objetivos propuestos y siempre y cuando que tal persistencia resulte razonable sin dañar a otras partes de la organización, a otros objetivos igualmente importantes o al futuro desarrollo de las acciones que emprende.

Una intensa actividad o presión en el trabajo es un riesgo en su desgaste personal y puede afectar el sano equilibrio entre su trabajo y su vida personal e interior, por lo que la persona está atenta a poner medios para preservar estos equilibrios.

Las motivaciones trascendentes llevan a la persona a compromisos mayores y a buscar gratificaciones interiores.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Se esfuerza al máximo de sus capacidades y posibilidades.
- Es prudente consigo mismo en sus propias ambiciones.
- Desarrolla múltiples y diferentes acciones para superar restricciones y obstáculos.
- Asume las consecuencias negativas de sus actuaciones.
- Asume los retos que implican un esfuerzo constante por remover obstáculos y modificar el entorno para conseguir los objetivos.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno o equipo de trabajo.

- Su fuerza de voluntad lo lleva a sacrificios por el bien futuro.
- Es perseverante, resistente al esfuerzo y logra sus objetivos.
- Propone alternativas creativas para hacer frente a períodos de aumento en el nivel de actividad o reducción de los plazos estipulados.
- Mantiene su equilibrio emocional y afectivo ante tensiones y conflictos, evitando ser impulsivo, impredecible o agresivo.
- Detecta los síntomas de estrés y toma medidas para paliarlo, incluso dentro de sus horarios laborales. También es sensible a estos síntomas en sus colaboradores y compañeros cercanos, colaborando en lo posible a disminuirlos.

CP 5. Integridad

Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

Esta competencia muestra a la persona como íntegra, sin fisuras, honesta y coherente. Es una opción de vida que sólo se puede vivir y mantener si es sostenida en todas las circunstancias personales, dentro y fuera del trabajo, con perseverancia y con claras orientaciones éticas y objetivas.

La integridad genera confianza y autoridad moral ante los demás, volviéndose la persona en un referente de liderazgo modélico.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Opina y actúa según lo que piensa, con sinceridad y transparencia.
- Es responsable con los compromisos y obligaciones adquiridos, buscando cumplir con ellas con esfuerzo.
- Es discreto y prudente con la información que posee sobre la empresa y sus miembros.
- Es coherente entre los principios que predica y su propia vida.
- Busca ser justo con lo exige a los demás, a todo nivel.
- Mantiene su nivel de eficiencia ante cambios de colaboradores o compañeros de trabajo.

- Mantiene hábitos de equilibrio en los tiempos dedicados al trabajo, la vida personal, familiar y de descanso.

CP 6. Autoconocimiento

Es la capacidad de entenderse y saber cómo se reacciona ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

Sin este autoconocimiento es prácticamente imposible buscar las otras competencias, ya que no se conoce las posibilidades y capacidades para adquirirlas y vivirlas.

Se parte de un diagnóstico personal para conocer cuáles son las áreas de desarrollo a trabajar.

Conocerse implica un esfuerzo de introspección y de reflexión, de objetividad y racionalidad.

La autocrítica, que nos permite aceptar y asumir las propias limitaciones y errores, se debe vivir con humildad, aceptando las opiniones y críticas ajenas, pero también con esperanzas fundadas en la posibilidad de cambio.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- La persona examina con cierta frecuencia su propio comportamiento.
- Pide opiniones sobre sí mismo y las cosas a mejorar y aprender.
- Conoce sus carencias y puntos fuertes.
- Analiza sus sentimientos y cómo afectan su rendimiento y sus relaciones.
- Adopta una actitud constructiva ante sus errores y trata de aprender de ellos.
- No tiene temor ante las críticas y menos se abruma con ellas.

CP 7. Aprendizaje

Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el KnowHow adquirido en foros locales o internacionales

A partir del conocimiento personal, se descubren las falencias e insuficiencias en el conocimiento de diversos temas o competencias. Estas percepciones deben llevar a la persona a estar abierta a los cambios necesarios para actualizarse y responder a los nuevos retos que se le presentan, generando así un hábito de aprendizaje.

Luego de aprender, hay que cambiar lo necesario. El cambio por el cambio es signo de inmadurez y apresuramiento.

El aprendizaje va de la mano con la paciencia por los nuevos resultados. No se debe aceptar el conformismo por la edad, tiempo de trabajo o desidia frente al aprendizaje.

Algunos comportamientos para medir esta competencia:

- La persona dedica tiempo a su formación personal y profesional
- Se plantea objetivos de aprendizaje y nuevos hábitos, siendo perseverante en su búsqueda
- No se desanima en los procesos de aprendizaje, y es paciente con sus ritmos.
- Busca situaciones que enriquecen y faciliten su desarrollo profesional.
- Diseña planes de mejora personal.

8.1.4.2 Competencias Interpersonales

CI 1. Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.

El trabajo en equipo también hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación. Debe existir un ambiente de trabajo armónico, de involucración, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño. Implica aceptar la complementariedad entre los miembros del equipo, reconociendo los aportes valiosos de cada uno.

Esta competencia implica la capacidad de cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses al bien común, sin descuidar las responsabilidades propias. Virtudes importantes son la solidaridad, el respeto y la humildad.

Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Es imprescindible, además, una cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Tener los objetivos del equipo claro y aportar lo mejor de su trabajo para lograrlos.
- Escuchar con respeto las opiniones y experiencias de otras personas y construir soluciones a partir de ellas.
- Cumple con esmero y responsabilidad las normas y acuerdos del equipo, respetando y dando prioridad a sus reuniones.
- Tratar de identificar conflictos subyacentes y llegar al centro del problema para mejorar la integración y coordinación de actuaciones del grupo.
- Se mantiene firme en lo sustancial y es capaz de ceder en lo circunstancial, sin llegar a la terquedad y resguardando los valores morales.
- Ayuda a resolver conflictos y situaciones difíciles dentro del equipo.
- Promueve medidas de cambio para que el grupo funcione mejor.
- No emite juicios apresurados ni infundados, sobretodo sobre personas.

- Estimula las relaciones personales entre los miembros del grupo para conseguir un mayor entendimiento y mejora de las actuaciones conjuntas, animando el sentido de pertenencia al grupo.

CI 2. Carisma

Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores a partir de la confianza que se inspira, motivándolos a conseguir sus objetivos

También se entiende como el impacto por la capacidad de liderazgo, por la conducta modélica y de referente en diversos aspectos como los personales, profesionales y sociales.

Es importante la imagen personal para las relaciones consigo mismo y con los demás, por lo que se ha cuidar con la buena presencia personal y sus hábitos físico-conductuales y con la forma de introducirse y desenvolverse en diversos ambientes y situaciones sociales y laborales, considerando el impacto que se genera tanto dentro de la empresa como con clientes, proveedores y otros fuera de la empresa.

El carisma se vive en la medida en que la persona busca en sí misma la excelencia en sus actos y en sus relaciones, buscando ser auténticamente humilde con sus logros.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Anima y motiva constantemente y positivamente a los demás.
- Basa la relación con sus colaboradores en la confianza.
- Reconoce el valor de las personas más allá de su aspecto exterior, descubriendo sus anhelos e ideales.
- Es transparente y sincero en sus relaciones.
- Cuida su imagen y tiene modales destacados.
- Es reconocido por su gran peso profesional, madurez de juicio y por sus relaciones sociales.
- Tiene un alto nivel de impacto no sólo en su equipo de trabajo, sino también en otras áreas de su empresa.

CI 3. Sensibilidad interpersonal

Es la capacidad de encuentro y sintonía con los demás.

Es buscar ayudar generosamente a desarrollar el potencial de cada persona, para lo cual es necesario saber escuchar para comprender, desde su óptica y usando sus propias categorías y conceptos, la naturaleza de sus problemas espirituales, emocionales, personales y laborales. Tiene conciencia de la forma en que sus acciones y decisiones pueden afectar positiva o negativamente a quienes lo rodean, y guiado por la caridad, reconoce hasta dónde puede actuar.

Para ello primero sabe escuchar, luego aconseja desde la verdad y mide el impacto de sus propias palabras y acciones.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Ayuda a los colaboradores a diagnosticar correctamente sus fortalezas y áreas de mejora, diseñando planes personales de desarrollo para las personas a su cargo.
- Comprende los pensamientos, sentimientos y preocupaciones del otro.
- Conoce las necesidades e intereses de los demás.
- Transmite a la otra persona valores y criterios desde el Evangelio.
- Se interesa proactivamente, aunque siempre manteniendo la prudencia y la discreción, por conocer el entorno familiar, personal y laboral de sus compañeros o personas a su cargo, así como las satisfacciones y problemas que este entorno le puede generar.

CI 4. Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Se refiere además de ello a la capacidad de una persona para transmitir sus pensamientos y sentimientos, y la conciencia del impacto de los mismos, que incluyen opiniones, análisis, gestos, imagen personal.

Descuidos en la comunicación afectan directamente el trato a los clientes y la relación interpersonal dentro de la empresa.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Cuida su aspecto exterior, su salud y sus gestos de acogida, evitando el rechazo, desinterés, prejuicio, etc.
- Habla cuando debe hacerlo, tomando en cuenta cuando habla ante quién lo dice, cómo lo dice, en qué momento lo dice y qué es lo que dice.
- Sabe escuchar al otro sin prejuicios y pasiones.
- Sabe expresarse con orden y busca enriquecer su vocabulario y conocimientos.
- Opina y aporta de forma explícita como parte de su corresponsabilidad en el trabajo.
- Emplea los canales adecuados y en el momento oportuno para comunicar informaciones importantes.
- Sus mensajes son concretos y tienen contenido.

CI 5. Networking

Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

Esta competencia lleva a la persona a estar actualizada en cuestiones relevantes para su trabajo, de tendencias, nuevas oportunidades, de obtención de recursos y apoyos, etc.

Las relaciones suelen desarrollarse de forma informal y para mantener activos los contactos, implica dedicación de tiempo.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Mantiene contacto con diversas instituciones y personas para ampliar su esfera de influencia.
- Está dispuesto a intercambiar diversidad de informaciones y ayudas.

- Sabe cómo obtener apoyo entre sus contactos.
- Mantiene ordenada su información de contactos.

CI 6. Dirección de personas y grupos

Esta competencia tiene que ver fundamentalmente con la habilidad de un responsable de personas en la organización, sea esta responsabilidad permanente o eventual, para orientar adecuadamente y eficazmente su desempeño hacia las metas establecidas.

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Es la capacidad para detectar y anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, para dotarlos de los recursos y medios para resolverlos, haciendo un seguimiento de su trabajo.

Esta competencia implica la capacidad de hacer concurrir de forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, de forma que se aprovechen de la forma más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.

Es la capacidad de fijar objetivos, de seguirlos y de retroalimentarlos con las opiniones de los propios colaboradores, ayudando a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos personales, analizando resultados, etc.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Es flexible y sintoniza con diferentes personas y situaciones.
- Delega ampliamente su responsabilidad para facilitar el desarrollo y despliegue del grupo.
- Percibe los conflictos entre los colaboradores, explícitos o latentes, racionales o emocionales, buscando que las discrepancias o enfrentamientos no obstaculicen la unidad y las relaciones.
- Procura eliminar o disminuir a tiempo las causas de los conflictos por medio de diálogos constructivos.

- Transmite un ambiente positivo y de responsabilidad a todos los miembros del equipo.
- Es ejemplo por su coherencia de vida, visión de futuro y su vivencia de los valores empresariales.

CI 7. Identificación

Es la capacidad de valorar la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.

Esta competencia es necesaria para que la acción de los miembros de una empresa no trabaje de forma independiente, sino que se busca coordinar las acciones para encausarlas a objetivos comunes.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Conoce y se identifica con los valores y la visión de la organización.
- El trabajador es capaz de ver los problemas y las decisiones adoptadas desde la óptica de la dirección y de las consecuencias que traen estas decisiones.
- Participa activamente de las estrategias de la organización.
- Pone a disposición de la empresa tiempo y esfuerzo para crear clima de afinidad en sus relaciones internas y externas, haciendo coincidir su proyecto profesional con el de la empresa.
- Conoce el trabajo de los demás y el funcionamiento y necesidades de las diversas áreas de la organización, estando siempre dispuesto a colaborar con lo que se le solicite.

8.1.4.3 Competencias Funcionales

CF 1. Capacidad de negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

La negociación basada en la ética debe llevar a un acuerdo justo, inteligente, eficiente y que no dañe las relaciones entre las partes, incluso sin abusar de la posición de poder que se pueda tener.

Es una comunicación donde hay intereses en común y otros contrapuestos, que luego de negociar puede terminar con la insatisfacción de una o más partes. Cuando el negociador hace concesiones excesivas termina perjudicado o cuando no está dispuesto a ceder, busca imponerse dilatando posibles soluciones. En cualquier caso, esto trae que se agoten recursos, argumentos y las relaciones se ven perjudicadas.

Los acuerdos satisfactorios deben generar valor añadido a la relación entre las partes.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Es claro y veraz con la información que posee, respetando los principios éticos al momento de negociar.
- Identifica con detalle los intereses legítimos de las partes, sus necesidades y planteamientos.
- Prevé la evolución que pueda sufrir el proceso negociador, considerando que no es beneficioso dilatar o postergar el arribo a un acuerdo final.
- Prepara concienzudamente el proceso negociador: plazos, opciones, referencias, argumentos dialécticos, etc.
- Se plantea la negociación en términos estratégicos, con visión global, tratando de conseguir beneficios para ambas partes, buscando espacios de acuerdos no previstos antes.
- Mantiene actitudes de alta empatía: flexibilidad, seguridad, conocimiento y concesión a la otra parte. No cae en discusiones en el terreno personal.
- Logra concesiones sin ceder en los puntos que no son negociables.

CF 2. Orientación al logro

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Lo central de esta competencia es la inclinación a conseguir los resultados esperados por la organización.

Implica mostrar un impulso alto para enfrentar retos y desafíos profesionales, fijando incluso objetivos por encima de los estándares.

Para alcanzar esta competencia, la persona comprende positivamente el trabajo como fundamental para su realización y que responde a su dignidad como persona. En su dimensión social, el trabajo es trabajar con otros y trabajar para otros: es hacer un trabajo para alguien, por lo que no debe estar desligado de la generosa caridad y el respeto hacia otras personas.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Se plantea retos muy destacados y su consecución despierta en él un permanente deseo de superación.
- Es capaz de ser objetivo y superar obstáculos, esforzándose al máximo de sus capacidades y posibilidades.
- Asume la corresponsabilidad de su puesto de trabajo en los objetivos de la empresa.
- Valora la consecución de resultados y la eficacia pero sin dejar de lado sus objetivos de realización personal y de la ética.
- Busca la excelencia en cada parte de los procesos de su trabajo.

CF 3. Atención al detalle

Implica el cuidado con que se llevan a cabo los procesos, sin menospreciar los detalles que se pueden volver serios problemas más adelante o que pueden presentar obstáculos y retrasos innecesarios y previsibles.

El cuidado en los detalles hace mucho más fluidas y eficientes las labores dentro de la empresa y fuera de ella, al reducir las incertidumbres que se generan cuando no se aplican con rigurosidad y cuidado las herramientas técnicas, teóricas y prácticas.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Mantiene un orden en sus espacios personales y un cuidado con las herramientas de su trabajo.
- Busca ser cuidadoso y meticuloso en sus labores.
- Al proyectar las consecuencias de sus acciones, no supone las cosas que no conoce o no ha comprobado.
- La premura en las acciones no puede llevar a descuidos. Ser prolijo y cuidadoso eleva la calidad del trabajo sin necesidad de disminuir la seguridad o la cantidad de logros.

CF 4. Orientación al cliente

Se trata de “contar con las necesidades del cliente” desde cualquier ámbito de la organización y con sus posibles demandas de valor añadido para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la propia actividad.

No debe reducirse a la “atención al cliente” que tiene que ver con atender demandas o necesidades de un cliente concreto y real en la relación con él y que por lo tanto es más conductual que permanente.

Como vocación de servicio implica ser reverente y sensible al cliente, con empatía frente a sus necesidades.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- A través de distintas vías influye, estimula y sensibiliza a las distintas áreas de la empresa a mantener una actitud de alta calidad de servicio al cliente.
- Aborda las necesidades reales del cliente a fondo y con visión a largo plazo, ayudándolo a precisar con claridad sus necesidades y demandas.
- Hace partícipe al cliente en el diseño de nuevos productos o servicios.

- Enfoca su actividad desde la óptica del cliente.
- Facilita soluciones al cliente, incluso aquellas atípicas y de riesgo.
- Asesora, apoya y ayuda al cliente en la solución y atención más adecuada a sus necesidades.
- Es ético y honesto en cuanto a los límites de las propias posibilidades para responder las necesidades y demandas del cliente.

CF 5. Gestión de Recursos

Es la capacidad de utilizar los recursos tangibles (materiales, económicos, etc.) e intangibles (tiempo, conocimientos, información, etc.) del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

El uso eficiente de los recursos implica conocer los usos alternativos de los mismos y como compartirlos.

También es necesario conocer la demanda de recursos de las diferentes áreas de una empresa y su disponibilidad, para distribuirlos de la manera más eficiente posible.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Considera el costo de oportunidad de los recursos comprometidos en una acción o trabajo.
- Utiliza los recursos teniendo en cuenta su rentabilidad.
- Planifica con antelación la demanda de los recursos para su propio trabajo o área.
- Busca la máxima eficiencia y utilidad de cada recurso y sus usos alternativos.
- Planifica el tiempo de uso de los recursos con que se cuenta.
- Sabe cómo y dónde obtener los recursos faltantes.

CF 6. Creatividad/Innovación

Implica la capacidad de realizar investigación científica y/o tecnológica en las áreas de experticia que corresponda, generando nuevo conocimiento y que sea posible de transferir a través de nuevos proyectos, publicaciones, congresos y clases de pre y postgrado.

Esta competencia implica la capacidad creativa de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y juicio con criterios prácticos y de viabilidad, para construir con innovación soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional, siendo consiente que la creatividad y la innovación pueden tener impacto positivo o negativo en los valores y culturas actuales.

En sus aspectos técnicos, esta competencia implica primero investigar, luego adaptar para finalmente implementar.

Está relacionada con la capacidad de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en aspectos tecnológicos y sociales relativos a la actividad propia como a otros aspectos complejos del entorno social.

Algunos comportamientos para medir esta competencia son:

- Investiga y experimenta permanentemente nuevas ideas, alternativas, enfoques, soluciones, etc., buscando dar respuesta a los requerimientos nuevos o habituales, sin buscar la novedad por la novedad, sino que sus propuestas respondan a necesidades reales.
- Genera y estimula en su entorno un ambiente de trabajo creativo e imaginativo, incluso creando oportunidades para el desarrollo de tareas nuevas (foros de discusión, intercambios de experiencias, etc.).
- Está atento a los cambios del mercado y responde en consecuencia. Si es pertinente, se actualiza en las novedades técnicas y de mercado que se van presentando.
- Anticipa e identifica cambios y tendencias a largo plazo.

CF 7. Planificación

Planificar abarca diseñar los objetivos o metas del área de trabajo o de la organización, establecer una estrategia general para poder alcanzar estas metas en tiempos establecidos y considerando los recursos con que se cuenta y preparar una variedad de planes para integrar y coordinar las actividades.

Es la capacidad de priorizar objetivos, programar actividades de forma adecuada y ejecutarlas en los plazos previstos.

El que hacer y cuando hacerlo implica la capacidad de distinguir lo urgente de lo importante.

Algunos indicadores para medir esta competencia son:

- Los indicadores principales son: diseñar planes, establecer estrategias para los planes y diseñar mecanismos de control para alcanzarlos.
- Organiza con visión estratégica a largo plazo, ordenando los medios para ello.
- Diseña planes con un impacto crítico en su área de trabajo o en la empresa.
- Anticipa con detalle escenarios diversos y diseña alternativas posibles para cada uno de ellos.
- Introduce cambios en políticas, procesos y herramientas para adaptarlas a nuevos escenarios.
- Utiliza herramientas de planificación, de gestión de tiempo, agendas, etc.
- Sabe distribuir su tiempo ante diversas prioridades.

8.1.4.4 Perfil del Colaborador por Competencias según su nivel jerárquico

A continuación se presenta un cuadro donde se cruzan competencias con el perfil para cada nivel de nuestra organización.

Niveles de Requerimientos por Competencias	
A	La competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo
B	La competencia es requerida con un grado de destreza bajo, poco desarrollado. Lo normal en una persona que ha sido entrenada
C	La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado
D	La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado y de forma muy desarrollada.

Nivel Jerárquico: Personal Directivo

PERSONAL DIRECTIVO					
COMPETENCIAS/ Áreas humanas		A	B	C	D
Personales	Análisis de problemas				X
	Decisión				X
	Pro-actividad			X	
	Tenacidad			X	
	Integridad				X
	Autoconocimiento				X
	Aprendizaje			X	
Interpersonales	Trabajo en equipo			X	
	Carisma			X	
	Sensibilidad interpersonal			X	
	Comunicación			X	
	Networking			X	
	Dirección de personas y grupos				X
	Identificación			X	
Funcionales	Capacidad de negociación			X	
	Orientación al logro				X
	Atención al detalle			X	
	Orientación al cliente			X	
	Gestión de recursos			X	
	Creatividad / innovación			X	
	Planificación				X

Fuente: Elaboración propia

Nivel Jerárquico: Jefaturas

PERSONAL JEFATURAS					
COMPETENCIAS/ Áreas humanas		A	B	C	D
Personales	Análisis de problemas			X	
	Decisión			X	
	Pro-actividad			X	
	Tenacidad		X		
	Integridad			X	
	Autoconocimiento		X		
	Aprendizaje			X	
Interpersonales	Trabajo en equipo			X	
	Carisma			X	
	Sensibilidad interpersonal			X	
	Comunicación			X	
	Networking			X	
	Dirección de personas y grupos			X	
	Identificación			X	
Funcionales	Capacidad de negociación				X
	Orientación al logro			X	
	Atención al detalle			X	
	Orientación al cliente			X	
	Gestión de recursos			X	
	Creatividad / innovación		X		
	Planificación			X	

Fuente: Elaboración propia

Nivel Jerárquico: Asistentes y Auxiliares

PERSONAL ASISTENTE Y AUXILIAR					
COMPETENCIAS/ Áreas humanas		A	B	C	D
Personales	Análisis de problemas		X		
	Decisión		X		
	Pro-actividad			X	
	Tenacidad			X	
	Integridad			X	
	Autoconocimiento			X	
	Aprendizaje		X		
Interpersonales	Trabajo en equipo			X	
	Carisma		X		
	Sensibilidad interpersonal			X	
	Comunicación		X		
	Networking		X		
	Dirección de personas y grupos	X			
	Identificación			X	
Funcionales	Capacidad de negociación	X			
	Orientación al logro			X	
	Atención al detalle		X		
	Orientación al cliente			X	
	Gestión de recursos		X		
	Creatividad / innovación		X		
	Planificación		X		

Fuente: Elaboración propia

8.1.4.5 7. Ciclo de Formación de Competencias

Podemos definir las siguientes etapas para implementar el modelo por competencias:

I. Definición del directorio de competencias.

El diccionario de competencias, se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Comprende tanto las competencias personales, interpersonales y funcionales.

Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados).

II. Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.

En esta instancia, se asignará a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que la misma debe ser requerida.

Cabe recordar, que las competencias que deben requerirse para un puesto de trabajo, deben haber sido contrastadas con la realidad de cada puesto y considerando además el nivel óptimo esperado para cada nivel organizativo.

III. Evaluación de las Competencias

Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias. Para esto, se aplicará las evaluaciones de desempeño que se realizan cada año. En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique a partir de su aplicación en la práctica, por la experiencia, y por eso los métodos asociados a la evaluación del desempeño.

IV. Identificación de la brecha de competencias.

El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del colaborador y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas.

V. Elaboración de planes de acción.

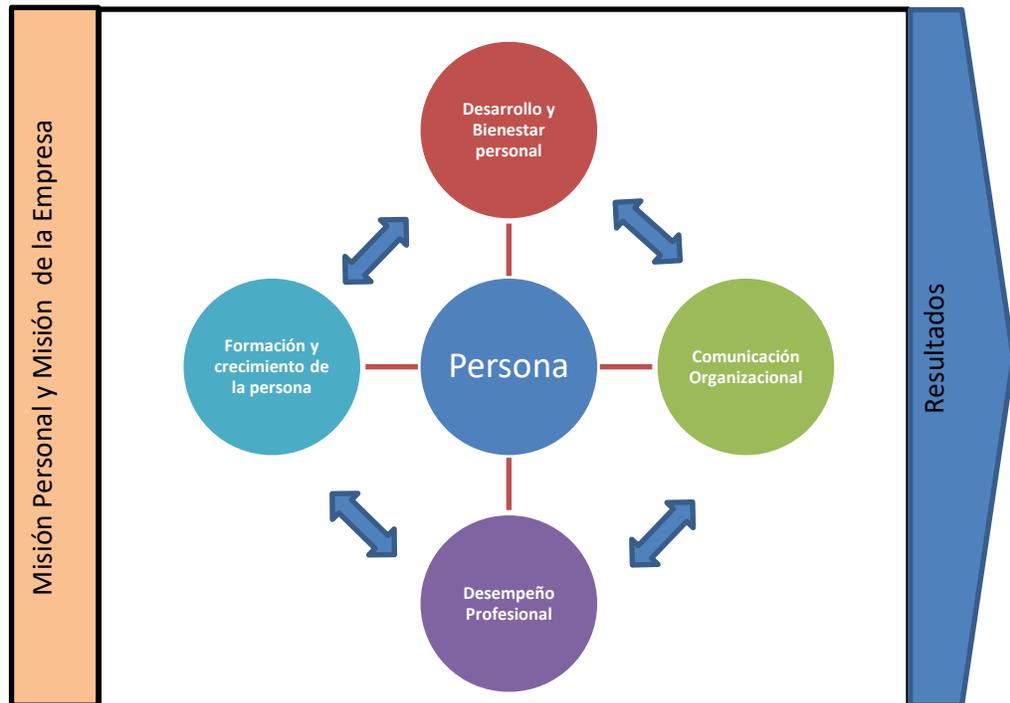
A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Desarrollo Humano (diseñados bajo el enfoque de competencias) a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. A partir de analizar la brecha la institución sabrá que hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos, desarrollar las competencias necesarias para el personal, etc.

8.1.5 Matriz del Desarrollo

Nuestra propuesta de la Matriz del Desarrollo se fundamenta en los siguientes ejes y/o componentes:

- Formación y Crecimiento de la persona
- Desarrollo y Bienestar personal
- Desempeño Profesional
- Comunicación Organizacional

MATRIZ DEL DESARROLLO



Fuente: Elaboración propia

8.1.5.1 Formación y Crecimiento de la Persona

A través de este componente de la matriz, lo que se busca es guiar el entendimiento de alguien y mover su voluntad, inspirando los valores que fundamenten el desarrollo de virtudes impactando el crecimiento personal, familiar y laboral de todos los colaboradores de la institución.

El poner énfasis en la formación en la organización se da en el ámbito laboral. "El trabajo es un bien del hombre, y es no sólo un bien útil o para disfrutar, sino un bien digno, es decir, que corresponde a la dignidad del hombre, un bien que expresa esta dignidad y la aumenta mediante el trabajo el hombre no sólo transforma la naturaleza adaptándola a las propias necesidades, sino que se realiza así mismo como hombre, es más, en un cierto sentido se hace más hombre."⁸

El desarrollo de las personas en la organización se logra a través de muchos factores relevantes, entre las que destacan están: la motivación, los objetivos y/o metas, entusiasmo, el desempeño laboral, la autoestima, el trabajo en equipo, compañerismo, etc., y esto contribuye de manera positiva a las organizaciones. Dado que una persona motivada logra ser más productiva y comprometida con lo que hace.

“Cualquier empresa que obvie la necesidad de basar su modelo de crecimiento en la gestión estratégica de aspectos como el compromiso, la competencia y la felicidad de las personas, llegará por inercia a un punto crítico de crecimiento a partir del cual le espera la debacle”⁹

Objetivos del Eje:

1. Ofrecer criterios de formación personal que guíen el actuar de todos los colaboradores.
2. Proponer las virtudes y valores como el camino de realización personal y profesional de cada colaborador, aplicables a su vida.
3. Inspirar e impulsar en nuestros colaboradores una vocación de servicio permanente.

⁸ Carta Encíclica: Laborem Exercens n. 9.

⁹ Artículo realizado por Ignacio Bernabé, experto mundial en Management, distinguido en los New York Awards como mejor Management Speaker Internacional.

Para el desarrollo de este componente se proponen las siguientes actividades:

Actividades:

- Video Fórum - Tema de vivencia de valores, exposición de películas y/o documentales para ser comentados y analizados por todos
- La virtud del mes (Valores institucionales), se proponen trabajar cada uno de los valores de la institución por el lapso de 01 mes, de esta manera se lograrán interiorizar los mismos, a través de una comunicación interna y reuniones mensuales para medir el grado de compromiso adquirido con el valor.
- Actividad Solidaria: se propone realizar una actividad solidaria cada año, de manera que se logre sensibilizar a los colaboradores a actuar bajo una perspectiva de Responsabilidad Social, todos los colaboradores van a participar activamente apoyando los diversos proyectos de proyección social que tiene el Patronato.
- Campañas de concientización medio Ambiental, para contribuir al cuidado del medio ambiente y actuar con responsabilidad ante la naturaleza, para esta actividad se sembrará un árbol por cada colaborador en una zona que se defina previamente, la actividad tendrá una frecuencia anual.

8.1.5.2 Desarrollo y Bienestar Personal

La promoción de la persona implica el conocimiento y valoración de las capacidades de cada quien desplegadas en la labor diaria, tendiendo al crecimiento permanente y dentro de un ambiente que propicie el bienestar personal.

El desarrollo y bienestar personal, implica entre otras cosas el autoconocimiento, la autoestima y la interrelación para lograr el bienestar a nivel personal, familiar, laboral y social, el cual es una ventaja para toda clase de organización.

El desarrollo personal: “Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la

toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano”. (Brito Challa, 1992, pág. 112)

Objetivo del Eje:

1. Potenciar el talento de cada uno, brindando oportunidades y espacios para que la persona despliegue su trabajo en un ambiente que promueva el bienestar personal.

Actividades:

- Desarrollar programas de entrenamiento, de bienestar laboral y salud ocupacional.
- Campeonato en familia, que contará con la participación no sólo de los colaboradores sino también de sus familias para integrarse a la gran comunidad de la institución, de esta manera estaremos promoviendo una institución familiarmente responsable.
- Talleres Culturales, se propones trabajar talleres para la promoción del arte y la cultura entre los trabajadores, la idea no sólo es confraternizar, sino desarrollar otros tipos de talentos personales, que los ayuden a crecer como persona, y por siguiente esto redundará en su desempeño laboral, los talleres propuestos son: (Teatro, baile, oratoria y talleres impro0.)
- Pausas Activas, a través de esta iniciativa se pretende crear hábitos para ser más efectivos y eficaces en las cosa que realizamos dentro y fuera de la organización.
- Talleres de comida rápida y saludable, la promoción de esta actividad es lograr que los colaboradores aprendan a tener una alimentación balanceada y sana, para cuidar la salud y promover esos hábitos entre sus familias.
- La Semana de la Fruta, esta iniciativa busca fortalecer la actividad propuesta en el ítem anterior, la institución otorgará una fruta a la semana cada inicio de mes, para ayudar a crear el hábito de una buena alimentación.
- Campañas de salud, la institución realizará dos campañas de salud al año, para la prevención de enfermedades.

8.1.5.3 Desempeño Profesional

Una de las necesidades básicas de toda organización es conocer las herramientas que actúan sobre las motivaciones y emociones de las personas, aquellas herramientas que permiten alinear las personas con los objetivos de la Organización.

“En los últimos años el tema sobre competencias como elemento dinamizador de las actividades que tratan de buscar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en el trabajo de una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica, ha matizado un número cada vez más creciente de cambios en los sistemas de formación de trabajadores y la utilización de medios, métodos y formas de enseñanza dirigidas a que el aprendiz o trabajador adquiriera la capacidad necesaria para el trabajo con la precisión de tres componentes”. (Herrera, 1999).

La capacitación es definida como todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona. Los objetivos de formación son, en último término, una expresión de los objetivos mismos de la organización.

Objetivos:

1. Proporcionar conocimientos teóricos y desarrollar habilidades en nuestros colaboradores, para lograr un desempeño óptimo.
2. Aumentar la eficiencia individual y de la Organización.

Actividades:

- Capacitación para el desempeño laboral - Ofimática
- Programas de actualización profesional: (capacitación del área por año, teniendo en cuenta las necesidades de capacitación de cada colaborador de acuerdo a su MOF)
- Evaluación de desempeño (Brindar evaluación de los cargos desde el cumplimiento de sus actividades).

- Actualización de los Manuales de Perfiles de Puestos
- Taller de Formación para Liderazgo (habilidades blandas)
- Programas de Coaching para puestos claves que defina la organización. El salario emocional motiva a los trabajadores y reduce la fuga de talento.

8.1.5.4 Comunicación Organizacional

La comunicación es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas, y por ende de la organización, el ser humano, por naturaleza, requiere relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, esto lo logra a través de diversos medios y canales de comunicación.

Comunicar no es simplemente distribuir información; comunicar es intercambiar la verdad con otras personas siendo, por lo tanto, un proceso de doble vía. Su finalidad es que las otras personas adquieran un conocimiento que no tienen, pero necesitan para actuar recta y libremente.

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral, que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma.

Debemos tener en consideración que la comunicación es el vehículo de la verdad en la organización y, como tal, es fundamental para las relaciones laborales.

Objetivo:

1. Establecer relaciones laborales de calidad entre todos los colaboradores de la institución, de tal forma que éstos a su vez interactúen de manera eficiente y eficaz.

Actividades:

- Talleres de Cómo trabajar en equipo, se van a trabajar primero por áreas funcionales, y después se hará el trabajo en relación a los procesos core de la organización.

- Jornadas de sociabilización de los principales resultados de la organización dirigido a todo el personal.
- Implementar un Buzón de sugerencias y canal de denuncias.
- Presentación del colaborador de la semana, a través del sistema intranet, para que todo el personal lo pueda recibir y tomarlo como ejemplo.
- Se creará el mailing de comunicaciones, donde se enviarán todo tipo de comunicación de interés general, así como la creación de grupos ocupacionales para dirigir información más específica según el interés de cada puesto.
- Talleres de Team Coaching, para trabajar dinámicas de comunicación

Cuadro de Actividades de los Ejes

EJES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Formación y Crecimiento de la Persona	Ofrecer criterios de formación personal que guíen el actuar de todos los colaboradores	(03) Video Forum - Tema de vivencia de valores																											
	Proponer las virtudes y valores como el camino de realización personal y profesional de cada colaborador, aplicables a su vida	La virtud del mes																											
	Inspirar e impulsar en nuestros colaboradores una vocación de servicio permanente	Actividad Solidaria Campañas de concientización medio Ambiental																											
Desarrollo y Bienestar Personal	Potenciar el talento de cada uno, brindando oportunidades y espacios para que la persona despliegue su trabajo en un ambiente que promueva el bienestar personal	Desarrollar programas de entrenamiento, de bienestar laboral y salud ocupacional																											
		Campeonato en familia																											
		Talleres Culturales																											
		Pausas Activas																											
		Talleres de comida rápida y saludable																											
		La Semana de la Fruta																											
		Campañas de salud																											
Desempeño Profesional	Proporcionar conocimientos teóricos y desarrollar habilidades en nuestros colaboradores, para lograr un desempeño óptimo	Capacitación para el desempeño laboral																											
		Programas de actualización profesional																											
		Evaluación de desempeño																											
Comunicación Organizacional	Establecer relaciones laborales de calidad entre todos los colaboradores de la institución, de tal forma que éstos a su vez interactúen de manera eficiente y eficaz	Actualización de los Manuales de Perfiles de Puestos																											
		Aumentar la eficiencia individual y de la Organización	Taller de Formación para Liderazgo Programas de Coaching																										
		Talleres de Cómo trabajar en equipo Jornadas de socialización																											
Comunicación Organizacional	Establecer relaciones laborales de calidad entre todos los colaboradores de la institución, de tal forma que éstos a su vez interactúen de manera eficiente y eficaz	Buzón de sugerencias y canal de denuncias																											
		Presentación del colaborador del mes																											
		Creación de mailing																											
		Talleres de Team Coaching																											

CAPÍTULO V

9. CONCLUSIONES

- Se realizó y se definió el modelo de desarrollo humano basado en competencias, para la institución mencionada en el presente trabajo, la misma que se convertirá en una herramienta esencial para la gestión de personas y para promover el desarrollo de las personas dentro de la organización, generando un mayor compromiso entre la organización y los colaboradores, así como permitirá que las personas encuentren en sus puesto de trabajo un ámbito de despliegue personal y profesional.
- Se hizo el diagnóstico de la gestión de personas actual, la cual sirvió de punto de partida para analizar y establecer las brechas existentes en lo que desea la organización y la realidad actual.
- Se definieron todos los elementos que componen el modelo de desarrollo humano por competencias, entre los cuales se establecieron 4 ejes de la matriz del desarrollo, que permitirá también que la organización tenga una mirada integral de la persona en la organización y le dé un lugar legítimo dentro de la misma, esto a la vez permitirá consolidar a la organización con un enfoque competitivo y profundamente humano.
- Se estableció también los elementos y principios que regirán el modelo, que permitirá a los directivos tener una guía para tomar decisiones efectivas en torno a la gestión de personas.
- Se estableció el modelo de desarrollo humano por competencias con una visión integral de todas las actividades relacionadas con el gobierno de personas y su promoción y bienestar dentro de la organización.
- El modelo que se ha desarrollado, es una propuesta basada en el principio que toda persona en la organización es un elemento esencial de la misma, por lo tanto

requiere de una mirada correcta del “ser” en la organización, para no limitar su desempeño sólo al “hacer”.

- Con la presentación del presente trabajo, se brinda a la organización una alternativa para la implementación del modelo de desarrollo humano basado en competencias, dejando estructurado el proceso y pasos a seguir en el futuro.

CAPÍTULO VI

10. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la organización que ponga en acción el modelo propuesto, para que se empiece a gestionar la actividad humana dentro de la organización, desde una perspectiva integral.
- Respecto a los manuales de funciones y perfiles de puestos, se recomienda revisarlos para actualizar los mismos si fuera el caso, dado que no se realiza esta actividad desde hace 5 años.
- Se recomienda además realizar un estudio sobre las capacidades de los colaboradores en puestos claves, de tal manera que se puedan detectar brechas y proponer planes de mejora para cubrirlas.
- Por último se recomienda que este modelo sirva como base para adecuar la gestión integral de la organización desde una perspectiva más humana.

11. **BIBLIOGRAFÍA**

- Chris Lowney (2002) *El liderazgo al estilo de los jesuitas* (1ª Ed.) Bogotá: Norma S.A.
- Daniel Goleman (2011) *Liderazgo – El poder de la inteligencia emocional* (1ª Ed.) Barcelona: Norma.
- David Fischman (2014) *Motivación 360°* (1ª Ed.) Lima: Editorial Planeta Perú S.A.
- Guido Stein (2008) *El arte de gobernar según Drucker* (1ª Ed.) Santiago: Ediciones Gestión 2000.
- Henry Mintzberg (2010) *Managing* (1ª Ed.) Bogotá: Norma
- Idalberto Chiavenato C. (2009) *Gestión del talento humano* (2ª Ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Instituto Europeo de Posgrado (2013) *La Motivación como Clave para desarrollar Personas*. Nota Técnica preparada por el Instituto Europeo de Posgrado.
- Jhon Maxwell (2010) *The 360 leader* (1ª. Ed.) Bogotá: San Pablo
- Jhon Whitmore (2011) *Coaching* (4ª. Ed.) Barcelona: Espasa Libros S.L.U.
- José Antonio Pérez F. (2012) *Gestión por procesos* (5ª. Ed.) Madrid: ESIC Editorial
- Juan Antonio Pérez L. (1985) *Las motivaciones humanas*, Barcelona, IESE.
- Juan Antonio Pérez L. (1991) *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal* (1ª. Ed.) Madrid: Ediciones Rialp S.A.
- Juan Antonio Pérez L. (2006) *Fundamentos de la dirección de empresas* (6ª. Ed.) Madrid: Ediciones Rialp S.A.
- Lydya Arbaiza Fermini (2011) *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo* 1a ed. - Buenos Aires, Cengage Learning Argentina.
- Manuel Alcázar (2015) *El ABC del Mando: Cómo mandar bien* (1ª. Ed.) Lima: Infobrax
- Martha Alles (2005) *Diccionario de comportamientos – gestión por competencias* (2ª. Ed.) Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Martha Alles (2005) *Gestión por competencias – el diccionario* (2ª. Ed.) Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Martha Alles (2012) *Dirección estratégica de recursos humanos – gestión por competencias* (3ª. Ed.) Argentina: Ediciones Granica S.A.

- Pablo Cardona (2002) *Las claves del talento: la influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano* (1ª. Ed) Madrid: Empresa Activa.
- Pablo C. & Helen W. (2010) *Creciendo como líder* (2ª. Ed) Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A. (EUNSA)
- Pablo C. & Carlos R. (2008) *Dirección por misiones* (2ª. Ed) Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Pablo Ferreiro (2013) *El octógono* (1ª Ed.) Lima: PAD – Escuela de Dirección
- Pablo F. & Manuel A. (2008) *Gobierno de personas* (5ª Ed.) Lima: Editora Argentina
- Peter Drucker (2002) *La gerencia en la sociedad futura* (1ª Ed.) Bogotá: Norma S.A.
- Peter Drucker (2007) *La gerencia efectiva* (12ª Ed.) México: Ramdon House Mondadori S.A.
- Pilar Jericó (2008) *La nueva gestión del talento* (2ª Ed.) Madrid: Pearson
- Salvador García & Simon L. Dolan (2003) *La Dirección por valores* (1ª Ed.) Editorial: S.A. Mcgraw-Hill / Interamericana de España
- Sergio Tobón. (2015) *Formación integral y competencias* (1ª Ed.) Lima: Editorial Macro
- Stephen R. & Mary C. (2014) *Administración* (12ª Ed.) México: Pearson
- Stephen Robbins (2004) *Comportamiento organizacional* (10ª Ed.) México: Pearson
- W. Timothy Gallwey (2000) *El juego interior del trabajo* (1ª Ed.) Málaga: Editorial Sirio S.A.