

**LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS
PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL**



Presentado por:

**JULIE PAULINE VERA RAMIREZ
JOSÉ VICENTE CASTILLO SANDOVAL**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SEMINARIO DE GRADO**

Bogotá D.C., 10 de Mayo de 2010

**LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS
PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL**



Presentado por:

**JULIE PAULINE VERA RAMIREZ
JOSÉ VICENTE CASTILLO SANDOVAL**

Trabajo presentado a:

FANETH SERRANO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SEMINARIO DE GRADO**

Bogotá D.C., 10 de Mayo de 2010

INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia en una organización: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se debe utilizar el término Talento Humano

“La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las

competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa; la gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador”.¹

“Cuando una organización decide implementar gestión por competencias, la posibilidad de lograr un cambio dependerá de cómo se hayan definido las competencias y en consecuencia del modelo diseñado. Si el modelo vehiculiza un cambio a partir de las competencias definidas, éste se verificará en tres direcciones, el cambio de arriba abajo, como la definición de competencias, donde la dirección concibe, propone y dirige el cambio; de lado a lado, al implementar la gestión por competencias se transforman procesos; y de abajo arriba cuando se desarrollan competencias y de esta manera se modifican los comportamientos de las personas con la guía de la organización para lograr el cambio; cuando las organizaciones trabajan sobre su estrategia, para cumplir con ella requieren ciertos comportamientos tanto de sus directivos como de los empleados que la integran; por ello actúan al mismo tiempo sobre las competencias de las personas.

Actuar sobre la estrategia presupone trabajar a corto y a largo plazo, las organizaciones definen su visión –a largo plazo- en referencia, de alguna manera, a la situación actual, y determinan una brecha entre la visión deseada y la situación presente. Para llegar a esa visión se deberá fijar un plan de acción; las acciones deben tomarse de manera coordinada y sobre

¹ <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

los dos ejes de tiempo: a corto y largo plazo, en materia de personas o de capital humano es similar”.²

De esta manera y teniendo en cuenta las exigencias del entorno, la elección del modelo más aproximado y determinando la Corporación Juntos Construyendo Futuro como una organización inteligente, con proyecciones de progreso, y tras el análisis detallado de sus condiciones generales, debilidades, fortalezas, como elementos que brindan una radiografía que permite conocer, establecer y determinar sus oportunidades y/o amenazas presentes o futuras al interior de la organización y en su relación con el entorno, siendo insumos a tener en cuenta para lograr, crecimiento institucional, mayor participación en el mercado y sostenibilidad a mediano y largo plazo, como ejes articuladores y retos de la planeación estratégica institucional; se conciben tres núcleos temáticos que brindarán el panorama completo de lo que es, su estado actual y la proyección de lo que se quiere lograr a largo plazo; el primer núcleo pretende dar a conocer aspectos inherentes a la constitución, misión, visión, valores, objetivos, programas de intervención, estructura organizacional y aliados estratégicos de la Corporación Juntos Construyendo Futuro, como acercamiento a la realidad y contexto de la organización.

Sirve además como punto de partida que permita abordar el segundo núcleo temático, en el cual se considera la realización de un análisis problémico de la organización por medio de la identificación de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas institucionales, actuales y reales matizadas frente a los conceptos teóricos y epistemológicos de una postura de aplicación de un modelo para el desarrollo del talento humano por competencias, articulándose con el tercer núcleo temático el cual pretende

² Alles 2008.

generar una aproximación desde la alta gerencia de las estrategias y acciones que debe acoger e implementar la Corporación Juntos Construyendo Futuro para llevar a cabo el diseño, aplicación, ejecución, control y seguimiento de un modelo de desarrollo del talento humano por competencias, ofreciendo una estructura básica de formulación y adaptación al contexto y realidad institucional.

Este ejercicio nos brindará elementos para la exploración de una organización sin ánimo de lucro interesada en el abordaje e intervención de diversas problemáticas que aquejan a poblaciones vulnerables, focalizando este análisis en el estado actual de las acciones, procesos y lineamientos establecidos para la administración del talento humano, evidenciando la necesidad de diseñar e implementar un modelo formal y estructurado que permita mitigar los impactos negativos presentes por la manera como se viene administrando el talento humano en la organización, buscando una postura conceptual y metodológica que responda a las características particulares del tipo de organización, de su estructura, de las proyecciones de crecimiento a corto, mediano y largo plazo, de la funcionalidad para su aplicación y sostenibilidad; por último, para llegar a proponer un modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias, con un estructura, pasos definidos y establecidos, acciones definidas, tareas y responsables puntuales, para abonar el terreno para la conformación de la subdirección del talento humano en la organización.

Como resultado de este proceso, se pretende reforzar la importancia y responsabilidad de las organizaciones independientemente de su quehacer y objetivo, en la evaluación y análisis de su realidad, de sus capacidades, fortalezas, oportunidades, de sus retos, de sus proyecciones a corto, medio y largo plazo, de los recursos disponibles y la inversión que están dispuestos a realizar para el crecimiento y sostenibilidad institucional, en las adquisiciones

de los materiales necesarios e indispensables para el cumplimiento de su objetivo misional, la coordinación de sus recursos técnicos y por último y no menos importante la administración del talento humano, como motor de la transformación de la realidad institucional.

Otro logro de este ejercicio es resaltar la importancia de la implementación de un modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias como postura que ofrece una mirada integradora para el desarrollo de los seres humanos no solo dentro del ámbito laboral, sino en el desarrollo de competencias fuera del trabajo, y la oportunidad de postular técnicas para el autodesarrollo de competencias como camino para el verdadero desarrollo del talento humano de manera integral y de aplicación en todos los ámbitos de relación de las personas, dentro y fuera de la organización.

De esta manera invitamos al lector para que haga un recorrido por una organización socialmente responsable que pretende brindar una opción diferente a sus colaboradores y aliados, sin olvidar su filosofía de servicio a la sociedad pensando primero en las personas buscando que “la felicidad llegue a todas partes”.

CAPITULO 1

DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

La Corporación Juntos Construyendo Futuro se fundó en julio de 2004 gracias a la iniciativa de un grupo de personas naturales que voluntariamente se asoció para convertirse en una persona jurídica capaz de realizar actividades para generar, promover y ejecutar procesos de intervención social para el beneficio de las comunidades más vulnerables, especialmente a la población infantil y adolescente menos favorecida desde el punto de vista social, cultural y económico.

Con el cumplimiento de todos los requisitos legalmente establecidos, esta organización se constituyó como una entidad privada, sin ánimo de lucro y de acuerdo con el documento privado del 22 de julio de 2004, fue registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá con el número 00075059 del Libro I, correspondiente a las Entidades sin Ánimo de Lucro (E.S.A.L.).

El desempeño integral de las actividades de la corporación se efectúa en torno al logro de su misión institucional, "Propendemos por el desarrollo social y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, a través del diseño, gestión, ejecución y evaluación de programas y proyectos de intervención social, dirigidos especialmente a niños, niñas y jóvenes, buscando la generación de líderes justos, con sentido de equidad y respeto por los demás, comunidades comprometidas con su propio desarrollo, y como una contribución a la construcción de la paz."

De acuerdo con esta misión, los directivos de la empresa se empeñan en inculcar en todo el personal su propia visión de la empresa, expresamente definida en que, "Seremos reconocidos institucionalmente, como la opción

más confiable en la formulación y ejecución de proyectos de intervención social; recuperando al interior de las comunidades vulnerables de nuestro país, la esperanza de un futuro mejor, aportando al mejoramiento de su calidad de vida”

Consecuentes con la misión de la empresa y la visión que al interior de la misma se tiene, el desarrollo de su actividad se orienta bajo la práctica de aquellos valores morales que dan sentido y mérito a los demás. Así, “para que la felicidad llegue a todas partes” como reza su eslogan, institucionalmente la corporación se guía bajo los siguientes principios, solidaridad, honestidad, equidad, perseverancia, confianza y amor, puesto que a través de la vivencia de ellos aceptamos y respetamos los derechos y deberes de las personas, buscando la igualdad de oportunidades para el desarrollo de las comunidades, aportando en su bienestar y fortalecimiento.

Las actividades de la organización se encaminan hacia el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y su trabajo se orienta especialmente hacia la atención de las necesidades de sus principales beneficiarios: niños, niñas, jóvenes y familias que presentan niveles de vulnerabilidad.

Para cumplir con este propósito, la estructura funcional de la empresa desarrolla las actividades que son la razón por la que fue creada y sintetizan la esencia de su objeto social: generar, promover y ejecutar procesos de intervención social para el beneficio de las comunidades más necesitadas.

Para tal efecto se desarrollan diferentes iniciativas que han promovido procesos educativos formales que buscan la autonomía, la libertad, la prevención de diversas problemáticas sociales, la motivación, el compromiso y el desarrollo de las comunidades, articulando el trabajo con los lineamientos de las instituciones de la administración local y nacional,

ministerio y/o secretarías de educación, fortaleciendo y maximizando el impacto en procesos de educación formal, contribuyendo en el mejoramiento de la calidad educativa, en las ciudades de intervención, enfatizando la formación de competencias ciudadanas, el desarrollo de los programas se basan en salidas pedagógicas y en la formación de personal docente, niños, niñas y jóvenes matriculados en centros de educación pública y estudiantes universitarios en el ejercicio de voluntariado.

Otra manera de fortalecimiento ha sido la coordinación y acompañamiento en la implementación de una estrategia de gestión escolar para que las instituciones se conviertan en espacios integrados e integradores de la comunidad, estas intervenciones involucran el fortalecimiento en la gestión escolar, jornada complementaria o extraescolar y representación institucional, acciones dirigidas a niños, niñas y jóvenes de las instituciones educativas, padres y madres de familia y a los docentes.

En el ámbito de la educación no formal se han desarrollado iniciativas, con objetivos diversos, como promover el uso del espacio público como una manera de generar mayor sentido de pertenencia, buscando que las actividades se conviertan en verdaderas oportunidades para desarrollar procesos educativos, de conocimiento de ciudad y apropiación de las realidades, además para conocer las lecturas y explicaciones que los niños, niñas, jóvenes y adultos puedan hacer de los cambios de la ciudad donde habitan, permitiendo la generación de compromisos y la motivación por el cuidado y respeto por los espacios que ofrece la ciudad, otras experiencias han promovido la movilización comunitaria, generando procesos de sana convivencia, por medio de la vinculación de las instituciones educativas, de jornadas de convivencia y valores, actividades dirigidas a la población de niños y niñas en condición de desplazamiento.

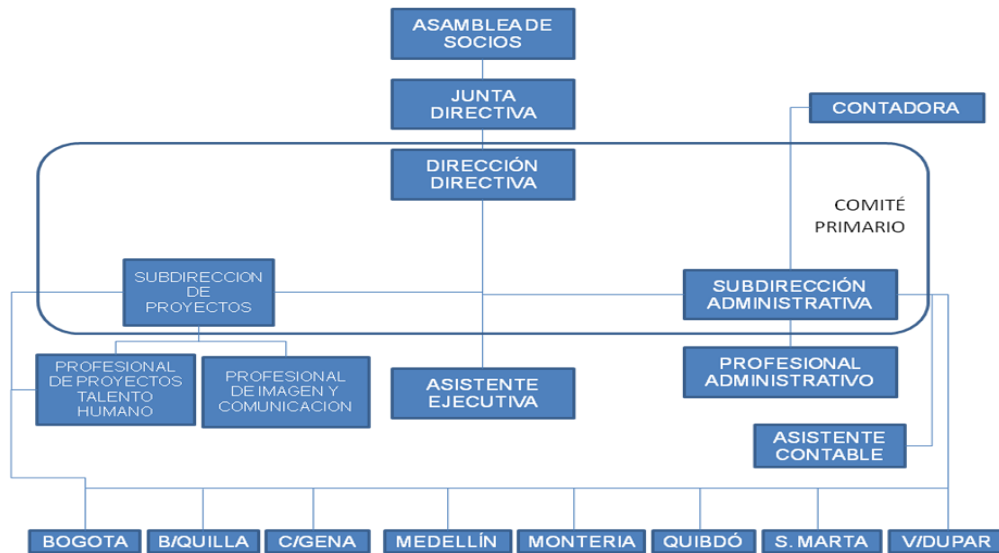
En la línea de atención integral de las personas en condición de vulnerabilidad existen un sinnúmero de variables que deben ser contempladas y tenidas en cuenta para generar estrategias de intervención, es así que se ha pretendido garantizar el mejoramiento nutricional y la permanencia en el sistema escolar de niños y niñas, a través de la organización de comedores escolares con la entrega de almuerzo reforzado, apoyados con opciones de actividades lúdicas y pedagógicas para la formación de competencias ciudadanas, posibilitando el empoderamiento de los jóvenes para la adopción de alternativas de cambio y mejoramiento de su realidad, por medio de articulación a espacios de participación juvenil y comunitaria, materializando estrategias de trabajo voluntario como una propuesta de gestión humana, que aporta al crecimiento y desarrollo de quienes, en su tiempo libre, llevan a cabo un servicio o una acción en beneficio de su misma comunidad en la transformación y como ejemplo de vida y contribución a la comunidad.

Como elemento clave para la sostenibilidad de las ofertas educativas, recreativas, pedagógicas, de formación no formal, de empoderamiento, aseguramiento de la oferta y permanencia en los servicios generales de salud, alimentación y nutrición, se encuentran las oportunidades de ingresos acordes a la cualificación de la población, la cual se convierte en la principal barrera de acceso al mundo laboral, como alternativa están las iniciativas que favorecen el mejoramiento de la calidad de la vida de la población, a través de acciones para la formación en artes y oficios y la generación de ingresos, acompañando a las unidades productivas durante el proceso de producción y comercialización, fortalecimiento de ideas de negocio y asociatividad, acciones que se focalizan en los jóvenes en edad productiva y padres de familia.

Para el desarrollo de todas y cada una de las iniciativas anteriormente expuestas de contribución a diversas problemáticas y sin la pretensión de reemplazar el papel del estado y sus administraciones locales y nacionales en el abordaje y manejo de las condiciones de vulnerabilidad social de nuestro país, podemos enunciar una experiencia exitosa de trabajo tripartito de la empresa privada, la administración estatal y organización social, por medio del programa proniño que contribuye a la erradicación del trabajo infantil, donde en varias ciudades colombianas han participado las alcaldías locales, la fundación telefónica y la corporación, como actores principales en la restitución, garantía y goce de derechos de niños, niñas, jóvenes y familias, además de la articulación de otras instituciones que favorezcan y reconozcan la importancia de aportar en el manejo de la problemática del trabajo infantil, ejemplo y evidencia real, tangible y relevante de articulación y desarrollo social y comunitario, poniendo sobre la mesa la experiencia de todos los responsables y con los fines pedagógicos del presente trabajo, la trayectoria de la organización.

En la contextualización de la organización es fundamental la descripción de la estructura organizacional y funcional, como elemento básico para el posterior análisis y propuesta de mejoramiento, de esta manera en el siguiente grafico se esquematiza su estructura organizacional, siendo importante resaltar la distribución de las subdirecciones administrativas y de proyectos; y de esta ultima de la cual depende el direccionamiento de las acciones de talento humano.

Esquema de la Estructura Organizacional:



Fuente: Brief Institucional, Corporación Juntos Construyendo Futuro. 2008

Con el fin de contextualizar y dimensionar el impacto de las acciones e importancia del análisis del tema de talento humano el siguiente gráfico permite conocer la estructura básica de los equipos de intervención en cada una de las ciudades donde hace presencia la organización.

Para una mayor comprensión los roles están determinados por las responsabilidades donde el gerente es el encargado del direccionamiento del grupo de colaboradores y acompañamiento de las acciones que se desarrollan, labor que es apoyada por un grupo de profesionales denominados monitores de campo (MC), responsables de la ejecución de actividades según su perfil profesional (psicología, trabajo social, pedagogía y administración), con una tareas específicas y otras que permiten la integración y construcción de conocimiento colaborativo, para el cumplimiento de un plan de acción con metas e indicadores claros y definidos, para esta labor se apoya el trabajo en un grupo de colaboradores de diversas organizaciones o instituciones, representados en practicantes

universitarios, voluntarios corporativos, y animadores comunitarios, (jóvenes que se han capacitado en temas de empoderamiento juvenil y animación comunitaria), todos con el soporte de un auxiliar logístico quien apoya el tema de materiales e insumos para el desarrollo de las actividades.

Estructura Local:



Fuente: Brief Institucional, Corporación Juntos Construyendo Futuro. 2008

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Como procesos relevantes existentes y funcionales en la organización podemos enumerar tres, el primero, un proceso de inducción para las personas que ingresan, como determinante para el rendimiento y la calidad del trabajo que van desarrollar en la organización, pues le permite contar con un panorama claro de la organización de la que van a ser parte, las normas y procedimientos de la corporación y los resultados que ésta espera obtener del desarrollo de su rol, proporcionando al personal información referente al contexto general de la organización, sus deberes y derechos, identificación del colaborador con su rol dentro de la empresa y todo lo que ello implica, espacios de comunicación para los cambios que se produzcan en cuanto a políticas, normas y procedimientos.

El segundo proceso, es el entrenamiento concebido como un método sistemático y práctico para orientar a una persona sobre como desempeñar su rol de dentro de la organización correctamente, con seguridad y eficiencia desde la primera vez. El propósito es brindar toda la información necesaria para que la persona pueda desarrollar las habilidades y destrezas que le permitan desempeñar su trabajo con estándares de calidad, productividad, control de gastos, que la corporación ha definido desde el momento que inicie sus labores.

El tercer proceso tiene que ver con la evaluación de desempeño que se aplica a todos los niveles y colaboradores y cuenta con dos principios, uno, la observación, como metodología para recoger la información que permite realizar la medición, dos la negociación, dada por medio del dialogo que recoge en un solo espacio la auto-evaluación y la evaluación del profesional encargado de hacer el acompañamiento.

Para este fin la herramienta compone de cuatro secciones, la primera, la planilla de medición, donde se registran los hallazgos encontrados en la retroalimentación de evaluación y el porcentaje asignado según escala de medición.

EVALUACION DE COMPETENCIAS



Corporación Juanes
Contribuyendo a la Vida

Datos del Colaborador		Datos del Evaluador	
Nombre:		Nombre:	
Responsabilidad:		Responsabilidad:	
Ciudad:		Ciudad:	

No	Competencia a evaluar	Comentarios	%
1	COMPROMISO		
2	ORIENTACION A RESULTADOS		
3	MEJORAMIENTO DE PROCESOS		
4	CALIDAD DEL TRABAJO		
5	MANEJO DE CONFLICTOS		
6	TRABAJO EN EQUIPO		
7	COMUNICACIÓN EFECTIVA		
8	IMPULSOR DE CAMBIO		
9	RELACIONES LABORALES		
10	SOLUCION DE PROBLEMAS		
TOTAL			

ESCALA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO				
INSUFICIENTE	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	SUPERIOR
Desempeño inferior a las necesidades del cargo.	Se desempeña con dificultad.	Conoce lo necesario pero solo cumple la mínima exigencia	Supera con frecuencia las exigencias del cargo. Es eficiente.	Siempre sobrepasa las exigencias genera valor agregado.
0 - 40 %	41 - 60%	61 - 75 %	76 - 90%	91 - 100%

Fuente: Brief Institucional, Corporación Juntos Construyendo Futuro. 2008

Dos, el plan de mejoramiento, donde se registran las acciones comprometidas para fortalecer las competencias que se determinaron como débiles.

PLAN DE MEJORAMIENTO



No	Competencia a Reforzar	Acciones Comprometidas	Fecha comprometida para el cumplimiento de las acciones
1			
2			
3			
4			

Fuente: Brief Institucional, Corporación Juntos Construyendo Futuro. 2008

Tercero, la planilla de aceptación, donde se agregan comentarios adicionales al proceso de evaluación y se firma por lo participantes del proceso, como evidencia del acuerdo y veracidad del proceso

EVALUACION DE COMPETENCIAS



Comentarios del Colaborador
Comentarios del Evaluador

Firma del Evaluador

Fecha:

Firma del Colaborador

Fecha:

Fuente: Brief Institucional, Corporación Juntos Construyendo Futuro. 2008

Cuarto, un diccionario de competencias, como elemento de consulta y referencia para generar la unificación de criterios y significados de las competencias que son evaluadas.

EVALUACION DE COMPETENCIAS



GLOSARIO COMPETENCIAS	
COMPROMISO	Demuestra compromiso con las metas de la Corporación y de su área de trabajo. Enfatiza lo positivo de su organización. Conoce la misión de su cargo dentro de la Corporación y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos.
ORIENTACION A RESULTADOS	Demuestra Auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados se esmera por conseguirlos e informarlos
MEJORAMIENTO DE PROCESOS	Continuamente esta receptivo mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos de trabajo. Tiende a identificar mejoras en los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.
CALIDAD DE TRABAJO	Conocimiento, calidad, precisión, productividad, oportunidad.
MANEJO DE CONFLICTOS	Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión, o cambios en planes de trabajo o instrucciones. Escucha y evalúa antes de enfrentar situaciones conflictivas.
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para compartir ideas, diseñar planes e implementar acciones de manera conjunta para el logro de objetivos comunes. Colaboración efectiva tanto interna como externa (grupos de trabajo)
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Habilidades para expresar claramente las ideas y conceptos a través del lenguaje verbal y escrito en forma oportuna, confiable y precisa
IMPULSOR DE CAMBIO	Capacidad para retroalimentar al equipo hacia mejores practicas. Es receptivo a recibir criticas y conserva buena actitud de cambio es tolerante con las personas que piensan diferente. Fomento de una participación activa hacia la interiorización de los cambios en la dinámica de la Corporación.
RELACIONES LABORALES	Actitud de disponibilidad, colaboración, y expectativas de clientes internos y externos con calidad, excelencia e interés
SOLUCION DE PROBLEMAS	Busca soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos impartidos por su profesional de acompañamiento.

Fuente: Brief Institucional, Corporación Juntos Construyendo Futuro. 2008

El procedimiento que se lleva a cabo en las evaluaciones de desempeño cumple una serie de requisitos y pasos; entre ellos, concertar un espacio de tiempo pertinente, para el diálogo entre el evaluador y el evaluado, siendo indispensable que las partes estén enteradas del objeto del encuentro.

El evaluador hace la inducción al espacio, comunicando los objetivos, principios y metodología de la herramienta de evaluación, socializa los formatos y sus componentes, posteriormente se presenta el diálogo donde el evaluador pide al evaluado que lea en voz alta una a una las definiciones de las competencias, luego aterriza la definición general de la competencia a las responsabilidades del evaluado y este último indica el diálogo sobre como se observa en ese ámbito.

El dialogo se extiende hasta cuando se concerte un punto de encuentro entre la evaluación y la autoevaluación frente al desarrollo de la competencia dejándolo registrado en la planilla de medición y dando un valor porcentual según la escala de medición y se registra en la planilla de medición.

Una vez finalizado ese proceso, se identifican las competencias con menor valor conceptual y se establecen unas acciones para fortalecerlas; estas deben quedar registradas en el plan de mejoramiento, haciendo la reflexión pertinente y reforzando los compromisos; por último se firma la planilla de aceptación y se hace el cierre del espacio.

Es importante destacar que el tema de la gestión y administración del talento humano como eje fundamental de este análisis, se observa como una oportunidad de mejoramiento de la organización; esta área se abordará en el siguiente capítulo para la construcción de una propuesta de mejoramiento para la organización

CAPITULO 2

ANÁLISIS PROBLÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN

Basados en la descripción de la empresa, la Corporación propone utilizar los procesos necesarios dentro del área de recursos humanos, los cuales conllevan la realización de un análisis detallado acerca de la organización y sus problemas; la falta de un diseño e implementación de un esquema para el reclutamiento y la selección del personal a la Corporación, asociado a el análisis y diseño de perfiles de cargo y la identificación de competencias, la identificación de necesidades y ofertas de formación para fortalecer las competencias y los perfiles del equipo de colaboradores, el diseño e implementación de un plan de seguimiento y acompañamiento que fortalezca el rol desempeñado por los colaboradores en todos los niveles, la implementación de la evaluación de desempeño que mida realmente el desempeño de los trabajadores, la carencia de diseñar e implementar un plan de motivación e incentivos, asociado al buen desempeño y al logro de las metas propuestas en el desempeño de las responsabilidades, generan una carencia de acompañamiento y motivación con enfoque específico hacia la gestión de la fuerza de trabajo asociada a los practicantes animadores y voluntarios, el programa de inducción estructurado y no aplicado en el ingreso de nuevo personal a la organización.

Todos estos aspectos propician un clima organizacional dentro de la corporación de satisfacción o de resistencia, la Cultura Organizacional que comparte la organización como institución abierta, la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional; es importante mencionar en este análisis los factores de Riesgo psicosocial evaluando las condiciones de trabajo y así identificar cuáles son los riesgos que pueden

afectar a la salud de los trabajadores y determinar, en consecuencia, cómo van a llevar a cabo la gestión de la prevención. La identificación de los riesgos relativos a la Seguridad y al Medio Ambiente Laboral, cuenta actualmente con numerosas intervenciones en distintos tipos de empresas, con lo que se dispone, como referencia, de métodos de evaluación que, aún siendo diferentes, son conceptualmente coincidentes, el tema de salud ocupacional que busca proveer de seguridad , protección y atención a los empleados de la corporación en el desempeño de su trabajo, el concepto de “Bien Estar” puede estar definido como un conjunto de estrategias para lograr un nivel de vida más elevado, o simplemente como el “estar bien” en los diferentes espacios en que se desenvuelve el individuo.

Las diferentes carencias o falta de diferentes factores ya mencionados anteriormente dentro de la administración de talento humano se enfocan en las siguientes etapas:



CAPITULO 3

PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO DEL TALENTO BASADO EN COMPETENCIAS

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:³

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Para el caso particular de la organización, se propone la realización de una serie de reuniones por grupos focales o niveles de responsabilidad (alta gerencia, gerencia media y niveles operativos), para la construcción colectiva y unificación de los conceptos que determinaran el entendimiento, comprensión, definición y adopción de las competencias estratégicas para la organización, de tal manera que se logre una migración al modelo basado en competencias y maximizar su impacto; generando una visión compartida en pos del logro de los objetivos estratégicos de la organización; este ejercicio se comenzará por la dirección ejecutiva y las subdirecciones de proyectos y administrativa como nivel de alta gerencia de la organización y responsables del direccionamiento de los equipos de intervención locales, con el acompañamiento del profesional de proyectos y talento humano.

³<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/42/etapasgesporcomp.htm>

Para tal fin se hará uso de diversas herramientas o metodologías pertinentes, entre las que encontramos, primero, una revisión bibliográfica del tema, con textos de actualidad y acordes al tipo de organización y objetivo previsto; segundo, espacios de formación y capacitación al interior del grupo y con el acompañamiento de un experto en el modelo, tercero; la generación de espacios para la construcción colectiva de conceptos unificados e integradores del modelo, haciendo uso de la metodología corporativa la cual parte de la base del juego como herramienta de aprendizaje “aprender jugando”, dando como resultado un documento y un listado de competencias estratégicas para la organización; cuarto, como paso siguiente estará el estableciendo de un cronograma de actividades para la sensibilización y socialización a la gerencia media, donde se encuentran los profesionales administrativo y de comunicación sumado al grupo de gerentes de cada ciudad, como dinamizadores de la implementación del modelo con los profesionales, voluntarios, talleristas y otros colaboradores, responsables de la ejecución y desarrollo de los proyectos en las diferentes ciudades donde hace presencia la corporación.

En una segunda fase del proceso y concebidas las competencias estratégicas para la organización, se llevarán a cabo espacios de sensibilización para dar a conocer las características esenciales del modelo, las responsabilidades en la implementación, los compromisos por cada grupo de colaboradores, espacios de formación y capacitación, además de ciclos de seguimiento y acompañamiento en la implementación del modelo y dando paso a la segunda etapa.

Una vez lograda la adhesión y compromiso de los niveles de gerencia y los grupos de colaboradores, se inicia la segunda etapa, dos acciones son fundamentales en este momento:

El primero de ellos; verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas son compatibles con la misión de la empresa, brindando un diagnóstico de la brecha que pueda existir o no, entre la dirección ejecutiva, las subdirecciones administrativa como instancia y de proyectos, las gerencias locales y los equipos de intervención, resultado que fundamentará las estrategias que deben ser llevadas a cabo para la construcción de una visión integradora y unificadora, para la implementación del modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias que sea eficaz y eficiente, dando respuesta a las exigencias del medio.

Para el año 2009 se cumplieron los cinco años desde la última planeación estratégica, razón por la cual se hace coyuntural el tema de establecer las diferencias o brechas que existen entre las proyecciones y los objetivos cumplidos, y como oportunidad inmejorable para la migración al modelo de desarrollo del talento humano desde una perspectiva de competencias.

Como la segunda acción se debe priorizar la realización de una descripción completa de cada puesto de trabajo; para esta actividad se deben tener en cuenta las diferentes responsabilidades que todos y cada uno de los colaboradores realiza en el desempeño de sus obligaciones asumiendo las relaciones que estas acciones tienen en dos sentidos, con sus jefes inmediatos, como insumos para el desarrollo de actividades más complejas y de mayor responsabilidad en la organización y al considerar las relaciones y corresponsabilidades con el manejo de subalternos, relaciones que determinan y configuran un esquema claro de las competencias básicas que deben ser parte del perfil de los colaboradores.

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base en ello; de esta manera, se logra la configuración de los estándares mínimos que deben cumplir cada uno de los monitores de campo, voluntarios, talleristas, practicantes, asistentes, a nivel

operativo, de gerentes y profesionales de apoyo a nivel de la gerencia media y en la alta gerencia donde se encuentran los cargos de subdirecciones, contadora, dirección ejecutiva y presidencia de la organización.

Todos y cada uno de los perfiles desde el modelo de competencias, brinda elementos para establecer otro tipo de brechas y dificultades con las personas que en este momento hacen parte de la organización, determinando necesidades de formación, capacitación, espacios de acompañamiento, con el fin de cualificar al talento humano actual, como estrategia de fortalecimiento institucional y como acción de responsabilidad social al interior de la organización al no prescindir del talento humano existente en la actualidad, que no cumpla con los estándares identificados por la organización, pero que vienen prestando sus servicios, con un conocimiento y experiencia que es vital reconocer, valorar y atesorar en pro de la corporación y las comunidades donde se interviene.

Al final de este proceso se debe obtener la delimitación de procesos de evaluación y redefinición de perfiles aspecto que es fundamental para el éxito del modelo; alta gerencia será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de dificultades.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias, los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo, concebidos en los planes de mejoramiento que se concertan entre los evaluadores y los colaboradores evaluados.

La gestión por competencias como herramienta estratégica es indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades

operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer; en esto radica su importancia porque sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.⁴

⁴ <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

CONCLUSIONES

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Para llevar a cabo su función, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

En el presente ensayo se analizaron algunos principios del aprendizaje que deben entender dentro de la Corporación. Las competencias incluyen hacer que el material sea significativo, organizándolo en trozos significativos; es necesario contemplar la posibilidad de transferencia en la capacitación, ofrezca retroalimentación, trate de motivar a la persona en entrenamiento e incluya práctica y repetición.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha. Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. Buenos Aires: Granica, 2008
- Brief institucional, Corporación Juntos Construyendo Futuro, 2008
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill, 1983
- <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>