

FORTALECIMIENTO EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO

DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

DE LA PROVINCIA DE MANABÍ

Henry F. Mendoza Cedeño

Derli F. Álava Rosado

Leo Ruperti León

Kenia M. Mendoza Vega



**FORTALECIMIENTO EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO
HUMANO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA
PROVINCIA DE MANABÍ**

© Autores

Henry F. Mendoza-Cedeño

Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Derli F. Álava-Rosado

Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Leo Rupérti-León

Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Kenia M. Mendoza-Vega

Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Casa Editora del Polo - CASEDELPO CIA. LTDA.

Departamento de Edición

Editado y distribuido por:

© Casa Editora del Polo

Sello Editorial: 978-9942-816

Manta, Manabí, Ecuador. 2019

Teléfono: (05) 6053240

<https://www.casedelpo.com/>

ISBN: 978-9942-980-17-5

© Primera edición

© Agosto - 2019

Impreso en Ecuador

Revisión, Ortografía y Redacción:

Lic. Jessica María Mero-Vélez

Diseño de Portada:

Michael Josué Suárez-Espinar

Diagramación:

Ing. Edwin Alejandro Delgado-Veliz

Director Editorial:

PhD. Julio Juvenal Aldana -Zavala

Todos los libros publicados por la Casa Editora del Polo, son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados.

Este es un libro digital y físico, destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos de investigación, docencia y difusión del Conocimiento, donde se debe brindar crédito de manera adecuada a los autores.

© **Reservados todos los derechos.** Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento. parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.

Comité Científico Académico

Dr. Lucio Noriero Escalante
Universidad Autónoma de Chapingo, México.

Dra. Yorkanda Masó Dominico
Instituto Tecnológico de la Construcción, México.

Dr. Juan Machado
Universidad de Granma, Bayamo. M.N. Cuba.

Dra. Fanny Miriam Sanabria Boudri
Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Perú.

Dra. Jennifer Quintero Medina
Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.

Dr. Félix Colina Ysea
Universidad SISE. Lima, Perú.

Dr. Reinaldo Velasco
Universidad Bolivariana de Venezuela

Constancia de Arbitraje

La Casa Editora del Polo, hace constar que este libro proviene de una investigación realizada por los autores, siendo sometido a un arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review), de contenido y forma por jurados especialistas. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo; desde la matriz epistémica asumida por los autores, aplicándose las normas APA, Sexta Edición, proceso de anti plagio en línea Plagiarisma, garantizándose así la científicidad de la obra.

Comité Editorial

Abg. Néstor D. Suárez-Montes

Casa Editora del Polo (CASEDELPO)

Dra. Juana Cecilia-Ojeda

Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Dra. Maritza Berenguer-Gouarnaluses

Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Víctor Reinaldo Jama-Zambrano

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ext. Chone

Contenido

INTRODUCCIÓN.....15

FORTALECIMIENTO EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.....21

La Gestión del Recurso Humano.....	21
El desafío de la administración del Recurso Humano	22
¿Qué es la gestión del talento humano?.....	23
Visión de la gestión de recursos humanos en Ecuador.....	25
Un gran compromiso la gestión.....	30
Compromiso institucional.....	32
Algunas tendencias que se desarrollaron en la gestión del talento humano.....	36
Coaching.....	41
Relación entre los trabajadores y las instituciones.....	43
Fortalecimiento de la dirección de talento humano de las instituciones públicas	45
Selección de personal.....	45
Selección de personal por competencias.....	46
Principios de la selección de personal.....	47
Visión estratégica de las instituciones.....	49
Diseño de estrategias.....	49
Técnicas para diseñar estrategias.....	50
Análisis FODA	51
Competencias.....	53
¿Cómo identificar las competencias?.....	55
Clasificación de las competencias.....	56
Gestión por competencias.....	62

Surgimiento de la gestión por competencias.....	63
Tendencias actuales de la gestión por competencias.....	65
Fases del proceso de implementación de un modelo de gestión por competencias.....	70
Optimización de procesos.....	71
Los diez puntos claves de la tecnología aplicada a la gestión.....	72
La Motivación laboral en las instituciones públicas.....	77
Importancia de la motivación en la organización.....	81
Desempeño laboral.....	83
Elementos del desempeño laboral.....	84
La comunicación	85
La motivación.....	85
La información	86
El Clima organizacional.....	86
Condiciones de trabajo inadecuadas.....	87
La llegada de un nuevo jefe.....	87
Hacer interesante el trabajo.....	87
Proporcionar recompensas que sean valoradas.....	88
Alentar la participación y la colaboración.....	88
Ofrecer Retroalimentación (Feed-Back) Precisa y oportuna	89
Motivación por Autorrealización.....	89
Responsables y mandos medios de las instituciones del Estado.....	90
Vinculación de la gestión del talento humano con la cultura	99
Importancia.....	102
Clima organización.....	103
Principales variables de cultura y clima organizacionales	105

Estrategias de fortalecimiento para la dirección de recursos humanos.....	106
Cuadro de Mando Integral.....	117
La tecnología como camino de éxito institucional.....	119
Gestión del conocimiento en instituciones públicas.....	120
Visión ética en la gestión de las instituciones públicas ...	121
La gestión en instituciones públicas.....	125
Mirada emergente desde la calidad humana	128
Ética pública	130
El gerente de recursos humanos y las instituciones públicas	133
El gerente y el fortalecimiento de la gestión pública.....	135
Importancia del gerente en la promoción del cambio organizacional en las instituciones.....	137
El gerente y las fuerzas que actúan sobre el cambio.....	139
Promoviendo un cambio de dirección desde la ética.....	140
Los valores organizaciones.....	148
A que se enfrentan los gerentes en las instituciones.....	150
Dilemas éticos en las organizaciones.....	150
Conclusiones.....	153

BIBLIOGRAFÍA.....157

INTRODUCCIÓN



A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia como personas pertenecemos a una organización bien sea del sector público o privado, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. En el contexto actual de la globalización y la gestión gerencial, conlleva a que las organizaciones hoy día busquen profundizar o cambiar estrategias y políticas, a planear, a crear e innovar métodos para lograr su sustentabilidad y tener capacidad de adaptación ante el entorno demandante que es cada vez más complejo.

En este sentido, las expectativas de los administradores o gerentes de las instituciones públicas, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y el incremento de la diversidad en la fuerza de trabajo constituyen un desafío para el gerente de talentos humanos de una organización de contar con un personal competente e idóneo para cumplir con sus labores

exitosamente. Es por ello que Alles (2011:21), afirma que en “la Gestión de Recursos Humanos por competencias se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: conocimientos y las competencias, la intersección de estos define la cualidad del talento que va a ocupar un cargo con un nivel superior de idoneidad”.

Dentro de este contexto los departamentos u oficinas de talentos humanos en la actualidad tienen que ser más dinámicos, además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva de la organización, también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal. Es por ello que el estudio de la administración de talentos humanos debe considerar al trabajador como un valioso elemento el cual posee conocimientos, aptitudes y actitudes para poder crecer y desarrollarse dentro de la institución.

Se presenta el siguiente libro producto de un estudio documental y de análisis crítico mostrar diferentes propuestas con el objetivo de Fortalecer la Dirección de Recursos Humanos de las Instituciones Públicas desde diferentes perspectivas y que guiaran un cambio en profundidad en la administración o gestión de lo más importante que tienen las organizaciones su talento humano. Se muestra de forma clara y con un lenguaje sencillo herramientas que todo gerente de talento humano debe asumir por el fascinante mundo de la administración de talentos, se espera contribuir con un aporte significativo y sustancial en la nueva visión de la gestión pública, garantizando el logro individual, profesional, colectivo y para ofrecer servicios de calidad a las comunidades.

Nuevos retos en los tiempos por venir, y en el que el gestor como líder profesional de los talentos se enfrentará a los desafíos para lo cual debe estar preparado integralmente desde lo humano, con esta bibliografía tendrás el apoyo de autoformación y podrás profundizar con tus propias investigaciones.

La gestión del trabajo humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación del valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento el nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Por ello, la motivación constituye un factor primordial para las instituciones, estas se consideran como un punto clave en el desempeño de los individuos, lo cual se pondría de manifiesto forma de ofrecer un servicio, en la atención al cliente interno y externo y metas que se proponga la organización. Entendiendo por clientes servidores públicos y los usuarios que requieren la atención de la institución. Uno de los principios de las instituciones es plantearse precisamente objetivos los cuales conllevan al logro, pero para ello es necesario que el trabajador se sienta identificado y comprometido con la organización y lo demuestre a través de un buen desempeño. De esta premisa supone la importancia de la motivación, por consiguiente, mientras más motivado esté el trabajador más productivo será su labor, surgiendo de allí una relación entre los niveles de satisfacción y el rendimiento. La motivación no solo se deriva de un sistema de recompensas, tiene muchas más implicaciones que pueden ir desde las relaciones interpersonales de los

trabajadores y cómo se dan estas.

Se reconoce en el interior de la institución la importancia de la competencia del factor humano para alcanzar determinados objetivos. El esfuerzo realizado por los trabajadores es un factor relativamente fácil de controlar por la gerencia. Sin embargo, la calidad y dirección de ese esfuerzo, forma parte de la cultura organizacional.

Los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas para mejorar la productividad y el desempeño del trabajo en una forma holística, donde el talento humano proporciona valor en cualquier organización. Con la visión de un nuevo gerente, con capacidad de liderazgo y una visión clara ante una meta determinada.

El perfeccionamiento de la gestión pública conduce a la necesidad de la revisión de los procesos que van desde los grandes desafíos legislativos y jurídicos hasta la redefinición y refundación de las misiones y objetivos institucionales por diferentes vías y mecanismos, y lo más importante la reforma del pensamiento de los sujetos, acción que convoca de forma prioritaria al rescate de sensibilidades perdidas, que permitan la revalorización de la condición humana. Acompasándose de la ética como vínculo de auto evaluación y retroalimentación.



FORTALECIMIENTO EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.

La Gestión del Recurso Humano



La Gestión de los recursos humanos a través del tiempo ha venido avanzando en la misma medida que lo ha hecho el conocimiento, las nuevas tecnologías de la información inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial y de los nuevos paradigmas. Desde este argumento, en información recogida por De Miguel y Velásquez (2003:5) La Corporación Andina de Fomento (CAF), las instituciones latinoamericanas de estudios empresariales plantean la necesidad de cambiar las perspectivas tradicionales de administración de personal por otros enfoques determinados por las características donde operen la organización actualmente. De acuerdo a las afirmaciones anteriores, Fitzenz (2004) plantea:

Hay buenas y malas noticias para los profesionales de los Recursos Humanos. Las malas noticias son que muchos departamentos de Recursos Humanos no han respondido al cambio. Algunos incluso se han resistido al llamamiento de los nuevos métodos para la gestión de los recursos humanos. (p.17)

Ahora bien, si en el área de recursos humanos se analiza lo denominado resistencia al cambio, a nivel global se debe establecer la existencia de choque con los nuevos métodos y en este sentido existe una relación directa entre el desarrollo del recurso humano y la calidad de los procesos gestionados en las instituciones públicas, y que determinará el éxito o fracaso de las mismas.

El desafío de la administración del Recurso Humano



Por otra parte, las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas sostenidas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios de acuerdo con Sherman, Bohlande y Snell (2006:32) quienes afirman:

1. Los recursos deben ser valiosos. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejora la eficiencia de la organización.
2. Los recursos deben ser únicos. Las personas deben ser una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
3. Los recursos deben ser difíciles de imitar. Las personas deben ser fuentes de ventaja competitiva cuando los demás

no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.

4. Los recursos deben estar organizados. Las personas deben ser fuentes de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

Siguiendo el orden de ideas, la administración de los recursos humanos supone la aplicación de modelos gerenciales que mejoren su efectividad para el logro de los objetivos institucionales. Pues, el principal desafío ha sido alcanzar el mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas.

¿Qué es la gestión del talento humano?

La gestión del talento humano en las organizaciones ha cobrado una mayor importancia, con el propósito de aprovechar al máximo el potencial del factor humano, de esta manera éste se ha convertido en una imperiosa necesidad para este siglo en que vivimos.

El talento humano, compone el activo más importante de las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo, para ello el autor Chiavenato (2007:37), afirma que es el capital de la gente, de talentos, de competencias. “La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos tangibles e intangibles, se requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”.

Actualmente a nivel mundial señala la autora Alles (2004: 15), se habla mucho de la necesidad de alinear las prácticas de recursos humanos a la estrategia de los negocios, y que se aplica en un sentido amplio, ya que se emplean empresas de distinto tipo, como un club de deportes, u otra organización. Así mismo los distintos subsistemas de recursos humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o ayudan a malograrla cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales.

En este contexto, Chiavenato (2007:6), afirma que “la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas”. La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en la organización, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras variables.

Refiere el autor, que la administración del recurso humano o gestión del talento humano constituye el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño. Es una función administrativa, es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las

organizaciones, además es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

En tal sentido, Borrero (2018:305) señala que “la gestión del talento humano es importante porque es el socio estratégico de las demás áreas, pues se encarga de potenciar a los colaboradores, el trabajo en equipo, teniendo como resultado el éxito de la organización”. De allí la necesidad que las instituciones públicas propicien una sana gestión basada en las competencias y normas vinculadas a la misión visión, y el servicio al cliente externo.

Visión de la gestión de recursos humanos en Ecuador

En estudios realizados por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y el Fondo Monetario Internacional en los años 2018, señalaron algunos factores perturbadores en la administración del recurso humano en el Ecuador y que debe llamar a la reflexión de las instituciones involucradas, en este sentido se observa en la siguiente imagen:

Se muestran las debilidades que se presentan en la gestión de los recursos humanos y que trae consecuencias negativas para la cultura y el clima organizacional:

a) La informalidad versus la formalidad, el incremento de empleos informales es una muestra de las debilidades de las políticas de estado en materia de administración de personal, y su incremento se origina por el despido masivo de la administración pública. b) Las condiciones del mercado no han sido las mejores, a pesar de las exportaciones no se ha logrado

cubrir el ingreso per cápita que favorezca la reinversión. c) El crecimiento interno bruto va en decreciendo como consecuencias del anterior factor, y el dinamismo en el crecimiento poblacional producto de variables como la migración y otros elementos. d) Las leyes siguen siendo las mismas, se requieren reformas acordes a los nuevos tiempos. e) No existe la promoción de nuevas empresas, lo que se traduce en falta de nuevas fuentes de empleo. f) Existen una variedad de modalidades de trabajo que no favorecen a los trabajadores, por ello la urgente revisión y nuevas propuestas. g) Los grupos sociales están reclamando su participación y la necesidad de ser considerados para un trabajo. h) Falta incentivos que promueva la creación de nuevas empresas garantizando el empleo de nuevas manos de obra.



Figura N° 1

El autor (2019), describe la realidad en cuanto a la gestión del Talento Humano en base a estudios de la CEPAL (2019)

En el país del Ecuador, numerosas innovaciones han llegado y en ciertos casos no son manejadas debidamente, o no son aprovechadas sino en una pequeña parte de todo su potencial. Las instituciones de educación superior juegan un papel relevante en el desarrollo de nuevas tecnologías a través de la generación de ciencia y su contribución significativa para los organismos públicas a través de los diferentes convenios e intercambios de cooperación que se desarrollan, enlazando sociedad, ciencia, tecnología y servicio. Existen instituciones que han entendido rotundamente el papel de los medios tecnológicos en su estrategia de posicionamiento. Resultado de ello, las redes sociales están ocupando un lugar importantísimo en la gestión de comunicación (Ordóñez, 2016)

En tal sentido, siguiendo con el autor las instituciones del estado con el fin de desempeñar los objetivos trazados y conseguir la excelencia en la gestión, suscitan el fortalecimiento del talento humano a través de la formación, capacitación y entrenamiento, para promover una cultura de compromiso, responsabilidad y de servicio a la sociedad, conjugando el trabajo con la tecnología que permite el desarrollo organizacional de manera eficiente y eficaz.

En Ecuador se considera, en los últimos años, un intento del Gobierno en el fomento del uso de las tecnologías en las instituciones públicas con el propósito de mejorar y elevar los niveles de servicios que se ofrecen, lo que trae como consecuencia la formación del personal encargado de brindar dichos servicios. (Ordóñez A., 2016)

La orientación de la Gestión de Talento Humano de los servidores públicos, del Ecuador está plasmada en el Artículo 229 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que “serán servidores y servidoras públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajo, preste servicio o ejerza un cargo, función o dignidad dentro del sector público”.

En el sector público es fundamentalmente legítima esta premisa, la gestión del talento humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar sus recursos humanos de manera efectiva. Ahora bien, debe realizarse un cambio profundo, ya que, si el pensamiento de las personas no varía, ellas mismas finalizarán reapareciendo las antiguas estructuras, las viejas leyes y los arcaicos procedimientos y trámites; en conclusión, la vieja forma de gestionar. (Oleas, E: 2015). Son muchos los aportes que pueden hacerse desde la gestión del talento humano al desempeño de la misión del Estado y cambio de la forma de conducir, coordinar y dirigir la administración pública. Sin embargo, para Cárdenas (2016):

En la ciudad de Manta, polo de desarrollo de la provincia de Manabí, existen algunas empresas del sector público creadas por el gobierno nacional, Consejo Provincial, por el municipio local, y las Juntas Parroquiales para servir a la comunidad en sus respectivos ámbitos. En la actualidad, gracias al avance científico y tecnológico, estas instituciones han tenido cambios muy radicales en su infraestructura y sistema organizacional, lo que como consecuencia ha hecho necesaria la contratación de profesionales altamente responsables y capacitados, por una parte; y, por otra, el adiestramiento del recurso humano

existente, tratando de brindar servicios de calidad. Los cambios legales, sistemáticos y metodológicos en la forma de administrar las empresas públicas, han hecho que se trabaje de manera más eficiente con los recursos del pueblo, debido a que los fondos provienen del mismo; por lo tanto, debe existir mejor atención en los servicios de educación, salud, servicios básicos, tributarios, de rentas, etc... se observa que no existe una mayor atención acerca de las nuevas tendencias en la administración del personal de las instituciones del sector público en la ciudad de Manta.(p.458)

Se plantea un gran desafío por recorrer con el propósito de realizar los cambios y gestionar una gestión efectiva del talento humano. Con el concurso de todos los involucrados en la gestión pública, promoviendo el fortalecimiento de las direcciones de recursos humanos mediante la utilización de tecnología, formación, capacitación, incorporando o actualizando las nuevas tendencias en la administración y contribuir al mejoramiento continuo de los servicios ofrecida a las comunidades razón de ser de las instituciones públicas. Los actores en este proceso sobre las actividades laborales que se emprenden o realizan para el logro de los propósitos u objetivos; específicamente, fortalecer el talento humano lo conduce al desempeño de sus funciones con autonomía, perseverancia, implicación personal, iniciativa y compromiso de cambio hacia el mejoramiento de la calidad en su desempeño laboral.

Un gran compromiso la gestión



Las organizaciones deben reconocer la importancia de la gestión del talento humano como factor sustancial y fundamental que aporta valor; sin embargo, no se mide la verdadera magnitud y consecuencia de su significado; pero con el paso de los años esta concepción ha venido evolucionando de manera extraordinaria. Anteriormente el ser humano era calificado como un activo más de las organizaciones y, por ende, no se centraban los esfuerzos para la consecución de sus mejoras; en la actualidad se busca una persona competente, apta, idónea y adecuada con las aptitudes y condiciones necesarias para realizar las labores que competen, a un determinado cargo o área laboral.

En este sentido, se dice que las personas tienen talento para tal o cual cosa (o que no lo tienen), y asimismo se hace referencia a las competencias y, en particular, al desarrollo del talento o de las competitividades. De acuerdo a lo expresado, Alles (2006), hace referencia a las virtudes, aptitudes o facilidades de los seres vivos para realizar una actividad específica; esto se puede demostrar en el desempeño en la ejecución de la misma, siendo vista o calificada como avanzada, contrastada con otras

personas que realizan la misma actividad.

La gestión del talento humano en las instituciones, organizaciones o empresas; tiene que ver con la promoción por parte de quien gerencia (gerente, directores, entre otros), de todos los instrumentos necesarios para que el talento humano, pueda ser competente en el ejercicio de sus funciones en todo el sentido de la palabra. Por su parte Veras y Cuello (2005:14) definen el proceso de la gestión humana como: “dinámica, interactiva e integral, de manera que permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades”.

De igual manera, Jericó (2008), explica al talento como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un experto comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización. Los ingredientes claves que se necesitan para la existencia de talento son: capacidades, compromiso y acción. Estos ingredientes deben ser siempre visibles en los profesionales competentes, ya que sin éstos sería difícil demostrar que en ellos existe algún tipo de talento.

Constituye una nueva visión de gestión del talento humano. Permite entender qué es el talento, por qué es estratégico y cómo las empresas pueden gestionarlo a través del compromiso.

La gestión del talento humano debe aprovechar no solamente ampliar las potencialidades que son de provecho para la ejecución de determinadas tareas, en concernientes a aquellas

que son importantes para que este pueda desempeñarse mejor laboralmente en la organización. También debe orientarse al enfoque integral del desarrollo individual y colectivo, que busca la integración de las políticas de la organización y desarrollo del potencial humano. Es imprescindible una política coherente y vinculada con los valores éticos para garantizar una gestión basada en el cooperativismo, compromiso, honestidad, responsabilidad y solidaridad, en medio de una sociedad consumista e interesada en las riquezas materiales.

Compromiso institucional



Las organizaciones, instituciones y empresas, no están limitadas a las funciones institucionales, económicas internas y del contexto por las que fueron creadas o rediseñadas. Además de esto, la sociedad espera que sean ejemplos y que también participen activamente en la vida social y den soluciones a las problemáticas de las mayorías.

Para los autores Mayer y Allen (1991), el compromiso organizacional es como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión para continuar en una empresa o institución, o dejarla. Según sus investigaciones

el compromiso organizacional puede ser dividido en tres componentes: a) El afectivo; b) El de continuación y c) El normativo. Es así como el compromiso puede tener su origen en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en una organización o institución.

En tal sentido, las organizaciones, las instituciones y empresas han ido asumiendo de manera creciente, importantes compromisos con diferentes causas sociales que lideran no sólo por la imagen que necesitan tener frente al público sino, principalmente, como resultado de un verdadero sentido social, de acuerdo con los intereses de apoyo que sus miembros y directivos consideren esenciales.

Lo que conlleva, desde múltiples perspectivas, de su desempeño un impacto favorable sobre el desarrollo local, regional y nacional, no sólo a partir de los bienes y servicios que ofrece, sino por todos los aportes adicionales con que se convierten en actores sociales referentes para el todo social; en otras palabras, las funciones de las organizaciones y empresas están relacionadas con el desarrollo, bajo un cuadro legal institucional (regulaciones y leyes) y las circunstancias particulares del mercado-contexto. Las significativas funciones que realizan las organizaciones se desprenden de la labor desarrollada por los equipos empresariales; las instituciones y empresas son, ante todo, un equipo de personas que se sintonizan para desarrollar los procesos tendientes a dichas funciones utilizando los recursos que obtienen para llevarlas a cabo.

Estas personas, aportan sus conocimientos, experiencias, iniciativas y capacidad de trabajo y sus contribuciones se

articulan en el todo organizacional. Por su parte, la organización como agente social, permite la autorrealización personal y profesional de quienes la integran, en parte, a través de los recursos necesarios para su propio bienestar y el de las personas a su cargo, pero también y principalmente, a través de la posibilidad de participar con otros, crear, ser útil a la sociedad y aprender, por lo que puede afirmarse que en las organizaciones, instituciones o empresa, se da una parte muy importante del crecimiento personal y de la realización de la libertad de cada ser humano.

En consecuencia, el cumplimiento de la labor organizacional con relación al talento humano hace parte de los más complejos procesos de la gestión, pues dada su importancia, las organizaciones suelen planificar e implementar sus políticas de personal con detalle, rigurosidad y eficiencia, pues en la mayoría de los casos son conscientes de que gran parte de la proyección institucional descansa en la dinámica de las personas y equipos, más que de cualquier otro tipo de recursos.

La administración del talento humano es un área muy sensible en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2002: 6).

En este sentido la organización es, por tanto, el espacio donde se potencian y se desarrollan las capacidades de los trabajadores y, en consecuencia, ya no se pueden seguir observando las

remuneraciones como simples costos laborales, sino como las inversiones que garantizan los beneficios y la sostenibilidad a futuro de las compañías, como un elemento de distinción y de ventaja frente a las demás entidades productivas del entorno.

Derivado de lo anterior, también se comprende la organización como un espacio de aprendizaje, donde las personas aportan a los conocimientos de su grupo, pero también, adquieren experiencias y manejan más y mejor información, con ideas y resultados prácticos, que les permiten ampliar su maleta cultural y profesional, y, por tanto, crecer individualmente. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, dedicando gran parte de su vida. Las organizaciones deben dar un gran paso a la promoción de un nuevo discurso orientado a la gestión del factor humano, como parte importante de su compromiso orientador de políticas y estrategias, en beneficio de sus colaboradores.

Las organizaciones tienen ante sí el desafío de educar, establecer comunidades de aprendizaje. Innovación representa sembrar la intensificación de competencias, reflexionando siempre las competencias personales. Por otra parte, Marta Alles (2006) en su libro Desarrollo del talento humano basado en competencias. Presenta el desafío de estudiar de manera sistemática las competencias derivadas del talento humano. Propone el estudio de una serie de competencias: prudencia, ética, liderazgo, comunicación, entre otras, a través de las conductas manifiestas, de aquello que puede verse a partir del comportamiento del individuo. Representa una nueva visión para las organizaciones públicas, gobiernos locales y

provinciales.

Algunas tendencias que se desarrollaron en la gestión del talento humano



Para Sastre y Aguilar (2003:32), plantean el enfoque universalista o de las mejores prácticas, a las que también se hace referencia con términos como prácticas de alto rendimiento, nuevas técnicas del trabajo de alto compromiso y que se resume en la idea de que todas las empresas pueden y deberían adoptar un conjunto de habilidades de dirección de recursos humanos para lograr el mutuo beneficio de la empresa y sus empleados.

Esta idea se fundamenta, en que la percepción, por parte de los empleados, de la preocupación hacia ellos, por parte de la empresa, generará un refuerzo del contrato psicológico, lo que redundará en un mayor esfuerzo y una mayor efectividad en el desempeño del trabajo, que debe conducir a una mejora en los resultados de la organización.

Otros enfoques, el empowerment, colocan al trabajador en primer plano, intentando el otorgamiento de poder para que tenga la libertad en la realización de sus funciones y pueda rendir al máximo. Huselid, Becker y Beatty (2005:123) refieren

los autores que un cuadro de mando del capital humano debe ayudar a los jefes a ejecutar la estrategia con mayor rapidez, mejorando la calidad de las decisiones sobre el personal.

Por otro lado, se plantea el enfoque relacionado con las alianzas estratégicas, para el autor David (2003:177) señala que una alianza estratégica ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal, con el objetivo de aprovechar algunas oportunidades, estas se utilizan cada vez más porque permiten a las empresas mejorar las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizar las operaciones y reducir al mínimo los riesgos.

Así mismo otra tendencia es la señalado por el doctor Krell (2009) como una modalidad que se ha hecho cada vez más atractiva para los empresarios debido a que éstos se enfrentaban a un esquema laboral que mermaba las utilidades de sus empresas, el outsourcing es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar? El outsourcing, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente - proveedor.

A través de esta relación se busca la existencia de una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor, en la cual los proveedores adopten los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo. Una sociedad de outsourcing con éxito dependerá de estas características: ser abierto, establecer una relación y trabajar conjuntamente, saber dónde nos encontramos actualmente

en términos de productividad y rentabilidad, conocer las necesidades mutuas, conocer los beneficios mutuos y compartir el riesgo.

Entre los objetivos principales de esta forma de establecer “alianzas estratégicas”, está el mejorar los niveles de eficiencia, disminuir los costos operacionales, disminuir (distribuir) los niveles de riesgos implícitos, disminuir los niveles de inversión, y principalmente permitiendo la empresa contratante pueda concentrarse en aquellos aspectos de su negocio “intransferibles” o principales, es decir aquellos que dan sentido a la existencia fundamental de la empresa.

De este modo, Sastre y Aguilar (2003:103), afirman que el énfasis en el capital humano ha permitido entender el papel de la dirección de recursos humanos en el desarrollo de ventajas competitivas, considerándose los recursos humanos ya no únicamente como un costo a minimizar sino como un activo de marcado carácter estratégico. Dicho enfoque, se centra en exigir dos tipos de ajustes en el diseño de las políticas de recursos humanos, por un lado, se exige la coherencia interna entre las diferentes prácticas de recursos humanos y por la otra, la coherencia de las mismas con la estrategia empresarial.

Así mismo Alles (2005:142) establece una relación entre la estrategia y el desempeño, afirmando que una empresa o institución, con o sin fines de lucro, aun un área o departamento, tiene objetivos y planes anuales, quincenales o cualquier otra duración, al relacionarse estos objetivos con los puestos de trabajo, se tiene la piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño. En este sentido la misma autora

plantea la evaluación de 360 grados o feedback 360°, la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Para Serna (2007:259), la estrategia debe ser entendida e internalizada por los miembros de la organización, lo que conlleva a desarrollar nuevos mecanismos permitiendo que la institución se oriente toda en la misma dirección.

De acuerdo a las definiciones anteriormente señaladas, la buena formulación de una estrategia dentro de la empresa ayuda a establecer y determinar tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno con las posibles acciones de los oponentes.

La gestión estratégica tiene que asegurar una evolución coordinada de los cuatro recursos de la organización (humanos, técnicos, comerciales y financieros) para llegar a los objetivos previstos, según Fernández (2002:200) es también un arbitraje en un entorno cada vez más turbulento.

En este mismo orden de ideas, Betancourt (2002:27)

manifiesta que la gestión estratégica es una acción y efecto, por parte de la gerencia de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipadas para ser competitivos a mediano y largo plazo.

El plan estratégico es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medida de acción, sistemas y procesos de trabajo. Para Muñiz (2003:45) la planificación es una forma de proceder a partir del estudio de las diferentes opciones, permitiendo marcar las directrices y medidas para un periodo a largo plazo. El análisis estratégico, servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno. El ambiente interno, es necesario auditar y evaluar los recursos, sus fortalezas y debilidades.

El cuadro de mando integral, es una herramienta útil para dirigir las organizaciones o empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una atención completa implicando a la dirección de la organización. Lo que las organizaciones modernas y los individuos que en ellas laboran requieren instrumentos interactivos de gestión más eficaces permitiéndoles actuar y tomar decisiones en el propio sitio de la acción, con base en información pasada sí, pero tratando de moldear y modelar su propio futuro.

De este modo Muñiz y Monfort (2005:30) indican que el cuadro de mando integral o balanced scorecard, es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la dirección centrar su

atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos. El cuadro de mando integral es un sistema de comunicación, de información y formación. El CMI, sirve para: medir de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados, confirmar que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia y comunicar a la organización cómo conseguir los objetivos estratégicos.

Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico convirtiendo la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

Coaching



El coaching es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, donde las personas se comprometen en el aprendizaje e incorporan conocimiento, actitudes y habilidades que apuntarán al logro de objetivos planteados, tal afirmación la realiza Teme (2010:20).

Se puede afirmar, que el coaching es el proceso donde un socio facilitador del aprendizaje (coach) acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas, de esta forma el empleado se adapta a un cargo o a una función dentro de la organización, donde transmite conocimientos, ya sea esto información de su organización, sus políticas, sus servicios entre otros.

Asimismo, se concibe el coaching como una práctica gerencial, orientada a facultar, para que se pueda liderizar el desarrollo de la persona a través del trabajo inteligente, generando procesos individualizado de aprendizaje para la acción efectiva. En tal sentido, Martínez (2003:15), señala dos características básicas del coaching como proceso, la flexibilidad para adaptar el proceso a una gran diversidad de situaciones y la rigurosidad para asegurar que el proceso este conscientemente dirigido al logro de resultados observables. De la misma forma, Shapiro (2003:65), afirma: “el coaching es un proceso para definir resultados por alcanzar, en común entendimiento y acuerdo compartido entre supervisor (coach) y supervisado (coachee), basado en un acercamiento efectivo que incrementa las posibilidades de lograr resultados exitosos”.

Por su parte, según González (2003:9), el coaching es una práctica que está basada en un conjunto de capacidades lingüísticas determinadas y la coordinación de acciones del gerente con su equipo de trabajo y entorno, las cuales se realizan a través de conversaciones; desarrollando el potencial de las personas de forma metódica, estructurada y eficaz.

El coaching se centra en las posibilidades del futuro y trata

de obtener lo mejor de las personas basándose en su potencial y orientándolas en la metodología del aprendizaje de estrategias, en consecuencia de resultados, funcionando con base en una relación de confianza que se establece entre el entrenador (coach) y el entrenado (Coachee).

Relación entre los trabajadores y las instituciones



Las instituciones públicas y/o privadas a lo largo del tiempo han sostenido un tipo de relación laboral en donde el trato entre contratante y trabajador responde al concepto mecanicista, en donde lo único significativo resulta producir; esta es una razón tomada del tiempo de la Revolución Industrial cuando tuvo mayor promoción. Luego a esta época burocratizada de la conducción y direccionalidad de la mano de obra, se implanta un aparente cambio de modelo al tratar la relaciones entre el oferente del trabajo y el que lo recibe como administración de recursos humanos, en el que se intensificaba e intervenía entre el trabajo y el que trabajaba, este punto de vista fue aumentando a lo largo del tiempo y dando vuelcos hacia la gestión humana del poder y del mando con que se maneja el recurso dentro de la lógica del capitalista.

En tal sentido, García (2018) manifiesta “la gestión del talento humano constituye no solo el desarrollo de la institucionalidad, sino que también coadyuva al desarrollo humano en términos del crecimiento profesional y por tanto personal”. Es decir, se debe promover el binomio caracterizado por la profesionalización y excelencia capaz de producir la integración desde lo humanista, originando un crecimiento en favor de todos los que constituyen e integran la institución. Nuevos paradigmas se han implementado dando paso a nuevas formas de ver la industria y la mano de obra, dejando atrás los viejos esquemas de sometimiento y explotación para solo producir y ganar, en donde las organizaciones del estado juegan el papel de árbitros y monitores para que se cumplan las buenas prácticas.

Es sustancial recalcar que, en muchas instituciones, la denominación de administración de recursos humanos se está sustituyendo por gestión del talento humano, gestión de socios, gestión de colaboradores, gestión de capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas entre otras. Esta evolución debe llevar consigo la adecuación de los espacio y una ordenación nueva del área de recursos humanos, manifestando nuevas formas de relacionarse con las personas; así las instituciones reemplazan la concepción de personal, empleados, trabajadores, recursos humanos, por el de clientes internos, socios, en la cual las personas ofrecen su talento, competencias, tiempo, dedicación y destrezas en las organizaciones e instituciones donde laboran.

Fortalecimiento de la dirección de talento humano de las instituciones públicas

La vinculación e integralidad de estrategias y políticas en torno al tema es una necesidad imperiosa para desarrollar los modelos de calidad y eficacia en las instituciones y organizaciones de la región. Por lo tanto, la cooperación de las instituciones públicas y la socialización de buenas prácticas, son claves a la hora de prever e implementar nuevos conocimientos y aprendizajes para la asistencia de los servicios con calidad, cumpliendo con la atención de los clientes internos y externos.

Selección de personal

En este sentido, Wertner (2000:181), afirma que “la selección de personal se define como un procedimiento con pasos específicos para encontrar al candidato que cubrirá el puesto adecuado”. Pero, ¿qué significa adecuado? Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales,

etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

Selección de personal por competencias

El INTECAP (2001:8), “señala que de una contratación acertada dependerá el éxito de una organización”. Al contratar personal la empresa invierte recursos monetarios y no monetarios, el objetivo de la selección por competencias es que los responsables de la selección de personal cuenten con una herramienta sencilla pero eficaz que les permita diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización.

La Selección por Competencias se basa en observaciones reales de las capacidades del individuo. Por ejemplo, a diferencia de los métodos tradicionales de entrevista donde se formulan preguntas de tipo hipotético, en la entrevista por competencias las preguntas están todas referidas al pasado del candidato (Por ejemplo, cuénteme una situación difícil que

haya tenido con su jefe...). Lo que buscan estas preguntas es identificar el comportamiento “real” del candidato en una situación determinada.

Principios de la selección de personal

Para muchos autores se hace necesario tener en cuenta varios aspectos antes de seleccionar a un candidato, es por ello que, Galeano, (2000:64), asevera que “es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar dos principios fundamentales y de gran alcance como lo son la colocación, y la orientación y que detallaremos a continuación”:

Colocación: Como ya se indicó anteriormente, esto es muy común teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento tanto de habilidades como de actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, entonces es necesario descubrir otras habilidades que puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación: Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc.,

y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden ser miembros de ella, lo menos que puede hacer esta última para corresponderlos es proporcionar orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Por supuesto que depende de la habilidad del seleccionador para realizar una orientación adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

Visión estratégica de las instituciones

Diseño de estrategias

Para Francés (2007:24), afirma que “para diseñar estrategias primeramente debemos obtener la información necesaria de forma precisa para identificar los problemas prioritarios que se derivan de la situación actual y así poder proponer soluciones en el marco de un proceso de gestión participativa”. Es decir, tras conocer “¿cómo son las cosas?” es necesario plantear “¿cómo deberían ser?”, para ello se requiere la evaluación y análisis de los problemas, la identificación de soluciones y la elaboración de planes de acción para el cambio. Para ello, es fundamental contar con la participación de los agentes interesados, tanto de aquellos que influyen en las políticas, programas y actividades de desarrollo, como quienes se ven afectados por ellos como mujeres u hombres, grupos sociales o instituciones.

El autor antes citado sostiene, que la participación de los agentes interesados asegura la sostenibilidad de las acciones que se vayan a realizar, así como la mayor aceptación y consenso de las medidas y políticas adoptadas, evitando de esta manera posibles conflictos de intereses. A medida que se avanza en la integración de los agentes interesados y crece la participación, se irán creando y/o fortaleciendo redes. Esta es una de las formas de aunar recursos y colaborar entre todos los agentes implicados. La creación de redes y coordinación de actividades debe posibilitar que las políticas, programas y proyectos obtengan mejores resultados y sean más eficaces.

Técnicas para diseñar estrategias

Es así como Francés (2007:33), sostiene que “el objetivo de las técnicas del diseño de estrategias es conocer los problemas más importantes de las personas, permitiendo la comparación entre sus prioridades”. Para muchas personas los problemas prioritarios son los que se relacionan con la vida diaria y con la satisfacción de sus necesidades básicas. Para otras, en cambio, se trata de aspectos relacionados con las expectativas para el futuro. Para ello es importante la identificación de problemas y prioridades esto es un paso previo al diseño de estrategias. Este análisis permitirá clarificar cuáles son nuestros objetivos, los problemas a los que tenemos que responder y cómo hacerlo. Esta formulación nos ayudará a priorizar nuestras acciones, para lograr la optimización de los recursos con vistas a alcanzar los objetivos planteados.

A continuación, algunas de las tareas a desarrollar para la elaboración de una estrategia son:

- Organización de la información obtenida en el diagnóstico de la situación.
- Establecimiento de objetivos que se desean alcanzar.
- Identificar los actores sociales o colectivos a los que se dirigen (como, por ejemplo, las mujeres y los jóvenes), sectores económicos, territorio, entre otros aspectos.
- Desarrollar líneas o propuestas de actuación.
- Distribuir los recursos disponibles para cada propuesta (recursos humanos, financieros, técnicos, tecnológicos, etc.).

- Identificar el papel que deben desempeñar los colectivos afectados.
- Identificar los posibles interlocutores (instituciones, agentes de desarrollo, asociaciones, redes).

En definitiva y continuando con el mismo autor, lo que se trata es de significar que para elaborar estrategias que subsanen las distintas situaciones negativas o lo que es lo mismo la problemática que existiese en cualquier institución o empresa es plasmar o tratar de resolver las siguientes interrogantes: ¿Qué se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Quién lo financia?, ¿Quién lo gestiona?

Análisis FODA

El diagnóstico estratégico, sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización o compañía, tanto internamente como frente a su entorno.

Para Serna (2005:19), la planeación como elemento de la gerencia “es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad”. Es decir, tiene el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

El ambiente externo, debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades, cuyo propósito y objetivo principal es identificar los elementos de la organización, o de área o

unidades, para aplicar acciones estratégicas, con el propósito de triunfar en un entorno competitivo.

Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos, además de examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

Como es de hacer notar, el ambiente interno, de igual manera es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos de sus fortalezas y debilidades; en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización de productos y servicios, los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Es por ello que Serna (2003: 145), plantea que “el análisis FODA está diseñado para ayudar al gerente a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. Dicho análisis le permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Asimismo, Fred (2003:200), señala que “la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) como una herramienta de ajuste importante que ayuda a los

gerentes a crear cuatro (4) tipos de estrategias: Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO), Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO), Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA) y estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)”. El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar. Las organizaciones aprovechan las oportunidades para convertirlas en fortalezas y las debilidades vencerlas, y transformándolas en ventajas competitivas. Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Competencias



El concepto de Competencia el cual se refiere a la capacidad de una persona para realizar una tarea. Se manifiesta a través del comportamiento de la persona. Este comportamiento está constituido por un conjunto de recursos que se activan cuando se realiza una tarea.

Es así como surge una gran diversidad conceptual en criterios y proyecciones sobre el término Competencias, por diferentes autores entre los cuales se encuentra Boyatzis (2008; 74), quien expresa: “Las competencias son características fundamentales de una persona, éstas pueden ser un motivo, una habilidad, un

rasgo, una destreza, un aspecto del auto-concepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona”. Según este autor este término es utilizado con frecuencia para nombrar cualquier característica que directa o indirectamente afecta el desempeño de un trabajo.

Las competencias son un compendio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Son un conjunto de conductas tipo y procedimientos razonamientos que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje.

Asimismo, son observables en el aspecto de la cotidianidad laboral del trabajo, e igualmente en situaciones test, las personas ponen en práctica en forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos que se ponen de manifiesto en su desempeño laboral lo cual le permite actuar eficazmente. Su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños calificados si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones.

El enfoque de Competencias hace referencia a los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y define el puesto en función de los mismos, esto conlleva a emplear conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. En consecuencia, se hace fácil la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables. Esto permite emplear pruebas

de evaluación diversas, basadas en la observación conductual, más objetivas, relacionadas con la actividad del trabajo con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.

Por su parte Nuñez, (2007), define a las competencias “ como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”

Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores. Las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, y se puede representar en un modelo de flujo causal, que señala que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir una conducta y un resultado final.

En cualquier caso, la acepción hoy por hoy más coherente con la filosofía del enfoque de competencias es la que considera a éstas como un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo, o en una situación personal / social determinada.

¿Cómo identificar las competencias?

Existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, las más utilizadas son el análisis funcional y el análisis conductista.

- El análisis funcional, es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores. Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas. Este puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.
- El análisis conductista, este método que pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo. El modelo conductista se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general. El análisis conductista toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.

Clasificación de las competencias

A nivel mundial existen varias formas de entender las competencias laborales. En el Mercosur se habla de competencias sociales de empleabilidad y específicas y en cada uno de ellos los tipos de competencia varían de acuerdo a las características y aplicaciones del mismo; algunos las clasifican en forma psicosocial, otros en forma laboral. El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman tres tipos de competencia a saber,

competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas.

- Competencias básicas, se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, al enmarcar dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.
- Competencias Transversales, también llamadas genéricas se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub-áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos, tecnológicos, materiales humanos, físicos, atender clientes y otras partes.
- Competencias Técnicas, son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir las primeras, básicas y transversales por programas educativos y de capacitación y las siguientes, técnicas, además de las formas mencionadas también en el centro de trabajo o en forma

autodidacta.

Para Hellerriegel (2009: 40), “divide las competencias para las empresas de la siguiente manera”:

Competencias conductuales: son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación y otros.

Competencias gerenciales: son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.

Modelo de gestión humana por competencias

En los países industrializados señala Villa (2004:44), que fue adoptado por las empresas con el fin de competir de manera eficaz en el mercado en el que se desarrollan. Este modelo contiene varias etapas que lleva a las empresas a conocer su funcionamiento interior para verse reflejado en el mundo empresarial. A su vez permite que se detecten, adquieran, potencien y las competencias que dan valor agregado a la organización y que le diferencien en su sector, al proponer un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Continúa indicando el mismo autor que estos modelos surgen para dar respaldo al proceso de globalización de

los mercados, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, marcándose la diferencia entre las empresas de éxito fundamentado en la calidad y la disposición de su capital humano. Es por ello que la implementación de la tecnología de punta es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado.

Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que el éxito de cualquier emprendimiento, depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en su 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.

Este cambio se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias. Es así como se hace necesario un nuevo enfoque de los recursos humanos, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos. El modelo de gestión humana por competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; este modelo permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el que hacer de la empresa.

Por lo tanto, la dirección estratégica de recursos humanos abandona el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado

en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias y supone que el sistema incide tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional. Para dar respuesta a esto se debe buscar la eficiencia y la calidad los cuales constituyen las nuevas premisas de estos tiempos en los que competencia y atención al cliente/usuario es el lema de toda organización.

De esta manera, al fijar los objetivos empresariales para alcanzarlos, es preciso tomar conciencia de los factores que influyen en los diferentes procesos de gestión humana y, sobre todo, en qué dirección están orientados y las consecuencias dentro de la organización. Sin embargo, deben adecuarse las estrategias a las condiciones particulares de cada organización, dentro de los cuales tiene singular importancia su situación económica y social, el sector en el que se desarrolla su actividad y sobre todo su dimensión empresarial.

Pero sin duda se requiere de sistemas de gestión avanzados capaces de conducir a la organización a través de un entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos, aspecto que impulsa a buscar y desarrollar planteamientos estratégicos específicos que sean realmente útiles y sencillos de implementar.

Surge entonces una nueva realidad empresarial que basa el éxito en el talento de sus empleados que planea el futuro a partir de ellos, otorgándole así una mayor exigencia al departamento de recursos humanos quien no solamente se encargará de mejorar el clima laboral sino que a su vez interferirá en los planes operativos que funcionan solo a través de los perfiles de cada trabajador. En esta nueva visión debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas.

El cual identifica de los candidatos las competencias necesarias de tal forma que asegure la competitividad. La empresa estará en capacidad de potenciar los conocimientos al facilitar el desarrollo y la oportunidad de ascender de sus trabajadores haciéndolos más profesionales y más competitivos. La formación de los empleados con el objetivo de desarrollar perfiles específicos haciéndolos importantes para alcanzar la excelencia y por ende el éxito se logra a través de la adopción de métodos y modelos que faciliten y apoyen estos procesos.

Para lograrlo las empresas han adoptado el modelo de selección por competencias que consiste en la identificación de capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según un perfil que se realiza al cargo a evaluar; su objetivo es escoger el candidato más adecuado para un cargo determinado y tomar en cuenta su potencial, su capacidad para adaptarse y para llevar a cabo su trabajo. Este proceso se realiza con la intención de mejorar el área operacional y organizar los conceptos de tal forma que se manejen de manera coordinada entre las diferentes

funciones, al permitir además un manejo adecuado desde el punto de vista estratégico de toda la organización.

La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.

Gestión por competencias

Gestión por Competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización.

Entre otros autores en el tema de la gestión por competencias, la autora Alles (2011:145), supone la instalación de un modelo de gestión por competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. La gestión por competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos

intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una la organización y sus recursos humanos.

Asimismo, para Delgado (2001:36), la gestión por competencias “es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas”.

Sistemas de gestión por competencias en las organizaciones

Para la autora Alles (2011:145), el surgimiento del término gestión por competencias, sería la primera tarea a realizar en “todo aquello que conduce al proceso de implementación y diseño de sistemas de gestión de los recursos humanos por competencias como nueva tendencia organizacional desde una óptica selectiva con justificadas razones”. Esto constituye un reto que cada día las organizaciones adquieran personas verdaderamente competentes, porque son estas las principales protagonistas en el cumplimiento de los objetivos y llevar las empresas al éxito, lo que impone como necesidad vital que se gestionen eficaz y eficientemente sus talentos humanos a través de la Gestión por Competencias como un medio de lograr la integración-organización, factor humano y resultados.

Surgimiento de la gestión por competencias

El sabio filósofo griego Aristóteles quizás sin intención de adelantarse a su época citó: “Todo hombre por naturaleza desea

saber”, reflejando en esta frase la importancia del conocimiento humano para el desarrollo de la humanidad en sentido general; de aquí pudiera provenir ilusamente, además, el papel que juega el conocimiento de las personas dentro de las organizaciones y el logro de la efectividad organizacional de nuestras empresas hoy en día.

Mucho después nace la gestión de competencias en el campo de la psicología organizacional, buscando formas de lograr el desempeño laboral exitoso a través del monitoreo del comportamiento organizacional centrado en el estudio de las características de las personas que trabajan en la organización; sus motivaciones, satisfacciones, comportamiento percibido ante factores del interno y entorno de la organización y otros aspectos psico-humanos. Ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH (Gerencia de Recursos Humanos). Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los factores que integran el entorno organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar.

En este orden de ideas el filósofo arriba planteado afirma que el inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación las competencias que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”.

Esta concepción fue tomando auge a medida que las organizaciones consideraron objetivo la gestión eficaz de sus recursos humanos. Surgen entonces diversas teorías y escuelas, que unificaron sus resultados con el objetivo de expandir este nuevo paradigma en el ámbito organizacional, pero no es hasta finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

Tendencias actuales de la gestión por competencias

Existen muchos autores que han aludido el tema de la gestión de recursos humanos y la gestión por competencias, confiriéndole un gran valor a esta para el logro de las aspiraciones empresariales. Para el mismo autor deduce que a lo largo del proceso histórico los estudiosos del tema, han argumentado sus opiniones respecto a la gestión por competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente en la necesidad de gestionar a los recursos humanos de forma oportuna.

Varios autores citaron respecto a ello:

1. El enfoque de competencia laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad.
2. La instalación de un modelo de gestión por competencias, según este autor, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue

y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

3. La gestión integrada de los recursos humanos como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

4. La gestión por competencia es una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento del capital humano.

5. Un modelo de gestión por competencia funciona como un elemento integrador de los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos y persigue que todos ellos e articulen en torno de las competencias como unidad de gestión.

6. La gestión por competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estratégica organizacional. Aumenta la capacidad de respuesta ante una nueva exigencia del mercado.

7. Se entiende por gestión por competencias el gerenciamiento que:

a) Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media

b) Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.

c) Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

8. Habilidades requeridas para una negociación exitosa, para el liderazgo efectivo, para una comunicación fluida no ha sido sino hasta recientemente que la práctica de la gestión de competencias ha comenzado a desarrollar en profundidad las competencias relacionadas con el conocimiento.

De estas maneras disímiles de estudiosos han expuestos sus conocimientos en aras de incentivar la puesta en práctica de la gestión por competencias; como resultado de la integración de los conceptos expuestos anteriormente se puede inferir que:

Para Martínez, (2001:44), “la gestión por competencia es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva”. Permite la adaptabilidad de la organización con las exigencias del entorno cada vez en estadio superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos,

habilidades, destrezas, aspectos físicos y sociales.

Primacías de la gestión por competencias

Gestionar eficazmente a los recursos humanos entre otros brinda las siguientes ventajas según lo aportado por el mismo autor, estas son de vital importancia para obtener los objetivos empresariales deseados:

- Integración de los procesos de gerencia de recursos humanos con los restantes sistemas de la organización.
- Integración o alineación con las estrategias organizacionales.
- La gestión por competencia ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz.
- Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia de la organización.
- Mejora el desarrollo de carreras.
- Orienta la inversión en formación.
- Mejoramiento de la gestión.
- Organización que aprende.
- Mejoramiento de cultura organizacional.
- Aumenta la competitividad de los trabajadores.
- Aumenta la capacidad de respuesta de organización hacia el entorno.
- Ambiente organizacional positivo.
- Satisfacción laboral.
- Infiere motivación, satisfacción laboral y productividad.

- Logro de los objetivos empresariales a mediano y largo plazo.
- Contribuye a la creación de valor a través del conocimiento.
- Sociedad culta.
- Calidad percibida.

Estas razones justifican la imperiosidad de llevar a cabo procesos de implementación de gestión por competencias en nuestras organizaciones.

Por su parte Delgado M. (2009:26), declara que “existen algunas razones que justifican el hecho de implementar la gestión por competencias en una organización, entre las que se encuentran”:

- La gestión por competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.
- Llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización implica el seguimiento de determinados pasos:

Fases del proceso de implementación de un modelo de gestión por competencias

Continuando con lo descrito por el autor entre las fases se describen:

1. Adaptabilidad: es la etapa en que se pretende sensibilizar al personal involucrado en el proceso, lo óptimo sería toda la organización.
2. Diseño o revisión de las estrategias: alineamiento y/o actualización de los elementos con la gestión de recursos humanos por competencias con las estrategias empresariales.
3. Identificación del Problema Estratégico de la empresa:
 - a. Identificación de los objetivos empresariales.
 - b. Análisis de la Misión y Visión.
 - c. Alineación de la estrategia organizacional con la gestión por competencias.
4. Diseño de los ADCO de cada cargo: identificar aptitudes, actitudes, conocimientos, responsabilidades, exigencias; qué, cómo, para qué lo hace. El trabajador en su puesto.
5. Elaboración de las competencias: constituye la etapa central, en ella se identifican, conceptualizan y dimensionan las competencias y exigencias de cada puesto:
 - a. Determinar competencias esenciales de la organización.
 - b. Determinar competencias de procesos de cada área.

- c. Determinar competencias de cada cargo.
6. Elaboración de sistemas de medición y control de competencias: diseño de métodos, instrumentos e indicadores para el control e interpretación comportamiento.
7. Mejora continua: evaluación sistemática y redefinición de competencias y modelos de competencias a través del control continuo o perpetuo.

En el ámbito global para la autora Alles (2011:235), ambienta que es muy importante la necesidad de la aceptación de la nueva gestión de recursos humanos asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente. Asumir modelos de gestión por competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización.

Optimización de procesos

Para gestionar a las personas no basta con tener buenas herramientas que te faciliten la información necesaria sobre ellas o que automaticen los procesos. Para que la gestión sea óptima es necesario pensar en la parte estratégica de los recursos humanos, que es la etapa en la que se estructuran los equipos de trabajo partiendo no sólo de valoraciones, evaluaciones y planificaciones, explica Manuel Ortega, Product Manager y responsable de Preventa de Cezanne Software Ibérica. En esta fase hay que estar cerca de las personas, aunque hablemos de organizaciones descentralizadas. Una tecnología adecuada

facilita esa cercanía con el equipo porque pone a disposición tanto de los managers como del propio equipo, las herramientas necesarias para su comunicación bidireccional.

Los diez puntos claves de la tecnología aplicada a la gestión

El decálogo para optimizar la gestión de recursos humanos elaborado por Cezanne Software Ibérica incluye los siguientes puntos:

1. Detectar las necesidades de la organización. Para ello, primero hay que saber en qué momento exacto se encuentra la compañía. Puede que ésta esté inmersa en un proceso de fusión, de compra o venta, que aunque tenga bien establecidos sus procesos internos en sus distintas áreas de negocio, precisen de un sistema que facilite una gestión global o sencillamente, puede que esté presionada por la obligatoriedad de reducir los costes. Conociendo el punto de partida de la empresa, se puede determinar lo que se espera de un sistema de gestión de recursos humanos, es decir, marcar los objetivos. Entre todos estos objetivos podemos destacar la creación de una única base de datos que permita el intercambio de información, el aumento de la consistencia de los procesos de recursos humanos dentro de la propia organización, la visión más amplia de los talentos de la compañía, el traslado de algunos procesos transaccionales a los managers o, por el contrario, el fomento de la autogestión de los empleados.
2. Recopilar los datos adecuados. Primero hay que conocer los datos de los que dispone el sistema con el que se trabaja

(aunque sea una sencilla hoja de cálculo) y después hay que determinar si se deben trasladar a la nueva solución y con qué otros datos es necesario partir de cero. Hay que comprobar la precisión de los datos y “limpiarlos” si fuera preciso, antes de la migración. Si el nuevo sistema es capaz de contrastar o validar la información que se le va introduciendo para evitar duplicidades o errores, es un paso también importante.

3. Mentalidad constructiva y pensar más allá del momento actual en el que se encuentra la compañía, el sector en el que opera e, incluso el propio entorno socio-económico. En este sentido, la tecnología debe ayudar a las empresas a prepararse para el nuevo escenario global que surgirá después de la crisis mundial que estamos atravesando. Para ello, es necesario apostar por una tecnología que tenga la vista puesta en aspectos relacionados con el medio ambiente, con las nuevas demandas profesionales, con las nuevas formas de comunicación que surgen al amparo de la Red, con las reformas estructurales que todo ello implicará para las compañías, etc., algo que pasa necesariamente por ser creativos y tener la capacidad de innovar, de adaptarse y de capacitarse.

4. Abordar la parte estratégica. Es decir, no basta con suprimir o agilizar los procesos administrativos, se trata de incorporar la gestión de los recursos humanos al área corporativa, de hacer que este departamento aporte valor a la compañía y que participe en la toma de decisiones críticas. Para lograrlo con éxito es necesario conocer a las personas, el trabajo que desarrollan, su capacidad de liderazgo, lo

que aportan a la corporación, a lo que aspiran dentro de la compañía y, sobretodo, dónde se encuentran los verdaderos talentos, los que ya están desarrollados y los potenciales.

5. Capacidad de liderazgo ya que por muy buena que sea la tecnología que se utilice en la organización si en ésta no existe capacidad de liderazgo entre sus managers y directivos, la gestión de recursos humanos será un fracaso. Ser un/a pensador/a estratégico/a, tener relaciones personales estrechas fuera y dentro de la organización, tener habilidades como negociador y empatizar con el equipo para involucrarle en los proyectos que emprenda la compañía, son algunas de las habilidades que destacan de un buen líder.

6. Aplicar la tecnología al mundo de la gestión, es decir, hacer que la tecnología se convierta en un aliado de la gestión y no al revés, subordinando todos los procesos de la organización a una tecnología que o se pasa o se queda corta. Lo ideal es que las herramientas tecnológicas proporcionen una gestión sencilla dirigida no sólo al profesional de los recursos humanos, sino al jefe de equipo y al propio empleado. Todos ellos forman un equipo en la gestión de RRHH de forma que interactúan, por ejemplo, en los procesos de formación y evaluación mediante herramientas 100 por cien web que permiten a los distintos actores colaborar (participar) en dichos procesos. La tecnología debe ser cercana a RRHH, lo suficientemente completa como para cubrir las necesidades de la organización, pero sin tender a ser un bloque monolítico de funcionalidades difícil de entender y poner en marcha. El alcance de la tecnología,

o, mejor dicho, de la solución seleccionada, debe ser el adecuado. Ni ser una súper-producción de software al tipo de los ERP clásicos ni un pequeño paquete informático, tipo solución ofimática que nos permita cubrir los requerimientos que las áreas de recursos humanos demandan.

7. Flexibilidad para adaptarse a las necesidades actuales que muestre la compañía, pero sobretodo, a los requerimientos que pueda plantear en un futuro. Por eso es importante optar por una solución modular que permita ir incorporando componentes a medida que la organización vaya demandando más funcionalidades.

8. Implicación de las personas no sólo de los profesionales del área de recursos humanos, sino de los empleados y, por supuesto, de la propia dirección. Un proyecto de estas características no resulta ni viable ni rentable, si las personas que utilizarán este sistema no están convencidas de las ventajas que les reportará. Y conocer estos beneficios, no será posible si los profesionales que deben liderar el proyecto (managers y cuerpo directivo) no son capaces de transmitirlo a sus colaboradores. Hacer partícipes a todos los miembros de la organización en el proceso de cambio es estratégico para motivarles y que sumen al proyecto en lugar de que resten resistiéndose al cambio con excusas y quejas constantes. El sistema debe generar confianza desde el principio.

9. Precio asequible especialmente en estos tiempos que corren en los que plantearse grandes inversiones resulta prácticamente impensable. En este sentido, cobran

particular interés las soluciones tecnológicas que se utilizan, es decir, desde el punto de vista del software como servicio. Esta modalidad, garantiza el uso de la parte del sistema que las empresas necesitan, con todas las garantías de seguridad y confidencialidad posibles, con acceso a todas las actualizaciones que el proveedor vaya presentando de forma inmediata y gratuita, sin tener que preocuparse por infraestructuras tecnológicas o mantenimiento y a precios (abonados en mensualidades) más que asequibles.

10. Expectativas a corto o a largo plazo esta es la eterna cuestión. Lo cierto es que determinar el ROI siempre requiere algo más de tiempo porque es necesario comprobar que los empleados van mejorando su productividad, que es capaz de retener mejor a los empleados más cualificados y que, aquellos colaboradores que no llegaban al nivel de competencias y conocimientos requeridos para el puesto que ocupaban, van desarrollando esas cualidades. En este sentido, hay que decir que no se puede esperar un retorno de la inversión inmediata, sino más bien a medio plazo. Lo que sí se puede constatar de forma más rápida es cómo cambia la cultura del departamento de recursos humanos en la compañía pasando de tener una perspectiva departamental a una visión más corporativa, empezando a definirse políticas de RRHH cuyo objetivo final se centre en el rendimiento global de la compañía.

La Motivación laboral en las instituciones públicas

La motivación laboral es una de las tareas fundamentales de los departamentos de gestión de recursos humanos de cualquier empresa y consiste en el conjunto de estímulos que recibe la persona trabajadora que la guían a actuar de una determinada forma en el ámbito laboral y es definida por Rodríguez, (2006:11): Las organizaciones son esencialmente una obra humana, en primer lugar, es fruto del esfuerzo humano y, en segundo lugar se componen de hombres. Por esta razón, todo intento por comprender una organización debe empezar por el estudio del hombre.

Es por ello que entender el alcance de la motivación en el ser humano, es un proceso complicado y complejo, en tal sentido, esta constituye la base del desencanto, mantenimiento de las actividades y el comportamiento o conducta del ser humano. La motivación es un proceso dinámico generador de cambios en los individuos, la misma se puede atribuir a estímulos externos o internos.

En la búsqueda de variables motivacionales, las versiones, teorías, enfoques, que se han generado para tratar de explicar las motivaciones en el individuo como hecho social. Para Koontz, (1999) señala que:

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a

los subordinados a actuar de determinada manera. (p.501)

Por otra parte, para Silva (2008:91) la motivación es: “la situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta aceptada”.

Considerando lo antes planteado, la motivación se encuentra presente en todos los aspectos de la vida del ser humano, proporcionando el deseo e interés de alcanzar sus metas, objetivos y aspiraciones, permitiendo con ello satisfacer sus necesidades personales y organizacionales, teniendo como resultado empleados más productivos al momento de desempeñar un puesto laboral.

Al estar motivado al logro, el individuo se toma su existencia como una fuente de gratificación y compromiso. No se conforma con hacer la rutina diaria de su actividad laboral, este ensaya nuevas formas, métodos, procedimientos, con la finalidad de hacer su trabajo con entusiasmo. Manejando adecuadamente los recursos como: personas, tiempo, materiales, espacio, entre otros. Apoyando y contribuyendo con la construcción de un mundo más humano y digno para todos.

Por otra parte, Romero (1984:64) expresa que la motivación al logro se puede enseñar, para lograr la efectividad de esto, está plenamente validada, tanto a nivel experimental como de campo. El referido autor señala que la motivación al logro incluye tres elementos: Experticia, efectividad y excelencia, llamadas por él las tres E de la motivación al logro.

Experticia: Durante este proceso la persona suele estar más interesada por la ejecución que por sus relaciones con otras personas, lo que realmente importa es el dominio que se tiene del tema, es decir la maestría obtenida con el conocimiento o la ejecución de la tarea y esto requiere concentración y persistencia en ella hasta que los recursos cognitivos se agoten momentáneamente. En este orden de ideas, se puede definir experticia como el conocimiento profundo de un saber o hacer y uso instrumental del conocimiento.

Eficiencia: Se puede definir como hacer la tarea con un máximo de economía, recursos y tiempo, esto exige mucha concentración. Para hacer que una organización sea eficiente primero concentre sus esfuerzos en analizar qué es lo que realmente la hace funcionar como empresa. En las organizaciones que buscan ser eficiente todas las áreas y funciones deben trabajar en conjunto concentrándose en los elementos que hacen la mayor contribución al éxito.

Otro aspecto a tomar en cuenta en la búsqueda de la eficiencia organizacional es la cultura y compromiso de los integrantes de la empresa. Las organizaciones son tan fuertes, sólidas y ágiles como sus integrantes. Del nivel de motivación de cada uno de ellos estarán ligados las relaciones internas y clima laboral. Los canales de comunicación adecuados, las características de educación y capacitación que se les dé, son factores que tendrán directo impacto sobre la eficiencia organizacional.

Excelencia: Es definida como la obtención de resultados óptimos en términos de habilidades, recursos y tiempo realmente disponible, en función de las capacidades y destrezas

en búsqueda de un control de calidad en cada una de las fases del proceso productivo.

Los empleados, cuando ponen todo su empeño en el trabajo, alcanzan la mayor calidad. La calidad es una actitud, un estado mental, un concepto que se refleja no sólo en el lugar de trabajo, sino en todos los ámbitos de la vida de la persona.

- Motivación de poder: describe la necesidad de lograr que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

Las personas con motivación al poder:

- Prefieren situaciones competitivas y orientadas al Status.
- Se preocupan por el prestigio antes que por un rendimiento adecuado.
- Tienden a controlar a otras personas.
- Tienden a manipular a las personas para lograr sus propios fines.
- Influyen a las personas a que hagan unas cosas y otras no están pensando en cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad.
- Pueden ayudar a su grupo a fijar metas y de asistirlos en su capacidad de cumplir esas metas.

- Motivación por Afiliación: La motivación por afiliación es

un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los trabajadores motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta. Los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahínco cuando reciben una realimentación específica sobre sus éxitos y fracasos.

Las personas con motivación de afiliación:

- Luchan por conquistar la amistad.
- Prefieren situaciones de cooperación a las de competencias.
- Desean que incluyan alto grado de competencia.
- Tienden a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales.
- Aprecian los momentos agradables que pasaron con algunas personas.
- Se alarman por la calidad o diferencias con las demás personas.
- Buscan estar siempre presentes para las personas, es decir dar y recibir algún tipo de afecto.

Importancia de la motivación en la organización

Según el autor Adair (1992), considera importante la motivación en la organización, puesto que:

Todo el proceso de selección y desarrollo del personal tiene como finalidad primordial obtener los recursos humanos más capacitados y con mayor potencialidad, con el fin de alcanzar un alto grado de eficiencia en el logro de los objetivos y metas de la organización. (p.73)

En este sentido, no es suficiente contar con los mejores recursos humanos, aquí se hace necesario la creación de condiciones que puedan motivar al personal hacia los objetivos y metas que no beneficien únicamente a la organización, sino que con ellas se puedan beneficiar el recurso humano satisfaciendo sus necesidades.

En este orden de ideas Chiavenato (2010:27), indica que la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

En la actualidad el mercado de trabajo se ha transformado y la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal, entre otros elementos que son denominados salario emocional.

Desempeño laboral

Gibson, Ivancevich y Donnelly, (2001:57) considera el rendimiento como una variable que hace referencia al nivel desempeño obtenido en una tarea, de tal suerte, que puede hablarse de rendimiento alto, medio o bajo, de acuerdo al desempeño mostrado por el empleado. La distinción entre desempeño y resultado es fundamental, ya que éste último se refiere a las consecuencias que el desempeño genera en forma de recompensas o castigo, por tanto, condiciona los resultados.

Por otra parte, el rendimiento como variable depende del esfuerzo que deciden hacer los trabajadores como consecuencia de la motivación (intrínseca y extrínseca) la cual se manifiesta como fuente energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta deseada.

Brunet (2002:86), aclara que el rendimiento en el trabajo no es sólo fruto de las capacidades de un individuo, las cuales pueden estar en estado de latencia e impedidas de manifestarse, pues las condiciones del ambiente laboral impiden que se manifiesten y desarrollen, se precisa en consecuencia de un clima organizacional que favorezca la utilización de las diferencias individuales. A este respecto las investigaciones llevadas a cabo por Bowers y Likert (citados por Brunet, 2002) demostraron que las organizaciones altamente productivos se caracterizan generalmente por un clima de participación bastante elevado.

La relación entre rendimiento y la percepción que tienen los individuos del ambiente laboral, parece resultar obvia, sin menoscabo de la incidencia de los factores de carácter

individual, al respecto se aclara:

El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento... Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados". (Gibson, Ivancevich y Donnelly 2001:106)

Es importante mencionar, que en las definiciones anteriores realizadas se expone que las mismas convergen en el logro de metas concretas de una organización, alcanzando así consecuencias satisfactorias en cada uno de los objetivos propuestos.

Elementos del desempeño laboral

Dentro de las empresas se han realizado investigaciones relacionadas con el desempeño laboral, deduciendo que esté depende de diversos factores, competencias, elementos, pericias, correspondientes a las capacidades, conocimientos y destrezas que se espera una persona aplique y demuestre al realizar su labor.

En este sentido, Chiavenato (2010:367), señala que el desempeño de las personas se evalúa por medio de diversos elementos definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, responsabilidades, presentación personal, discreción, interés.
- Factores operativos: calidad, trabajo en equipo, exactitud, liderazgo y conocimiento de las funciones.

Por otra parte, según Salazar (2010:102), existen diversos factores que afectan el desempeño del empleado dentro de la organización, entre ellos:

La comunicación

Es una de las bases fundamentales de las actividades administrativas desarrolladas en una organización. Cabe destacar que permite intercambiar ideas y experiencias que pueden fortalecer efectivamente el proceso administrativo de cualquier empresa; la comunicación efectiva, puede lograr aspectos relevantes que desarrollan y logran un mejor entendimiento entre los individuos de una empresa.

La motivación

A través de una eficiente y efectiva comunicación se puede obtener excelentes resultados de desempeño en un trabajador, por ejemplo decirle al trabajador lo que la empresa espera de él, informarle de su puesto de trabajo y la importancia que él tiene dentro del proceso productivo de la organización, con todo esto

el trabajador se sentirá comprometido, responsabilizado, en esta medida dará su máximo rendimiento para cumplir eficiente y eficazmente con la actividad asignado.

La información

Esta herramienta permite ofrecer datos que para cualquier empresa es importante, permitiendo obtener expresiones de alegría o desaliento, las cuales pueden afectar al proceso dinámico de la comunicación. Por esto, se tiene que la efectividad de esta herramienta se medirá por las buenas relaciones comunicacionales entre los empleados y directivos, generando entendimiento y cooperación con el fin de tener un ambiente favorable para las actividades a realizarse dentro de la organización.

El Clima organizacional

Una organización es eficiente cuando se ha logrado unificar las metas y objetivos de la empresa u organización con los grupos de trabajadores que posee, manifestándose en su clima organizacional. Cuando se alcanza un clima organizacional óptimo, este es agradable y armónico, debido que se ha conseguido la relación en el beneficio de ambas partes.

En este sentido, si las normas y lineamientos que regula una organización, logra el grado de motivación que el individuo persigue gozar en su lugar de trabajo, se estará estableciendo un clima organizacional adecuado, caracterizándose por el entusiasmo, impulso y el sentido de compromiso dentro de la organización.

Condiciones de trabajo inadecuadas

Por lo general, las condiciones de trabajo inadecuadas son sinónimo de descontento; visto de esta forma es importante mantener al trabajador bajo una sensación de bienestar y salubridad, por lo anteriormente mencionado se debe dar el valor y la importancia que este tiene y no ignorarla, ofreciendo las condiciones físicas mínimas que debe presentar un puesto de trabajo, dentro de las cuales se puede mencionar orden y limpieza, iluminación, ventilación, mobiliario, entre otros.

La llegada de un nuevo jefe

El tener un jefe nuevo puede constituir un factor desmotivador para los empleados, debido al desconocimiento como van a ser las relaciones, ocasionando incertidumbre por esta situación lo cual traería como consecuencias barreras que impidan alcanzar el desarrollo que se tiene planificado dentro de la organización.

Por otra parte García y Bória (2010:297) en su libro los nuevos emprendedores plantea la importancia del Gerente En La Motivación. Así como también, que existen diversas estrategias que un gerente puede aplicar para fomentar la motivación del recurso humano de su organización, tales como:

Hacer interesante el trabajo

Para hacer interesante el trabajo, un gerente debe formularse constantemente la siguiente interrogante: “¿Es posible enriquecer el cargo para hacerlo más interesante?”. Por ello hay un límite de desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias; lo que hace muy frecuente encontrarse con personas que ejecutan siempre la

misma actividad y estas laboren sin cesar, contribuyendo a caer rápidamente en la apatía y el aburrimiento de sus actividades.

Proporcionar recompensas que sean valoradas

Pocos gerentes se detienen a pensar alguna vez en el tipo de gratificaciones que son más valoradas por el personal. Normalmente los administradores piensan en el pago único como estímulo con el cual cuentan, y creen no tener que decir, con respecto a las recompensas ofrecidas. Por lo general, se tiende a pensar únicamente quien toma esas decisiones es la gerencia general.

Por lo tanto existen otros tipos de recompensas, que son realmente apreciadas por el personal, dentro de las cuales se puede mencionar por ejemplo un empleado a quien se le asigna un determinado proyecto o bien se le confía una nueva herramienta o dispositivo; seguramente este apreciaría mucho este tipo de recompensas. En este orden de ideas, se puede destacar lo más importante para el gerente es poder visualizar o contemplar las recompensas con las cuales dispone y saber qué cosas pueden apreciar los empleados.

Alentar la participación y la colaboración

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación y colaboración de los empleados son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, se piensa que continúa existiendo supervisores que hacen poco o nada para estimular la participación de los trabajadores.

Ofrecer Retroalimentación (Feed-Back) Precisa y oportuna

A la mayoría de las personas que realizan alguna actividad laboral les gusta estar informados con respecto a su propio desempeño laboral. En relación con esto último, una evaluación de desempeño negativo puede ser preferible a ningún tipo de evaluación. En este sentido, la persona estará al cabo de saber lo que debe hacer para tener una mejora continua en su actividad laboral. Por otra parte, la falta de retroalimentación suele provocar en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Motivación por Autorrealización

La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo. Evidentemente, cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propio yo, y, por lo tanto, la tendencia a la autorrealización motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos a un aprovechamiento de las propias capacidades.

En otras ocasiones, los individuos suelen presentar ciertas características psicológicas básicas similares, lo cual permite formular postulados de validez general respecto a cómo se manifiesta esta tendencia fundamental hacia la autorrealización. El entorno sociocultural en el cual se vive favorece la activación de dicha necesidad.

Asimismo Benavides (2002:72), al definir el desempeño lo relaciona con competencias, aseverando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para la referida autora, las competencias las define como las habilidades, comportamientos y destrezas que la persona da en su labor con la finalidad de cumplir de manera eficaz y satisfactoria con su actividad.

Nuevas formas de coordinar las responsabilidades de gestionar el talento humano en las instituciones públicas se nos exige en estos tiempos de globalización y complejidades, en donde se deberán fortalecer y mejorar las políticas existentes e innovar e implementar nuevas estrategias una de ellas es profesionalizar y mejorar los procesos de selección para atraer a los candidatos más calificados del mercado laboral; implantar mecanismos para que los servidores públicos cuenten con los conocimientos y habilidades demandadas para desempeñar sus funciones; valorar periódicamente que los servidores públicos cumplan con las metas que se fijaron y si lo hacen del modo más eficaz y eficiente posible, pero sobre todo, si con su proceder se favorece a mejorar las condiciones de vida de la población.

Responsables y mandos medios de las instituciones del Estado

Es necesario la promoción de las mejores prácticas en las Provincias, que atienda a los mandos medios y superiores, permitiendo la transversalidad y homologación de los procesos a través de un marco general que a su vez permite flexibilidad, en los sistemas y subsistemas que contempla las Leyes de Carrera en la Administración Pública y las normas internas de

cada organismo.

Estableciendo que para mejorar el sistema se requería descentralizar la operación con criterios, metodologías y herramientas para atraer y retener a las personas más adecuadas para el servicio público y el logro de los resultados institucionales. Es necesario propiciar la revisión de aquellos aspectos que sean susceptibles de mejorar para establecer una muy buena base para focalizar e integrar las políticas y prácticas de recursos humanos alrededor de los objetivos y metas de las organizaciones, así como para obtener un alto desempeño del personal que las conforma. En este sentido, se deben elaborar diversas competencias y sus instrumentos de evaluación en colaboración con el Ministerio del Trabajo.

Otra estrategia, de fortalecimientos se debe centrar en mejorar la calidad de información y mecanismos de seguimiento y evaluación, tanto de las actividades como del talento humano. Mejorar los sistemas de información y herramientas en materia de recursos humanos, que permitan fortalecer la eficiencia en las operaciones contribuyendo la gestión de la administración de recursos humanos, al simplificar los procesos de operación en el manejo de los sistemas, rediseño del sistema de control y evaluación a efecto de mejorar la calidad de los mismos

La tercera estrategia es la implementación de modelos que buscan en principio estandarizar, la manera de gestionar los recursos humanos en el gobierno local y estatal. Asimismo, busca orientar la marcha al establecimiento de ambientes de colaboración y entidades colaborativas, en los cuales los trabajadores incrementan su trabajo y creatividad en

las organizaciones en un ambiente moderno. Este nuevo paradigma exhorta liderazgos y organizaciones con capacidades excepcionales para trabajar en entornos de colaboración; pero sobre todo encuentra necesario desarrollar nuevas competencias, tipos de relaciones y aprendizajes para enfrentar el mundo de la administración del conocimiento (Knowledge Management).

Los desafíos que tenemos por delante son varios y de diferente índole; por ello la profesionalización debe focalizar esfuerzos para que sus beneficios se reflejen en las acciones que impactan directamente en la colectividad, de tal forma que la sociedad en su conjunto reciba mejores servicios públicos y confíe en las mujeres y hombres al servicio del Estado. Es posible afirmar que el sistema de profesionalización tiene un proceso cíclico; cuyo análisis conlleva la intervención de diversos actores, la exposición de ideas y su contraste; así como la discusión en congresos, foros y jornadas, que permitirá contar con nuevas propuestas para su mejora. El compromiso no es exclusivo del Estado o gobiernos locales, sino se solicita de un esfuerzo conjunto de diversos actores del gobierno, del sector privado, de las comunidades y de la propia sociedad en su conjunto.

Otra idea es la digitalización de los expedientes de los trabajadores logrando los siguientes beneficios:

- Ahorro de tiempo de hasta el 50% en gestiones del departamento, en la cancelación de honorarios gracias a la disponibilidad en línea de toda la información de los expedientes de cada trabajador y empleado.
- Garantía de confidencialidad, privacidad y

cumplimiento de la protección de datos personales.

- Perfeccionamiento de la productividad mediante la automatización del proceso de gestión de expedientes de personal.
- Disminución del riesgo de pérdidas de documentación al cambiar los documentos originales en formato digital.
- Clasificación de tipos de documentos desde la captura de información de los expedientes.

Todas estas actividades tienden a mejorar la forma de organizar y gestionar los departamentos de recursos humanos de las instituciones desde la datificación, automatización y gamificación de información, como gran plan estratégico, ligándolo con recursos humanos. Manejar los datos confiables a través de los sistemas automatizados origina una gran gama de información necesaria para su interpretación y poder tomar las decisiones más correctas y que permitan el buen desarrollo del plan.

Para continuar con el fortalecimiento de las direcciones de talento humano una iniciativa que hay que promover es realizar los procesos integrales de acompañamiento al talento de nuevo ingreso que formara parte de los grupos existentes y sustituirá a los que ya han cumplido con su tiempo de servicio, con la idea de humanizar este proceso se hace necesario realizar todo esto, para mejorar continuamente nuestros procesos de ingreso, se fundamenta en facilitar dentro de los cinco días hábiles

siguientes a la incorporación del personal, de acuerdo al nivel, perfil y cargo, lo siguiente: Curso de inducción, entrega de reglamento, credencial institucional, espacio físico, mobiliario, papelería, equipo de computación, equipo de comunicación móvil, correo electrónico institucional, internet y acceso a los sistemas funcionales y finalizada el entrenamiento se entrega los uniformes.

Las instituciones deben atraer y retener a los mejores talentos para ocupar las diferentes áreas y deben plantearse como objetivos:

- Favorecer a la mejor selección de aspirantes al describir, perfilar y evaluar los puestos. Según las capacidades y competencias requeridas.
- Disminuir al máximo los lapsos de esperas de ingreso.
- Bajar los costos ocasionados por el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Promover una imagen favorable de la institución.

Una de las vías primordiales para el ingreso a la administración pública es el concurso, en el que participan personal interno y ciudadanos en general. En este sentido se debe utilizar una plataforma más abierta. Sustituir los esquemas tradicionales de concursos anuales masivos y de larga duración a convocatorias semestrales, trimestrales o con un promedio de duración de cuatro meses cada una. Además, modalidad de registro en línea y revisión de hoja de vida automatizada, y pruebas en línea de formación general y específica de acuerdo

al cargo y mejorar las pruebas psicométricas. En el mismo debe prevalecer la transparencia y la comunicación de los resultados sean favorables o no.

Asimismo, nuevos programa de formación, promoviendo la formación a través de módulos, encaminado a competencias y un nuevo sistema de evaluación del desempeño. Se contaría con un programa de carácter competitivo y profesional mediante la actualización de contenidos, en el que se empleen tecnologías de la información y comunicación a través de técnicas virtuales combinando lo presencial.

Por otro lado la evaluación del desempeño, se deben desarrollar nuevos modelo más objetivo, que evalúe metas individuales pero igualmente colectivas, en donde se establezcan porcentajes de la calificación centrada en factores objetivos y el otro en elementos cualitativos competencias. La visión es alinear el desempeño individual al institucional, y establecer diálogos de desarrollo entre evaluados y evaluadores con la intención de establecer una cultura de la valoración hacia resultados y la mejora continua.

Siguiendo en la línea de mejoras el incentivo es un proceso que premia el buen desempeño donde se obtienen incentivos económicos adicionales al salario y deberá están unido al, plan de carrera y evaluación de conductas y comportamiento.

Con el objeto de tener una planeación adecuada alineada a lo institucional y que se evalúe periódicamente a través de indicadores todo el sistema en su conjunto desarrollando herramientas como nóminas de cargos y puestos actualizados

con el uso de plataformas tecnológicas permitiendo automatizar todos los procesos constituyendo un sistema integral.

Implementar un plan de perfeccionamiento con estrategias que favorezcan la creación de un ambiente de trabajo satisfactorio, el cual tiene como objetivo reconocer al personal que promueve y realiza un buen servicio y muestra una actitud positiva.

Es deber de las instituciones públicas es elevar la calidad de los servicios de apoyo y asistencia a los cliente internos mediante la valoración, reconocimiento y compensación del desempeño laboral y desarrollo profesional, su compromiso social y vocación de servicio y de los clientes externos ofreciéndoles una asistencia de calidad. La promoción horizontal debe contribuir a mejorar la calidad de los servicios, impulsar la formación, capacitación y actualización, certificación de conocimientos adquiridos a través de la experiencia en las funciones que desarrolla. Mejorar el desarrollo individual, colectivo y profesional.

Por todo lo expresado se deberá desarrollar en las dependencias de las instituciones las siguientes actividades en coordinación con la alta gerencia:

Formación, capacitación y actualización profesional. La cooperación de los trabajadores dentro de los programas correspondientes, así como la aprovechamiento de los contenidos y las prácticas que se deriven de los mismos y que se sustentan en cultura organizacional, tendrá como base la el refrescamiento de los aspectos culturales y de valores.

Liderazgo fomentar la formación de personal emprendedor, que efectúa las políticas y acciones que conllevan a la excelencia operativa en un ambiente satisfactorio de clima laboral, gestionando opciones de viabilidad y disposición al éxito.

Mejora Continua: mejorada la capacidad y utilización de los recursos humanos, presupuestales, materiales, organizacionales y tecnológicos, con un beneficio equilibrado orientado a la perspectiva de progreso en la acción de los procesos, actividades, atribuciones y funciones institucionales.

Sistema interno de gestión de la calidad, implica la intervención de los recursos humanos que integran la organización, en la labor de dirección de las estrategias para el fortalecimiento de la mejora continua en los programas, servicios, administración de los recursos, así como el otorgamiento de los servicios internos y externos. El proceso involucra un desarrollo de capacitación y de liderazgo del factor humano para robustecer el desempeño de las responsabilidades promoviendo un mayor sentido de pertenencia con la misión y visión institucional. Permitirá visualizar los insumos de los procesos de planeación, gestión, operación y evaluación interna, para el fortalecimiento de la calidad a través de líneas de acción que consideran el potencial humano, la integración de los procedimientos, la satisfacción de los usuarios internos y usuarios de los programas sociales que se otorgan.

Planeación estratégica implica la participación de la alta dirección, que construye el marco de acción en el cual se desarrolla la logística para el logro de los objetivos, teniendo en cuenta la priorización de los programas de desarrollo social y

la optimización en el uso de los recursos.

Desarrollo de competencias contribuye a la eficacia y eficiencia de la gestión institucional mediante la inducción de competencias laborales y habilidades del talento humano en la gestión del cambio impulsando el compromiso hacia la institución.

Satisfacción del cliente fomenta el diseño y aplicación de los medios obligatorios que permitan conocer y monitorear las insuficiencias de los usuarios y beneficiarios de los programas sociales para proporcionar su acceso y elección.

Integralidad acopla la ejecución de acciones con base en los objetivos y metas institucionales, que generan sinergia incluyente en la colaboración de los representantes y los equipos administrativos con un fin común.

Sistema de Información congrega la infraestructura tecnológica en la administración de información, favorece la interoperabilidad de las áreas generadoras para comunicar y acelerar el flujo de datos en entornos de seguridad, confiabilidad y oportunidad.

Comunicación y difusión robustece la cobertura de los medios y canales de información y retroalimentación entre el talento humano, bajo un ambiente amigable en el contexto de transmitir e intercambiar las experiencias, rutinas y conocimientos, respecto a la calidad y mejores prácticas. Propiciando la interrelación entre las unidades administrativas, especificar los criterios y métodos para aseverar su operación y seguimiento, realizar la comprobación y análisis para implementar acciones preventivas

o correctivas; alcanzar los resultados planificados; y procurar el aseguramiento de los términos y requisitos prevalece en materia de calidad.

Vinculación de la gestión del talento humano con la cultura y clima organizacional



Figura N° 2

Elaboración propia (2019), en donde se representa la importancia de la vinculación entre la gestión del talento humano con la cultura y clima organizacional, vista desde una mirada integral.

En la figura se muestra las relaciones que deben considerarse para que exista una vinculación entre la cultura, clima y comportamiento institucional como proceso integral y vinculador considerando los factores externos y externos que afectan una institución perdiendo establecer políticas de fortalecimiento de los departamentos de recursos humanos, y se puede considerar en otras áreas que requieran los cambios para ofrecer un mejor servicio al ciudadano.

Para la UNESCO (1982) define la cultura, como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, y materiales intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ella engloba además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias. Esta definición es adaptable a las organizaciones e instituciones y que deseen un ambiente laboral de armonía como hemos planteado a lo largo del desarrollo de los diferentes temas abordados en este libro.



Para Zapata (2007), la cultura es un diseño de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas atesoran sus entornos. Por ello es imprescindible que las políticas en materia de gestión del talento humano deben considerar varios factores con el propósito de lograr los beneficios que se esperan para alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo Schein (1999) lo explica como un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si solucionara sus problemas de arreglo externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. Se transfiere de miembro a miembro en la institución con el apoyo recíproco de los que conforman los diferentes equipos de trabajo.

La importancia de una cultura bien definida permitirá tener las bases necesarias para fortalecer las estructuras de una institución, de acuerdo con Chiavenato (2002), la cultura es la medula de la organización que está presente en todas las situaciones y acciones que realizan todos los miembros y nace de la sociedad y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes. Estos elementos forman parte de la visión y misión de la institución su historia, sus

creencias y vida de la organización.



Figura N°3

En la figura se muestran los elementos que forman parte de la cultura organizacional, adaptación propia de Chiavenato (2002)

Importancia

- Contribuye a la solución de los problemas generados por la adaptación de los cambios de la organización internos y externos.
- Condiciona el comportamiento de los miembros es acumulable en tiempo a través del desarrollo organizacional.
- Forma aceptada y estable de interactuar transmitidas por los miembros de la organización.



Figura N° 4

El autor (2019), muestra en la figura la importancia de la cultura organización en la gestión del talento humano.

Clima organización

El autor Chiavenato (2009), se refiere clima organizacional como el ambiente existente entre los miembros de la organización y como está estrechamente ligada al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Es percibido por los trabajadores en medio de su ambiente laboral y puede ser positivo o negativo afectando el comportamiento.

Por otro lado, Méndez (2006), ratifica que es la percepción

que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Sin embargo son ellos los que hacen vida en la organización y en su forma de interactuar reflejan el comportamiento.

Otra definición es la presentada por Brunet (1987), en la que explica que no son más que las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes, opiniones personales de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciada por las variables del medio y las variables personales. Serán los trabajadores quienes creen un buen clima.



Figura N° 5

El autor (2019) muestra en la figura la definición de clima organizacional desde una visión vinculante con la cultura organizacional.

En la gráfica, observamos las características que implican la importancia de la percepción del clima organizacional y que nos brinda la oportunidad de mejorar las relaciones internas considerándolas para el fortalecimiento de las relaciones laborales de las instituciones tanto públicas como privadas.



Figura N° 6

Elaboración propia (2019), importancia del clima organización visto desde una perspectiva sistémica. Adaptado de Brunet (1987), Chiavenato (2009) y Méndez (2006)

Principales variables de cultura y clima organizacionales

Al realizar un diagnóstico con el propósito de fortalecer y mejorar los departamentos de talento humano se deben considerar las principales variables organizacionales y que pueden ser potenciadas para contribuir al desarrollo armónico

del talento humano que hace vida diariamente en la institución. Cada una de estas características contribuye al logro de una gestión con una visión global e integral, que busca la disminuir las brechas y diferencias entre los miembros que integran cada dirección, departamento o sección de una organización. Se busca propiciar un buen clima laboral y ambiente de trabajo es un factor vital y decisivo. Deberá ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo a partir de diagnósticos realistas. Con una visión global de la organización.



Figura N° 7

Tomado de Ashkanasy y Cols (2000)

Estrategias de fortalecimiento para la dirección de recursos humanos

Con la puesta en práctica de las siguientes estrategias se espera que las direcciones de talento humano de las instituciones

públicas fortalezcan su forma de actuar y coordinar.

1. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son un modo particular de relación inter organizacional, donde los socios realizan inversiones substanciosas para desarrollar un esfuerzo colaborativo de largo plazo, con una orientación compartida.

Como en un matrimonio, la colaboración es vital para un desarrollo de largo plazo. Ambas partes deben aportar cada una lo suyo en la convivencia diaria. La dinámica actual exige estrechar los puentes de comunicación entre la universidad, las empresas públicas y privadas para hacer frente a los nuevos retos que reclama las organizaciones abiertas y productivas, para satisfacer necesidades comunes.

Entendiendo las alianzas estratégicas, como una responsabilidad compartida y de colaboración mutua, la unión de esfuerzos, donde el resultado es superior a la sumatoria de sus partes, surgiendo una cadena de relaciones productivas, permitiendo ganar oportunidades en un mundo global, estableciendo alianzas que pueden ser de tipo bilateral o multilateral, económico o social, nacional o internacional, general o específico.

En este sentido, se debe planificar, coordinar, evaluar, gestionar alianzas estratégicas, locales, regionales, nacionales e internacionales, con órganos públicos y privados, para alcanzar el beneficio mutuo. Así como, ejecutar y fortalecer los

convenios de cooperación, para mantener activa la naturaleza de las alianzas estratégicas, haciéndole seguimiento a los compromisos establecidos.

2. Dirección Estratégica

La dirección estratégica pretende ajustar la institución al entorno considerando el alcance de las actividades de la organización, la evolución del entorno, los recursos, capacidades de ésta y su estructura. Es el reto al cual se enfrentan actualmente las organizaciones para ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público a quien dirigen su actividad.

La dirección estratégica es un proceso complejo, permite el desarrollo y movilización de recursos y capacidades, la coordinación para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuado, la creación de valor. Debe responder a las siguientes cuestiones fundamentales: Quién es (misión), hacia donde va (visión), se determina, queda identificada la situación interna y externa de la organización en el mercado, mediante el análisis FODA, por último indica lo que se tiene que hacer para alcanzar la meta; para ello han de formularse las acciones a emprender, así como la ejecución y seguimiento de las acciones.

3 Reingeniería

Modelo de negocios incorpora una estrategia corporativa, visión de procesos y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves; creando una ventaja competitiva, sustentable en el tiempo para alcanzar mejoras en medidas críticas como costos, servicio y velocidad. Para ello se deben

definir los límites del proceso, observar los pasos, recolectar y analizar los datos, identificar las áreas de avances, desarrollar, implantar y vigilar las mejoras.

Se refiere a la eficacia, confiabilidad, eficiencia y costo, la eficacia se refiere a la calidad de un rendimiento, la confiabilidad es la calidad en el rendimiento sea siempre el mismo, eficiencia relacionado con la velocidad del proceso, obteniendo el costo más bajo posible. Lo cual implica, cambio en las unidades de trabajo, roles del trabajador, evaluación del desempeño, valor agregado y en el rol del administrador.

4 Políticas de Responsabilidad Social

La responsabilidad social, es la contribución activa y voluntaria; al mejoramiento social, económico, ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa (su valor añadido). En la institución estimula la productividad de los trabajadores, asegura mayor satisfacción de los clientes, mejora la imagen y reputación de la empresa, disminuye los costos. Para la comunidad ayuda en la lucha contra la pobreza, contribuye al desarrollo y preservación del medio ambiente.

Para ello las políticas deben estar direccionadas hacia valores y transparencia (compromiso ético de la empresa, código de ética o de conducta, eliminar prácticas desleales de comercio, fraude en licitaciones, espionaje), público interno (diálogo y participación de las organizaciones de trabajadores, respeto al individuo, respeto al trabajador), proveedores (exigir a los proveedores la misma RS que la empresa aplica, apoyo

de proyectos sociales y medio ambientales), medio ambiente (administración del impacto ambiental, responsabilidad ante las generaciones futuras, en el ciclo de vida de los productos, promover la educación ambiental, compensación del uso del recurso e impacto), consumidores (mercadeo mediante cultura de respeto, productos de excelente calidad, excelente atención al público, uso de tecnologías y materias primas seguras que minimicen riesgos a la salud), comunidad (acuerdos de cooperación comunitaria, proyectos sociales y redes de acción social), gobierno y sociedad (transparencia política y liderazgo social, intervención en programas sociales desarrollados por entes gubernamentales).

5. Implementar un Programa de Cultura para la Calidad del Servicio

Una cultura de calidad de servicio, involucra la visión de servicio (ver el servicio como parte integral del futuro), altos estándares de calidad (aspirar a que el servicio se convierta en legendario), liderazgo sobre terreno (Dirigir las operaciones a donde está la acción) e integridad (valor que se asigna a hacer lo correcto)

Implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación, mantenimiento de los productos y servicios que ofrece. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades realizadas dentro de la misma. Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los

productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica donde implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

6. Plan estratégico de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal de la institución

La planeación tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

En este sentido la dirección de recursos humanos debe ejercer una planificación estratégica de sus recursos, las personas necesarias en el futuro reunirán unas características muy especiales, se necesitarán individuos formados pero, a su vez, tengan rasgos muy específicos en cuanto a su forma de actuar y de ver la vida. Se buscará personas con características particulares muy determinadas, entre otras:

- Flexibilidad: Persona capaz de adaptarse a la filosofía de la empresa, a los movimientos del mercado, a las necesidades de los clientes.
- Autonomía: Profesional que tenga capacidad de decidir por sí mismo, que no dependa de la empresa para realizar su trabajo. Debe ser un profesional autónomo pero, al mismo

tiempo, sepa perfectamente trabajar en equipo.

- Creativa: Capaz de innovar y que esté abierta a nuevas oportunidades.

Por tanto, la gestión del capital humano es un factor crítico a la hora de crear valor, mantener una ventaja competitiva y tener éxito. En la mayoría de las empresas, esto se consigue mediante recursos intangibles: la inversión en investigación, desarrollo y la innovación, los conocimientos, las habilidades y aptitudes del personal.

Muchos estudiosos del campo de la Gestión de Recursos Humanos, consideran que la forma de dirección de los recursos humanos ha ido evolucionando en los últimos años producto de la globalización del mercado y los abruptos cambios que producen inestabilidad en el entorno. Es así, que las empresas e instituciones del futuro deberán adaptarse a estos cambios con la misma velocidad con la cual se producen y buscar nuevas ventajas competitivas que las mantenga dentro del mercado. Una estrategia de recursos humanos debe proporcionar la adaptación sistemática, proactiva y flexible a los cambios del entorno, tener una visión de futuro integrado al planteamiento estratégico global de la institución.

7. Procesos de aprendizaje en la organización hacia una nueva cultura de excelencia centrada en el servicio

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información,

procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta y crear a través de su personal los resultados deseados. Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Como complemento de lo anterior, seguidamente se define la estrategia señalador del camino a seguir para alcanzar con éxito la visión, la estrategia a utilizar es el Cuadro de Mando Integral, porque el fracaso en el proceso de planificación no depende exclusivamente en la elaboración del plan, sino en la implementación y ejecución de la estrategia. El Cuadro de Mando Integral permite traducir la estrategia a términos operativos, comunicar, ejecutar y controlar la estrategia un marco formal.

Más allá de ser un sistema de medición mejorado, ofrece un marco metodológico para ejecutar las líneas y ejes estratégicos de la organización, en torno a los cuales se definen y giran los objetivos estratégicos, en un proceso continuo de retroalimentación y aprendizaje, lo que proporciona los elementos necesarios para reaccionar proactivamente ante los nuevos retos estratégicos.

Ello se logra, mediante el desglose de la visión y la estrategia

en las cuatro (04) perspectivas, la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización, el mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto permite a la dirección visionar los efectos de la estrategia sobre las diferentes perspectivas propuestas, realizándose un ejercicio de reanálisis, redefinición y confirmación de la estrategia.

Para la Perspectiva Financiera: Cómo se puede contribuir al rendimiento financiero desde el enfoque de la gestión de personas.

1. Detección de las necesidades del entorno para la elaboración del plan correspondiente, actualización de visión, misión, estrategias y objetivos organizacionales.
2. Desarrollo de tecnología de punta.
3. Asociaciones y alianzas estratégicas con la finalidad de crear procesos asociados; teniendo por objeto la mutua cooperación en el alcance de objetivos específicos, mediante acuerdos de cooperación, posibilidades de formación y entrenamiento, facilidades de financiamiento para la formación.
4. Outsourcing permite maximizar la eficacia y eficiencia del mismo, reduciendo costos. Puede establecerse en los procesos de apoyo a la realización de la revisión por la dirección, realización de auditorías internas, para el acompañamiento en auditoría de certificación. Permite la externalización de costos operativos favoreciendo una estructura de costos más flexible, acceso a recursos no disponibles internamente, evita improductividades y el

mantenimiento de recursos ociosos, así como valor añadido que aportan los servicios ofrecidos por un especialista nutrido de la experiencia y conocimiento del mercado, trascendiendo en beneficios para la organización.

Con respecto a la Perspectiva Clientes: Cual debe ser la aportación a la satisfacción del cliente externo e interno, mediante los servicios prestados por el departamento.

1. Cultura de calidad de servicio hacia el cliente interno y externo para favorecer el logro de objetivos individuales e institucionales.
2. Definición de políticas disciplinarias en la institución, políticas y objetivos para satisfacción, reclamos y atención.
3. Empowerment.
4. Evaluación de desempeño, como método de análisis para tomar decisiones sobre la retribución, promoción, plan de carrera de los empleados, test de Monster para medir las competencias más importantes en la institución, en función de su cultura y necesidades. Para ello, se debe acceder a través de la web a nivel mundial, identificando las competencias de liderazgo, desarrollo de negocios, interpersonales, comunicación, estilos de trabajo, personal, laborales y directivas.

Igualmente, se debe estimular el uso del método de 360° para evaluar competencias en el recurso humano, porque es un método circular en el cual participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado: jefe, colegas,

pares, subordinados, clientes internos, clientes externos y proveedores, esta información es obtenida de varias fuentes, garantizando adaptabilidad y ajuste del empleado a diversas exigencias del ambiente de trabajo y sus compañeros.

Los procesos internos, como perspectiva: cómo mejorar la eficacia y eficiencia en la calidad de procesos, cómo podemos mejorar las capacidades, habilidades y prácticas de las personas para que sirvan de motor e impulso al resto de las perspectivas. Promoviendo la innovación y adecuación de los productos o servicios, ajuste de los procesos internos, de acuerdo a las necesidades, identificación de los procesos críticos internos, para su corrección, promoción de la excelencia, ofrecer valor y satisfacción continuamente.

Proceso de aprendizaje y crecimiento, para concretar esta perspectiva las organizaciones deben invertir en la capacitación del personal, potenciar los sistemas, las tecnologías de la información, coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de forma eficiente, en este sentido Chiavenato (2002:12) menciona los subprocesos para llevar a cabo la gestión de recursos humanos tales como: planificar el recursos humano, reclutar y seleccionar las personas, desarrollarlas, compensar, mantener y evaluar. La excelencia organizacional y el logro de sus propósitos se alcanzan con la participación activa y comprometida de sus trabajadores (Colaboradores), crear un clima de apoyo al cambio, la innovación, mejorar y aprender, asegurando y mejorando la posición competitiva actual y futura de la organización.

Cuadro de Mando Integral

Lineamientos estratégicos para la gestión del talento humano basado en el cuadro de mando integral, a nivel de las instituciones públicas.

Perspectiva	Estrategia	Aspecto clave	Indicador	Evaluación				
				O	B	R	D	NA
Financiera	Crear y actualizar una base de datos por unidad administrativa (dirección, división y departamento) que permita llevar un control detallado de los recursos financieros y materiales utilizados.	Optimizar costos administrativos	% de recursos asignados por unidad administrativa					
	Diseñar una plantilla con los recursos asignados de adiestramiento de personal, adiestramiento a recibir y los posibles proveedores para el entrenamiento.		% de recursos asignados al adiestramiento del talento humano					
	Crear una base de datos de viáticos asignados al personal por área.	Optimizar costo operativos	% de optimización de costo de personal por viaje realizado					
	Monitorear los costos de ejecución por trimestre.		% de optimización de costo de ejecución					

Perspectiva Cliente	Satisfacción de exigencias y cumplimiento de expectativas del cliente.	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente						
Perspectiva Cliente	Diseñar un manual de procedimiento para cada tipo de trámite administrativo que debe ser desarrollado en la organización.	Disminución de lapsos de entrega	Tiempo de respuesta a exigencias del cliente						
	Crear en conjunto con el personal una tabla con los lapsos de tiempo de respuesta para la entrega de cada trámite requerido	Disminución de lapsos de respuesta	% de respuestas dadas						
	Aplicar test que permitan conocer el nivel de satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente	Satisfacción general del cliente						
Procesos internos	Diseñar encuestas que permitan observar el nivel de satisfacción del personal con la gerencia.	Liderazgo	% de sugerencias del personal tomadas en cuenta por la gerencia						
	Desarrollar un plan de trabajo gerencial de la institución, con sus respectivos planes	Cumplimiento de planificación	% de cumplimiento de plan de trabajo asignado						
	Identificación de necesidades expectativas y requerimientos de clientes	Comunicación	% de quejas o deficiencias emitidas por los clientes						

	Contemplar en las reuniones realizadas un espacio para conocer las sugerencias aportadas por el personal.	Liderazgo	% de propuestas aportadas						
Aprendizaje y Crecimiento	Analizar los procesos y procedimientos desarrollados en la Institución.	Actualización constante de la institución	Bases de datos con que cuenta la organización						
	Crear un plan de motivación para el personal de la institución.	Motivación	% de personal premiado						
	Diseñar un programa de adiestramiento, según las necesidades de la organización.	Adiestramiento y desarrollo	% de cumplimiento programa de adiestramiento						
	Definir los parámetros a ser considerados para la evaluación de desempeño del personal.	Evaluación de desempeño	% de desempeño del personal						

Fuente: Pirona (2010).

O: Optimo **B:** Buena **R:** Regular **D:** Deficiente **NA:** No Aplica.

La tecnología como camino de éxito institucional

Las nuevas tecnologías a lo largo de la historia constituyen fuente de avance y de cambio en todos los sectores, interviniendo como factor de desarrollo y en otras ha reinventado por completo secciones que consideraban. En este sentido Morera (2003), en su obra titulada la organización del siglo XXI; para asumir

este avance tecnológico hay que partir de la sincronización de tres elementos primordiales que rigen este procesos de cambio: La gente, la tecnología y los procesos, es a partir de esta sincronización es que se puede dar la innovación y gerencia de la tecnología.

Las organizaciones, instituciones y las empresas de hoy no son las mismas a las de ayer y menos a las nuevas que avizoran el futuro porque su estructura interna y la realidad las traslada a ser más humanitarias, flexibles, especializadas, tecnológicas al mismo tiempo de tomar los elementos de las nuevas experiencias de gestión, asociado a los valores, ética, igualdad y competencias, e integridad, como filosofía de éxito en la nueva gestión.

Es significativo distinguir que las organizaciones inteligentes son dinámicas y cambiantes, asumen los cambios como algo oportuno de estas, porque su distribución organizativa, talento humano, su visión y misión está perfilada para apostar a ofrecer un mejor servicio a los usuarios internos y externos.

Gestión del conocimiento en instituciones públicas

La gerencia del conocimiento en las organizaciones diversos autores aseveran que la única fuente de ventaja competitiva es el conocimiento. En este sentido, Druker (1993) argumenta que el conocimiento es el único recurso significativo, existiendo más que un simple recurso en la ecuación de los factores de producción, tierra, trabajo y capital. La gerencia del conocimiento es un movimiento que va desde la consideración del conocimiento como un recurso hasta la formulación de una

teoría del conocimiento que tratará de recuperar todo lo que el ser humano ha desarrollado sobre su capacidad de conocer (Arbonies, 2006).

Este movimiento ha nacido de la práctica empresarial sin modelos conceptuales previos o teorías que lo sustenten, no obstante se debe reconocer que este movimiento confluye con las teorías que investigan la explotación de competencias fundamentales en la empresa, la flexibilidad y la capacidad de respuesta.

La gestión del conocimiento se refiere al cambio en los principios de las personas, donde concurre un tránsito de la información que se posee, es poder cooperar, es poder que favorece a todos. Por tanto, la gestión del conocimiento es el arte de evolucionar la información y el capital intelectual de la empresa, organización e institución, en valor perdurable para la organización (saber), respetando la pluralidad de inquietudes de los empleados, alcanzando atraer sus perspectivas y experiencias propias para generar ideas e información. Dentro de la esencia de la gerencia o gestión del conocimiento está lo que la institución, organización o empresa sabe sobre sus servicios, productos, procesos, mercados, clientes, empleados, y sobre el cómo armonizar estos elementos para hacerla competitiva.

Visión ética en la gestión de las instituciones públicas

Concurre la necesidad de una gestión, basada en la ética, capaz de orientar la toma de conciencia institucional y lograr una gobernabilidad necesaria para el ordenamiento y cambio de rumbo en procura del logro de los objetivos institucionales.

Según Morin (2001) hace falta ver la complejidad allí donde parece estar ausente como por ejemplo en la vida cotidiana. Se presentan innumerables situaciones donde prevalecen los antivalores, generando una situación de incertidumbre, la falta de dirección autónoma, improvisación y un ambiente donde se interpone el poder de unos pocos.

Desde esta nueva visión se deben replantear las características del perfil del gerente público acompañante de la gestión institucional, el siguiente autor Alvarado (2007) realiza una propuesta de las posibles destrezas del gestor:

- a) Capacidad para gerenciar en situaciones de complejidad.
- b) Capacidad para la concentración.
- c) Desarrollar una visión holística de los procesos y situaciones.
- d) Visualizar escenarios futuros en contextos de turbulencia y escasez.
- e) Propiciar un ambiente creativo a través del fomento y apoyo del pensamiento divergente de los trabajadores.
- f) Desarrollar un nuevo esquema de valores organizacionales, basados en sus potencialidades y necesidades.
- g) Valorar la gerencia como un medio para el logro del desarrollo y transformación del país y no como un fin en sí misma.

Estos rasgos se consideran importantes dentro de la gestión, para ser desarrollada por el líder público, sin embargo, pueden surgir nuevas propuestas desde la vivencia de los trabajadores,

supervisores, coordinadores, directores entre otros, lo cual contribuirá a la generación de nuevas formas de coordinar las instituciones en el campo gubernamental. Asimismo, Soto y Cárdenas (2007) mencionan las característica distintiva de un buen gerente es su capacidad para dirigir con eficacia organizaciones cuya complejidad nunca alcanza a entender del todo donde su capacidad de controlar de manera directa las fuerzas humanas y físicas que integran dicha organización está limitada con rigidez y donde debe tomar o modificar decisiones y responsabilizarse de ellas.

Adicionalmente, Cortina (2006) plantea que para remoralizar la sociedad sería necesario que las distintas organizaciones recuperen el sentido de la actividad que les es propia, y reflexionaran seriamente sobre cuáles son los bienes internos a esa actividad, como también los medios adecuados para trabajar en esa dirección. Esa es la labor que debería proponerse una ética de las organizaciones o de las instituciones. Plantea dos dimensiones éticas: a) la personal, que es constituida por la persona al recibir la ética cívica los valores morales compartidos que permiten avanzar juntos y b) la aplicada que transforma revitaliza las instituciones modernas, generando cambios positivos en la empresa o institución y en última instancia en la sociedad general.

Asimismo, (García y otros 2017:89) definen la ética como:

La ética es la disciplina que estudia las reglas morales como un medio para orientar las acciones a través de la racionalidad de los individuos, es decir que a través de su estudio las personas pueden aprender a guiar sus actos en

función de valores, en este sentido, se distingue entre la ética discursiva (puramente filosófica) y la ética aplicada.

En tal sentido, la importancia de la ética debe ir más allá de lo que nos han enseñado, debe despertar en nosotros el buen obrar y el buen vivir, en vinculación con el medio y el contexto desde donde nos desarrollamos en búsqueda de la integración.

Otro aspecto necesario es el planteado por Barzelay (1998), quien habla sobre la nueva gestión pública, como el conjunto de políticas contribuyendo a renovar, reformar y transformar la administración pública en una entidad más flexible y capaz de dar atención a los ciudadanos, asimismo, orienta sus estrategias hacia la obtención de resultados en función de eficiencia, eficacia y calidad de la asistencia pública; su estructura es distinta a las organizaciones jerarquizadas y centralizadas, intentando realizar una gestión descentralizada.

Por consiguiente, busca corregir las dificultades de las entidades a través de la eficiencia de los servicios públicos. La nueva gestión, deberá enfocarse hacia los nuevos cambios y propuesta desde el pensamiento y el conocimiento de los saberes aportados por los actores que hacen vida en las instituciones públicas, se podrá construir entre todos los involucrados una nueva gestión institucional desde la ética. Orientando el trabajo institucional, considerando todos los elementos que hacen vida dentro y fuera de la organización, con una visión amplia y compleja, donde confluye una diversidad de ingredientes con personalidad propia e independencia.

Es oportuno señalar lo planteado por León (2012) quien define como gestión ética la estrategia general de dirección del talento humano a partir de valores compartidos. Con lo cual se pretende orientar la organización hacia el logro de sus objetivos o fines. Es necesario una visión integradora de la ética y considerarla desde varios puntos de vistas: a) axiológica, que descubre a los valores como eje de la conducta humana, b) emocional, basada en una dimensión de amor, en el sentido de conciencia y la importancia por los demás, c) normativa, que indica el deber ser de las personas y las organizaciones. Los autores, Soto y Cárdenas (2007) plantean que el hombre tiene valores con los que conforma sus principios y actitudes ante la sociedad. Los valores y las actitudes tienen acción directa en la formación de los conocimientos socioculturales, de las tradiciones y de las estructuras de una sociedad.

La gestión en instituciones públicas

La gestión institucional debe involucrar instancias orgánicamente institucionalizadas garantes de delinear y emprender en forma sistémica los procesos, subprocesos, estrategias e instrucciones para: la toma de decisiones, la gestión administrativa, proporcionar el flujo e intercambio de información interiormente y hacia afuera de la institución, la elección y contratación de personal, y mecanismos que ratifiquen la autonomía, pluralidad e independencia de poderes de la institución. Apoyar el perfeccionamiento y el progreso de la gestión pública, en la idea de que una mejor institución es un factor que favorece a la eficiencia de las localidades y por tanto el avance económico y social de un país; inspirar la promoción

de gestores para intercambiar el conocimiento de excelentes prácticas en temas de gestión institucional; desempeñar e impulsar el código de ética de las organizaciones, incentivar la cooperación y el desarrollo.

En este orden de ideas y ampliando la visión de la gestión, el autor Barzelay (1998) habla sobre la nueva gestión pública, como el conjunto de políticas que sirven para renovar, reformar y transformar la administración pública en una entidad más flexible y capaz de dar atención a los ciudadanos, asimismo, orienta sus estrategias hacia la obtención de resultados en función de eficiencia, eficacia y calidad de la asistencia pública; su estructura es distinta a las organizaciones jerarquizadas y centralizadas, intentando realizar una gestión descentralizada. Busca corregir las dificultades de las entidades a través de la eficiencia de los servicios públicos.

Por otra parte, (Galinelli y Migliore, 2015: 15) mencionan que la gestión pública está referida a:

Una herramienta o un conjunto de herramientas que surgen de la administración y que son adoptadas por las organizaciones para el desarrollo de sus acciones, ya sea para la toma de decisiones, como para la planificación, obtención, administración y asignación de los recursos, supervisión y control.

Por lo tanto, la gestión institucional debe ser vista más allá de la simple acción de administrar recursos y bienes, en este sentido Etkin (2006) nos muestra cinco factores que permiten evaluar la gestión de gobierno:

1) La gestión efectiva: El cumplir con la misión y los objetivos a corto plazo de la organización conlleva a la eficiencia y a la productividad, la efectividad y la credibilidad va a depender de la capacidad de respuesta tanto a los actores organizacionales como a la sociedad.

2) Gestión ambigua o de corto plazo: aquí no se planifica en función de una visión a largo plazo, sino que se va planificando a medida que se van ejecutando los planes, en función de las exigencias y prioridades tanto de los actores organizacionales como de la sociedad, esta gestión está relacionada con la anarquía, debido a que los problemas del talento humano los resuelven ellos mismos.

3) Gestión nominal o declarativa: su preocupación está fundada en diagnosticar y cómo hacer para mantener la continuidad de los directivos, no ocupándose de las demandas que dependen de la organización, caracterizado por acciones discursivas que solo se quedan en planes, esto puede estar ocasionado por mal uso de la burocracia, falta de recursos y capacitación o preparación de los directivos para tomar decisiones.

4) Gestión sectaria o partidista: aquí los directivos se preocupan más por las luchas internas, es decir procuran lograr un equilibrio de poder entre los actores organizacionales, que por satisfacer las necesidades tanto internas como externas. Toda situación que genera conflicto es descartada, así mismo no se consideran la igualdad y la inclusión social.

5) Gestión inconexa o fragmentada: se hace presente cuando los gerentes organizacionales se reparten las políticas obviando la coordinación, esto se da más que todo cuando no están claramente definidas las funciones gerenciales, es así como quienes salen perjudicados son los actores organizacionales al no saber a quién acudir cuando se les presenta alguna situación o necesidad por resolver.

Estos cinco factores pueden distinguirse en la gestión pública ampliando el horizonte de su estudio, recordemos que en las instituciones existe un equipo de gobierno, conformado por el equipo de gobierno, además de los diferentes órganos que hacen vida en la institución y que los definen como un buen gobierno o no, de acuerdo a las actividades que desarrollan cotidianamente en el ámbito social y público comunitario.

Mirada emergente desde la calidad humana

Otra significación plateada por Etkin (2011) donde enfatiza que, en las organizaciones se debe trascender la mecanización en el proceso de planificación, fundamentado en los medios y fines mediante un orden establecido, asumiendo una mirada emergente apoyado en considerar los intereses y las situaciones de los individuos y grupos, se trata de descubrir los puntos de acuerdo que reconozcan la coexistencia entre el talento humano, la sociedad y la institución concediendo viabilidad al sistema. Asimismo, propone, el enfoque estratégico el cual requiere que los procesos de liderazgo no se aglutinen en la cúspide, que no sean análogos a las funciones del máximo directivo.

También incorporar lo concerniente a la figura del capital humano, se refiere a una valoración específica del saber disponible y del potencial creativo, porque esta situación no está detallada, ni estimada en los estados financieros, donde los activos se refieren a objetos o derechos. Por consiguiente, revela que la recursividad es la aplicación en el análisis de la organización de la idea del ciclo de vida o ecociclo de los sistemas vivientes, un ciclo donde se orientan en relación las fases del nacimiento, el desarrollo, la madurez, la crisis y la renovación de la unidad social, no desconozcamos que la organización tiene una vida que va más allá de sus integrantes.

Adicionalmente, otro aporte de gran importancia lo realiza Morin (2001) desde el pensamiento complejo que, en un sentido más amplio, para designar a los estudios científicos que intentan explicar las dinámicas complejas de los objetos de estudio. Comprender la naturaleza, la sociedad, reorganizar la vida humana y para buscar soluciones a las crisis de la humanidad contemporánea, el pensamiento complejo explora, distingue, reconoce lo singular y lo concreto, integra ligando en un juego dialógico; orden, desorden, organización.

De la misma manera, el autor Guillen (2006) muestra la Ética en las Organizaciones construyendo confianza, abarca una reflexión acerca de la dimensión ética, de la calidad humana de la organización y el grado de confianza que en ella existe. Indica tres planos de análisis el de la persona, el de la organización y el del entorno. Examinando los aportes y criterios teóricos que contribuyen en el dilema ético y desarrollo humano en el seno de las organizaciones.

El autor deja claro que la ética contiene normas, pero se refiere, ante todo al bien de las personas. Lo que permite adoptar una visión completa de la ética, que incluya normas, bienes humanos y virtudes. A continuación, se realizan los siguientes planteamientos de acuerdo a lo dicho por el autor: La ética constituye una dimensión propia del ser humano; pues en la medida que éste es racional y libre, se hace responsable de su obrar, busca el desarrollo del ser humano en su plenitud, pero conforme a la justicia y con decisiones prudentiales y en las organizaciones constituye una ética aplicada al ámbito organizativo y hace referencia a la calidad humana, a la excelencia, de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones. En sintonía con las instituciones públicas, se debe promocionar la gestión ética institucional desde lo más profundo, y lograr dar otra visión.

Ética pública

Se presenta un ejemplo planteado por Pirona, Gutiérrez e Iseas (2019) sobre la visión de la ética en la gestión universitaria, como institución pública, comprende los valores para el desarrollo de las personas, los valores morales orientadores y los valores que buscan la integración del ser humano, se oferta una nueva apreciación del conocimiento, donde la sistematización de sus vivencias, sus haceres nos invitan a transmitir el saber en las instituciones.

En tal sentido se muestra unas características, los valores para el desarrollo de la persona la cual consiste en central la importancia del ser humano como ente creador y cocreador en el resurgir de una nueva gestión que promueva los valores éticos-

humanos: honestidad, el buen vivir, atención a las normas, integración del individuo, en las instituciones universitarias, tomando en cuenta la participación de forma dialógica de los actores organizacionales, rompiendo los viejos esquemas que no han contribuido en el desarrollo de un ambiente ético que sea capaz de rescatar los valores y principios éticos en el potencial humano, apropiarse de la comprensión de sí, entre los actores organizacionales y con la sociedad, como un proceso de retroalimentación donde el hombre asuma el desarrollo humano siendo el centro para la transformación y promotor de los cambios profundos de su entorno, promoviendo los valores necesarios para el logro de los objetivos organizacionales centrado en la ética. Con transparencia e integridad alimentando la conducta y el comportamiento en la organización.

En lo que corresponde a los valores morales orientadores, se refiere al conjunto de valores que guían el actuar de las personas en su entorno de trabajo y en la sociedad, que lo conduce a cultivar actos en función de su saber moral cimentado en los valores como el respeto, la solidaridad, vocación de servicio, diálogo, la ética en la gestión universitaria debe promover la orientación hacia la reconquista de los valores que permitan la interconexión de todos los integrantes de la comunidad universitaria en favor de una sana convivencia basada en los principios como la solidaridad y el bien común en un ambiente de armonía rompiendo los viejos esquemas promotores de antivalores, y se puedan tomar decisiones acertadas para trascender esta linealidad y desviaciones éticas, se asume la racionalidad abierta, la dialógica, logrando la complementación de pensamientos opuesto y potenciando el talento humano

creador y cocreador, propiciando una oportunidad de desarrollo personal como comunidad de personas.

Seguidamente se reseña los valores que busca la integración del ser humano, se refiere a la construcción de alternativas para constituir un todo como un sistema complejo para poder trascender a una ética y gestión efectiva potenciando el talento humano independientemente de su rol que desempeñe impulsando el sentido de compromiso, la mística, responsabilidad, generar cambios, trabajo cooperativo, valorización del ser, transformador del ambiente universitario. Logrando el trabajo en equipo para poder hacer frente a los procesos organizacionales desde otra perspectiva combinando la acción humana de principios éticos, descubriendo las situaciones difíciles y proponiendo las soluciones.

Este modelo se puede adaptar a las instituciones públicas del estado, de acuerdo a sus necesidades y realidades particulares mejorando considerablemente y fortaleciendo las dependencias que integran el órgano de gobierno.

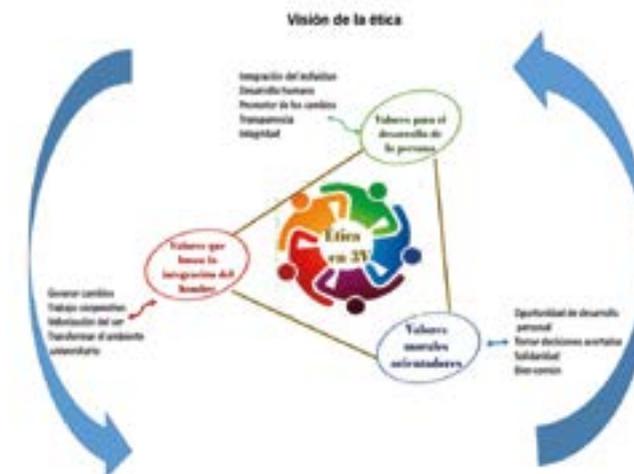


Figura N°8

Elaboración propia (2019), visión de la ética desde tres vertientes.

El gerente de recursos humanos y las instituciones públicas

Pilar (2011) nos ilustra cómo debe actuar el gerente de recursos humanos mediante: el “decálogo” del gestor del talento. Las organizaciones precisarán en el futuro a los auténticos “Gestores de Talento”, responsables de atraer a los mejores, motivarlos y lograr su compromiso. Sus acciones serán radicalmente diferentes de las tradicionales del director de Recursos Humanos. Mientras que éste último se concentra en las normas, procedimientos o sistemas de gestión, el gestor de talento se dedica a todas las políticas implicadas en la cimentación del compromiso. Su “decálogo” es el siguiente:

1. ¡Tiempo y recursos! Se dedica en cuerpo y alma a “mimar” el talento.
2. Estratega del talento: analiza en profundidad las necesidades de la empresa en cuanto al talento, las capacidades, el nivel de compromiso y de actuación.
3. Constante Casanova: busca las fuentes del talento por todas partes, se da a conocer y, en definitiva, seduce siempre y en todas partes.
4. “Informívoro” del talento: recoge continuamente información de los movimientos del mercado y está atento a los posibles movimientos de la competencia.
5. Catador del talento: selecciona en relación a las capacidades, al compromiso y a lo que es capaz de hacer un candidato.
6. Entrenador de entrenadores: selecciona los proyectos y los utiliza como herramientas de desarrollo.
7. Constructor del compromiso: amuralla la organización para que los profesionales no se sientan tentados a cambiar de empresa mediante la gestión de los estilos de liderazgo, de las diferencias entre la cultura actual y la deseada, del clima de los equipos o de los niveles de equidad interna y externa de la retribución.
8. Solucionador predispuesto: cuando un profesional no alcanza los resultados esperados, analiza las causas y prepara las posibles soluciones, que pueden ir desde una incorporación a otra área de la empresa hasta buscar las alternativas más adecuadas para ambas partes en el momento

de romper la vinculación.

9. Involucrador organizativo: comunica las iniciativas, recoge sugerencias e invita a todos los profesionales a que den referencias para contratar a nuevos profesionales.

10. Negociador en el último segundo: cuando algún profesional decide cambiar de empresa, dialoga amistosa y abiertamente con él sobre las causas reales, para así poder plantear la contraoferta y convencerle para que se quede.

Este decálogo sirve de orientación y se debe adaptar a las características que existen en la realidad de la institución relacionándolas y fortaleciéndolas.

El gerente y el fortalecimiento de la gestión pública

Las instituciones que desean fortalecer su gestión, deben diferenciarse siendo mejores realizando actividades valiosas para los ciudadanos. En este sentido, se logra una ventaja competitiva al adoptar competencias gerenciales dirigidas a la satisfacción de las comunidades, ofreciendo servicios de calidad, velocidad de respuesta e innovación constantes.

Razón por la cual, es importante resaltar el papel de los gerentes, así como por las personas con quienes trabaja. Además, la manera como se gerencia es un factor determinante en la obtención de resultados valiosos y la generación efectiva de ventajas competitivas Bateman y otros (2001). De allí, que resulte fundamental para el éxito de las mismas, contar con gerentes eficientes, con las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes) necesarias para responder eficazmente a las necesidades de ajuste en un medio cambiante

y socialmente en algunos casos vulnerable.

En este sentido, según Hellriegel y otros (2002), el gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización”. En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la institución, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales.

Existen, sin embargo, diversos tipos de gerentes los cuales laboran en diferentes áreas de una institución y en diferentes rangos de actividades dentro de ella. Dependiendo del alcance de las actividades que administren los gerentes, de acuerdo a Stoner y otros (2000), se clasifican en:

Gerentes funcionales: Son los garantes de una sola actividad de la institución, por ejemplo: servicios generales, finanzas, recursos humanos. Por lo general, este tipo de gerentes tienen experiencia así como conocimientos técnicos relacionados con el trabajo realizado por los individuos bajo su supervisión, los problemas a los que éstos se pueden enfrentar y los recursos necesarios para lograr un desempeño eficiente.

Gerentes generales: Son los responsables de todas las actividades o áreas funcionales de una institución; por lo común supervisan a gerentes funcionales. Estos gerentes, deben contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor, las cuales pueden aprender mediante una combinación de capacitación formal, así como de diversas asignaciones de trabajo, o en el transcurso de tratar de

adaptarse y sobrevivir en determinado campo.

Sin embargo para Bateman y otros (2001), los gerentes generales comúnmente “centran su labor en los aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la organización”. Tradicionalmente, la función de este tipo de gerentes ha sido establecer una dirección general para formular recursos de estrategia, así como de control; no obstante, en la actualidad requieren ser ante todo líderes, creadores de un ambiente con el cual la gente pueda identificarse y comprometerse con entusiasmo.

Importancia del gerente en la promoción del cambio organizacional en las instituciones

Las instituciones no están exentas del cambio, la posibilidad de afectación del cambio puede ser en nuestra vida social, familiar o laboral, puede también sufrir efecto en los equipos de trabajo y/o en toda la institución. Cualquier cambio ocasiona ansiedad, estrés, miedo ante la pérdida del equilibrio lo cual es necesario contrarrestar para establecer nuevamente el mismo. Las instituciones son sistemas abiertos y como tal con una interrelación y una interdependencia con el entorno, lo cual permite que estas sean vulnerables a las variaciones que ocurren en el ambiente. De igual manera, como cada organización conforma un sistema, está integrada por subsistemas cuya variación e alguno de estos trae consigo una afectación en los demás, así como en la institución en general.

Para Romero y otros (2013), el cambio es un argumento central en la teoría organizacional por razones académicas y prácticas: por una parte académicas, por ser pródigo en interrogantes

pertinentes en la visión actual de las organizaciones, en donde se lo considera como un elemento propio de su naturaleza; por otra parte prácticas, por la compleja dinámica de las organizaciones en un mundo interrelacionado y cambiante.

Hoy día las instituciones están expuestas a un sin número de problemas que transgreden contra su integridad y resultados, algunas de las que se pudieran plantear son: incumplimiento de los objetivos estratégicos y de la misión, desaprovechamiento de las capacidades tanto en equipamiento como en recursos humanos, baja calidad de los servicios, y otras muchas. Estas dificultades son originadas por disímiles causas, inadecuado o indefiniciones en su diseño institucional, mala comunicación, deficiente estructura organizacional, inadecuada misión y visión, incapacidad de jefes y/o trabajadores en general, entre otras. Lógicamente ante situaciones como las anteriores se imponen revertir la situación, o sea una variación, un proceso de cambio que sea provechoso, y un fortalecimiento de las buenas practicas.

Consideramos que el cambio no constituye un hecho aislado, ni en su acción ni en su repercusión por lo que constituye un proceso en el que se destacan los aspectos siguientes: a) Las actitudes y el comportamiento que durante tiempo poseían las personas, no estaban en disposición de cambiarlas. b) Las personas se mantenían poco tiempo realizando las cosas de manera diferente y que posteriormente regresarán a su comportamiento anterior.

En este sentido el cambio institucional, busca en tender la forma como las prácticas legitimadas son transformadas a través del tiempo en un proceso de desinstitucionalización. Ésta es “la erosión o discontinuidad de una práctica o actividad previamente institucionalizada” (Kraatz & Moore, 2002: 121).

El gerente y las fuerzas que actúan sobre el cambio

Las fuerzas que actúan sobre o hacia el cambio pueden ser externas o internas a la organización, esto es de donde provienen, ahora bien, el interés no solo es conocer esto sino tener presente que existen en ambos casos fuerzas que pueden favorecer, que impulsan el cambio y que constituyen una oportunidad para la realización del mismo. La resistencia al cambio, es un obstáculo al desarrollo de nuevas metas, métodos o cualquier otra variación que se planteen, entre las fuerzas que influyen sobre el cambio se encuentran la resistencia, las que tienen una doble actuación, negativa y positiva.

En el sentido negativo lo constituye el freno que hace el desarrollo del cambio, ya sea para eliminar una amenaza o para aprovechar una oportunidad, esto conlleva a que retrase el avance o en el peor de los casos que lo restrinja de tal manera que no permita su desarrollo. El sentido positivo es el que actúa como elemento estabilizador, ya que de no tener este fenómeno actuando el comportamiento seria caótico y por su puesto podríamos tener resultados desfavorables.

Por ello, la actuación ante la resistencia al cambio es fundamental, la eliminación o disminución para lograr la eficacia del cambio, esta situación no se logra automáticamente sino que

es imprescindible una voluntad encaminada a su solución, con una actuación conjunta y con una elevada coordinación y deseo de lograrlo.

Es necesario entonces, determinar e identificar las fuerzas restrictivas, conocer con la mayor profundidad las causas que originan la resistencia, aplicar un proceso de comunicación que garantice el convencimiento a todo el personal, utilizar distintas vías de conversación individual, reuniones, informes según la situación para la comunicación de los aspectos fundamentales, seguimiento, control y evaluación integral de la actuación, para extraer experiencias para el futuro y en la práctica se aplicaran métodos adecuados para lograr los objetivos planteados.

Cualquier intervención o reorganización de las prácticas sociales, en procura de atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento humano en las instituciones públicas, repercutirá en los procesos que en ellas se llevan a cabo y requerirá de un cambio en la lógica organizacional.

Promoviendo un cambio de dirección desde la ética

El autor Pieper (1990:69), nos cuenta que la palabra ética procede del griego *ethos*, cuyo significado originalmente es morada, lugar donde vivimos, pero posteriormente pasó a significar el carácter, el modo de ser de una persona o grupo va adquiriendo a lo largo de su vida. Sin embargo, Velásquez (2006:10) indica otro significado de la ética como una disciplina para examinar los estándares morales personales o estándares morales de una sociedad. Por tanto una persona comienza aplicar la ética cuando toma los estándares morales

absorbidos de la familia, la iglesia y los amigos.

Sin embargo, el autor Cleghorn (2005:28), manifiesta que la ética esta en todo proceso de realización, ya que indaga entre el “ser” y el “deber ser”, es decir es una disciplina dinámica. La ética trata de conformar las realizaciones humanas de acuerdo con la conciencia moral y en referencia a un modelo de valores morales objetivos. Los códigos éticos o morales dependen de la tradición y la forma de pensar de la sociedad. Para el autor los sistemas éticos se dividen en dos: a) Las éticas formales y b) Éticas materiales.

Las éticas formales se caracterizan en hacer énfasis en el fin que se propone la persona, en primer lugar la intención que tiene el sujeto para alcanzar el fin, así tenemos el estoicismo aceptación de la vida con todas sus circunstancias. La respuesta a la vida diaria, coloca al hombre en una condición más cercana a su bien interior. Implica la resignación necesaria para vivir en armonía con la naturaleza y con la ley del cosmos. El sistema ético de Kant, ubica la ética en el dominio de la razón, retirándola del campo de los sentidos. Para ello formuló el imperativo categórico, ley moral que sería el principio básico de una ley universal.

En lo referente a la gestión ética en las organizaciones, según el autor Pérez (2007:192) indica la necesidad de incorporar la ética empresarial en las organizaciones y es justificada por García (2008:193) quien examina como los valores y la ética vienen ocupando un papel significativo en la administración, al concederle a la organización cohesión y sentido de pertenencia.

Por otro lado los autores, Bencomo y Alvarado (2009:29) plantean lo ético dentro de la organización, en un punto trascendental, como son las relaciones laborales, emplazando a superar el contexto de aprovechamiento del hombre por el hombre.

El autor, Rojas (2007:9), en relación al trabajo nos indica:

La ausencia de valores aliena y debilita, a los trabajadores en la empresa, que aspiran una vida, digna y realmente libre; es necesario que el ser humano se forje como una persona crítica, con discernimiento ante la realidad, sobre la base real de su absoluta dignidad por descubrir y vivir.

En este sentido se muestra una visión distinta de la persona dentro de la organización, no es vista como un recurso más, ya que el talento humano no solo produce bienes y servicios, sino que va a desarrollar sus potencialidades.

En este orden de ideas, del campo gerencial el profesor Guédez (2002:44) plantea con sentido explícito la importancia de la ética en el ámbito institucional, señalando lo siguiente:

1. El tránsito de la planificación convencional hacia la planificación estratégica. En la planificación convencional se establece una secuencia de etapas separadas y diferenciadas entre el deber ser, el puede ser y el tiende a ser; por el contrario, en la planificación estratégica, todas estas condiciones dejan de ser etapas para convertirse en fases que se envuelven en una dinámica más activa. Los alcances y relaciones éticas son más propicias en el caso de la planificación estratégica, en tanto que las imprevisiones y

turbulencias del entorno imponen un mayor enraizamiento y una mayor sedimentación de los valores, de las creencias y de los compromisos.

2. Del énfasis en las ventajas competitivas estamos pasando del acento en las ventajas cooperativas. En un sentido general, puede identificarse una interesante secuencia en donde las ventajas comparativas, apoyadas en la posesión de recursos materiales y económicos, fueron sustituidas por las ventajas competitivas, más inspiradas en el conocimiento y en el dominio tecnológico; éstas, a su vez, están siendo superadas por las ventajas cooperativas.

3. De la gerencia de las instrucciones a la gerencia de los valores. Otra. La gerencia visionaria va más allá de la gerencia estratégica porque enfatiza que, por encima de lo que hay que hacer, se impone el para qué hacerlo. Las visiones y los valores se traducen en energías que impulsan compromisos.

4. De la noción de capital tangible hacia la prioridad del capital intangible. Se ha incorporado la noción de capital ético como un nuevo factor de los bienes intangibles de las empresas. El capital intelectual promueve creatividad, el capital emocional genera compromiso y el capital ético asegura lealtad. La creatividad, el compromiso y la lealtad son mucho más poderosos que cualquier otro recurso organizacional.

Ahora bien, la gestión ética en las instituciones públicas, se observa actualmente las exigencias a las mismas, producto

de la globalización y la participación de las comunidades, ha conduciéndolas a orientar la gestión hacia modelos de calidad, respondiendo seriamente a los indicadores de eficiencia, eficacia y excelencia.

Sin embargo, existen algunos obstáculos que las instituciones públicas deben exterminar del seno gerencial, ya que impiden una coordinación de manera eficiente; un ejemplo de ello lo plantea Díaz y Rossell (2010:189) en su artículo “Gerencia Universitaria Tiempo de Reflexión” señalan los siguientes elementos que impiden una sana administración: ausencia de ética, la política y la burocracia, existencia de jefes y no gerentes, los gremios, centralización del poder, inexistencia de controles, desconocimiento del potencial de los miembros y aspectos socio culturales del personal. Los mismos están presentes en otros entes del Estado.

El perfeccionamiento de la gestión en las instituciones públicas conduce a la necesidad de la revisión de los procesos que van desde los grandes desafíos legislativos y jurídicos hasta la redefinición y refundación de las misiones y objetivos institucionales por diferentes vías y mecanismos, y lo más importante la reforma del pensamiento de los sujetos, acción que convoca de forma prioritaria al rescate de sensibilidades pérdidas, que permitan la revalorización de la condición humana.

Ahora bien, lo crucial en este escenario es entender que la idea de reforma, de cambio, pasa, por el concurso de las voluntades de un colectivo para comprometerse en acciones dirigidas a desarrollar aprendizajes generativos, cooperativos y

transformativos, en este escenario el líder gerencial juega un papel de primer orden.

En este momento, en el cual quienes gerencian las instituciones y fungen como directores, jefes de departamentos o dependencias, deben reconocer que el éxito de las organizaciones se encuentra en la calidad de su gente, deben hacer hincapié en la necesidad de aprovechar al máximo los talentos de sus recursos humanos.

Para Drucker, citados por Maciariello y Linkletter (2012:3), se refirió a la gerencia como un arte liberal, relacionándolo directamente con las disciplinas de las humanidades, es decir puede ofrecer una esperanza para una sociedad más ética y humanitaria. Las ciencias gerenciales contribuyen en la promoción, coordinación y dirección de la gestión transformadora, en busca de la eficiencia de la administración de las instituciones públicas.

Las instituciones públicas ecuatorianas deben asumir un papel transformador en la promoción de la innovación de los procesos gerenciales, basados en los valores que promuevan la ética en la gestión, a través de sus diferentes direcciones, departamentos, unidades, y equipos sociales, desde donde se debe liderar los esfuerzo para explorar, cultivar, promover e implantar políticas y estrategias que garanticen un desarrollo interinstitucional basado en los principios filosóficos de gestión compartida.

El progreso de la gestión pública conduce a la necesidad del estudio de los procesos, profundizando en los grandes desafíos

legislativos y jurídicos, hasta redefinir y refundar las misiones y objetivos institucionales por diferentes vías y mecanismos, y lo más importante la reforma del pensamiento de los sujetos, acción que convoca de forma prioritaria al rescate de sensibilidades perdidas, que permitan la revalorización de la condición humana.

Por otro lado, en la medida que se promuevan las iniciativas y acciones, podrá formarse a los miembros de las comunidades, para el compromiso por la equidad, mejoramiento de la calidad y fortalecimiento del buen vivir. La ética se vincula con los análisis, las decisiones, las operaciones y las evaluaciones. La praxis ética contribuye en el desempeño institucional y colectivo, en sus condiciones personales, profesionales y gerenciales.

Es por ello, que las oficinas de recursos humanos afronta retos, los cuales requieren, cambios para salvaguardar la calidad humana, dirigida a la formación del talento humano que busca excelentes condiciones de vida y desarrollo acorde para la sociedad del siglo XXI. Es necesaria la promoción del intercambio de conocimiento, empoderando al colectivo, como ser integral capaz de transformarse y transformar a los demás, contribuyendo al fortalecimiento de las instituciones públicas, convirtiéndose en recintos de intercambio de ideas y promotora del diálogo sincero.

En la siguiente figura se muestra la integridad de la ética y la gestión pública como modelo factible para el logro de la cohesión institucional en donde se involucra un conjunto de elementos con el acompañamiento y liderazgo de los líderes en

gestión de las instituciones públicas.



Figura N° 9

Elaboración propia (2019). Ética en las instituciones públicas.

El modelo se soporta en cuatro ejes principales el gestor líder público quien liderizará el proceso de fortalecimiento con el apoyo del talento humano, desde una gestión compartida

y con la filosofía de integración en el que juegan un papel importante las comunidades, debe ser un procesos dinamizador que promueva la participación para transformar y reformar las estructuras con una conexión ética en todos los proceso y en constante retroalimentación mejorando la transparencia e integridad con coherencia organizacional.

Los valores organizaciones

De acuerdo a Hamburger (2008), los valores organizacionales establecen directrices para el compromiso diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad de los clientes en la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados. El reto consiste en determinar el conjunto de valores a ser internalizados, aceptados y puestos en práctica en todos los niveles de la organización, los cuales guiaran las acciones de cada una de las personas que conforman la organización.

Se considera al autor Etkin (2006) con su libro Gestión de la Complejidad en las Organizaciones; considera la organización como un conjunto que se integra con el aporte de una diversidad de grupos internos y externos, con sus respectivos intereses. Indica la viabilidad de las organizaciones por el cumplimiento de las normas, los procedimientos que se realizan y otros aspectos formales, lo que él considera el orden establecido. La ética de la organización no es un esquema riguroso porque se sustenta del resultado de la experiencia, con el aprendizaje, las alianzas y aceptaciones sobre lo deseable en la vida cotidiana de

la organización, defendiendo la ética gerencial como el conjunto de valores que distinguen la organización, la cual expresa los términos que la organización fija.

Siguiendo con el autor, muestra a continuación tres visiones que mantiene en relación a la presencia de la ética en las organizaciones y que están ligadas plenamente a la gestión, lo que garantiza una ampliación del pensamiento y saberes éticos:

- La presencia de la ética en la gestión implica decidir considerando valores sociales, que a manera de síntesis tienen que ver con la justicia, equidad, libertad, igualdad y dignidad del trabajo.
- La ética refiere a la autenticidad, verdad y sinceridad y el actuar con base en valores y principios sociales.
- La condición ética no es una materia objetiva, sino un tema intersubjetivo que requiere diálogo y consenso.

Se logra edificar una ética de la gestión desde el discurso interno que se maneja en ellas y es así como el autor relata a la ética discursiva de la gerencia pública, relacionando a los integrantes de las organizaciones, reemplazando la insuficiencia de referentes morales externos, sin embargo, esa ética admite que coexista un diálogo entre los integrantes de las entidades en estudio y la colectividad. La ética de la institución no es una representación rígida porque se sustenta del resultado de la experiencia, es un saber guía de los proceder.

A que se enfrentan los gerentes en las instituciones

Dilemas éticos en las organizaciones



Los problemas éticos tienen difícil solución, la palabra dilema formula un punto de decisión, en el cual hay que distinguir entre dos cosas. Es frecuente encontrarnos con entornos en las que las personas piensan más en los beneficios propios, incluso a costa de la ley. Sin embargo, cabe indicar que las conductas antiéticas no progresan demasiado, pues ya que en cierto instante pueden ser el productor de grandes dificultades. Para Soto y Cárdenas (2007,16) los dilemas éticos son situaciones que no son ni negras ni blancas sino grises. Resolverlas requiere tomar decisiones cuando las leyes, los reglamentos, los estatutos o las verdades absolutas no dan la pauta.

Es por ello que cada integrante de la organización debe desenvolverse con honestidad, justicia y autenticidad, asumiendo un código de ética, para que así pueda desafiar de modo eficientemente los inconvenientes que trasciendan dentro y fuera de la organización, debido a que esa conducta afectará a sus trabajadores, y su entorno. Constituyen más que recomendaciones, estos promueven al impulso ético de las

personas, lo cual conduce a que la organización sea ética. Operan como elementos primordiales para equilibrar y establecer prioridades entre los valores y para detallar principios y pautas de aplicación de los mismos. Son medio para guiar el campo de gestión de una institución y de los trabajadores en el desempeño de sus compromisos.

Como afirma Camps (1996:83) que “el deber está por encima del poder”. Cuando los hombres carecen de principios una vez en el poder pierden el equilibrio. Pero la corrupción en el ámbito público no se encuentra sola, se acompaña de una serie de comportamientos antiéticos que impiden alcanzar las metas de los gobiernos, lo que genera que se pierda la confianza de los ciudadanos en éstos. Algunos de estos son: abuso de poder, clientelismo político, cohecho, estafa, extorsión, favoritismo, financiamiento deshonesto electoral, fraude, recepción de gratificaciones, malversación de fondos públicos, nepotismo, ocultamiento o venta de la información, peculado, prevaricación, soborno, tráfico de influencias, uso indebido de los bienes públicos.

Otros comportamientos que enferman la salud de las instituciones públicas son: la ambición, la adulación, la complicidad, el compadrazgo, el desorden, la desconfianza, el desenfreno, el dedazo, la deslealtad, el egoísmo, la hipocresía, la injusticia, la ineptitud, la irresponsabilidad, la insolencia, la incompetencia, la improvisación, la impunidad, el libertinaje, la mentira, la negligencia, la rapiña, el temor, la traición, entre otros. Cada uno de estos participa en cierta medida, ya sea de manera directa o indirecta de la corrupción. Algunos servidores

públicos al ser tocados por los vicios, olvidan el fin de todo gobierno, su razón de ser, que es la justicia o bien común de la comunidad.

Por su parte, Etkin (1993) denomina a la desviación de la misión de las organizaciones como perversión. El análisis de la perversidad es una visión que consiste en descorrer el velo que oculta al dogma, la hipocresía, el doble discurso, persuasión o la mentira institucional. Una organización es perversa si se cierra y se aísla del concepto que le da origen y sólo piensa en su supervivencia. En este caso, las instituciones no hacen lo que dicen que piensan y no piensan lo que dicen que hacen. Una organización admite las desviaciones de la misión sin que la ley la sancione. La doble moral, se da en tanto exista un marco no cuestionable por los demás.

Otro aspecto considerado por Etkin (2006) se refiere a la dirección la cual debe ser inteligente, evitando que la complejidad de fuerzas derive en la instalación de situaciones injustas y utilizar el diálogo y el discurso transparente para superar los problemas relacionados con la diversidad de posiciones e intereses que coexisten en la organización.

En este sentido, se puede suponer que toda acción del individuo, debe actuar en función a su conducta diaria, que siendo la ética un conjunto de valores que controlan la forma de proceder del individuo considerando así la diferencia entre lo bueno y lo malo, que le permite actuar con ciertos principios que refuerzan la personalidad. De igual manera ocurre en las instituciones, debido a que esta es gestionada por personas, que están preparadas a nivel profesional y gerencial para poder lograr

la eficiencia y la eficacia, para lograr las metas establecidas y de esta manera lograr la satisfacción de las necesidades ya que es una institución pública donde se supone que se establecen dichos valores que deben de regir el comportamiento de todas las personas que laboran en cada una de ellas.(Institutos, dependencias, entre otros).

Conclusiones

Para gestionar el fortalecimiento de la dirección de recursos humanos de las instituciones públicas es necesario enfocarse en la comprensión y crear una cultura compartida, así como diseñar un ambiente de trabajo cautivador, construir nuevos modelos de liderazgo y desarrollo profesional.

Las instituciones deben ser más ágiles y orientadas a los colaboradores internos, cambiando sus estructuras de modelos tradicionales a equipos flexibles e interconectados. Los programas de desarrollo de liderazgo, la gestión del desempeño, el aprendizaje y el desarrollo de carrera, se adaptan a las nuevas circunstancias.

Por otro lado, en la medida que se promuevan las iniciativas y acciones, podrá formarse a los miembros de la institución, para el compromiso por la equidad, mejoramiento de la calidad y fortalecimiento de los servicios sociales. La ética se vincula con los análisis, las decisiones, las operaciones y las evaluaciones. La praxis ética contribuye en el desempeño institucional y colectivo, en sus condiciones personales, profesionales y gerenciales.

Es necesaria la promoción del intercambio de conocimiento, empoderando al colectivo, como ser integral capaz de transformarse y transformar a los demás, contribuyendo al fortalecimiento de las instituciones públicas, como recinto de intercambio de ideas y promotora del diálogo sincero. La gestión compartida, donde todos se sientan protagonistas y corresponsables del rumbo a seguir, promoviendo una gestión para la vida, reorganizando al talento de servicio, apoyo, directivo, administrativo; que se vincula con la colectividad que conforma la sociedad.

Así mismo, las políticas institucionales y estrategias creadas, en los aspectos concretos de realzar el nivel de calidad de vida, el desarrollar una jornada de excelencia, una vinculación efectiva con el entorno, una significativa unificación de las tecnologías y comunicación a todos los procesos de la institución, el debido fortalecimiento de la gestión administrativa y, el desarrollo sistemático de la infraestructura física de la institución.

En la planificación en las instituciones públicas, es importante tomar en cuenta las estrategias y políticas de recursos humanos las cuales permiten condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del talento. Existen varios modelos de planeación de recursos humanos los cuales se aplican en dependencia de las mismas condiciones y características por lo que se deben buscar las herramientas que más se ajusten a las necesidades de cada institución. De allí la importancia de contar con documentos administrativos a través de los cuales se establezcan las líneas de acción para estos procesos.

Se considera viable diseñar las estrategias de acuerdo a

las mencionadas en este libro partiendo de la disponibilidad de los recursos institucionales, técnicos y financieros con el que se cuenta, y lograr fortalecer las diferentes dependencias de administración de recursos humanos de las instituciones públicas, con una nueva visión humanista y que permita lograr los objetivos en beneficio del colectivo y comunidades que hacen vida en la región.

Asimismo y de gran importancia, distinguir el valor de la ética conectada con la gestión organizacional construyendo los medios para la verdadera transformación institucional, promoviendo el conocimiento ético, fomento de la ética en los ámbitos social y comunitario, construcción de una red de ética interinstitucional y extra institucional. Promoción de una ética personal e institucional cargada de valores que permitan la orientación al diálogo sincero y continuo, conformación de comités de difusión permanente, implementar la autoevaluación de la conducta como un proceso de retroalimentación.

Generar estrategias con visión de futuro y con un pensamiento complejo, integral, sistémico que permita direccionar la gestión pública como un proceso integrador con el acontecer diario como vínculo para comprender los acontecimientos institucionales y comunitarios, respetando las visiones colectivas. Para un gran intercambio de experiencias logrando una dirección de recursos humanos adaptada a los nuevos tiempos.

BIBLIOGRAFÍA

Adair, J. (1992). Como motivar ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia? Legis Editores, S.A. Santafé de Bogotá.

Alles, M. (2011). Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias. Ediciones Granica

Alles, M. (2006). Selección por competencias. Primera edición Granica C.A. Buenos Aires.

Alles, M. (2004). Desempeño por Competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

Alles, M. (2005). Evaluación de Desempeño por Competencias 360°. Ediciones Granica. S.A. Buenos Aires.

Alvarado, O. (2007). Gerencia de lo moderno y lo postmoderno. Editorial McGraw-Hill.

Ashkansy, N. y Cols (2000) Questionnaire Measures of Organizational Culture. Handbook of Organizational Climate and culture.

Barzelay, M. (1998). La Reforma de la Administración Pública: un enfoque de políticas (con referencia a los países de la OCDE). Reforma y Democracia, N° 10. Caracas. CLAD.

Benavides, O (2002). Competencias Y Competitividad. Diseño Para Organizaciones

Bencomo, T. y Alvarado D. (2009). Ética en las Relaciones Laborales. Revista en Educación en Valores. Vol. 2. N° 12. Uni-

versidad de Carabobo. Venezuela.

Betancourt, J. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma*. Porlamar. www.eumed.net/libros/2006

Borrero, R. (2019) *Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia*. KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas. Año IV. Vol IV. N°7. Enero – junio 2019. Hecho el depósito de Ley: FA2016000010ISSN: 2542-3088 FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Cuarta edición. Editorial Trillas. México.

Cárdenas, J. (2016). *Importancia de las PYMES en la economía*. El nuevo diario.com.

CEPAL (2019) *Estudio Económico de América Latina y del Caribe*. Publicación de las Naciones Unidas. ISBN:9789211220193

Cortina, A. (2006) *La Ética de la Empresa*. Editorial Trotta. Madrid

Chiavenato, I (2002). *Gestión del Talento Humano*. 1ra Edición. Editorial McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw – Hill.

Cleghoron, L (2005) *Gestión Ética para una Organización Competitiva*. Editorial San Pablo. Bogotá. Colombia

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na Edición Pearson Educación. México.

De Miguel, A. y Velasquez, L. (2003) *La Gestión del Recurso Humano*. Corporación Andina de Fomento. Santiago de Chile [Documento en línea] disponible: <http://www.eclac.org/dmadr/noticias/discursos/8/13558/szavert.pdf> [Consulta: 2019. Junio 28. 7:00pm]

Díaz, R y Rosell R. (2010) “Gerencia Universitaria Tiempo de Reflexión”. *Revista Ciencias de la Educación*. Segunda etapa. Vol. 20 N° 35. Valencia. Enero-Junio

Drucker, T. (2002) *Pasión por la Excelencia*. Edición McGraw Hill. 2da Edición. España

ESPÍN OLEAS M. E. [et al]. 2015. *Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos*. [Consulta 12 de feb 2019]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html>

Etkin, J. (2011). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado. Ediciones Granica. Buenos Aires.

Etkin, J. (1993). *La Doble Moral de las Organizaciones*. Editorial McGraw Hill Interamericana de España, S.A.

Etkin, J. (2006). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires. Argentina. Editorial. Granica

Fernández, E. (2002). *Introducción a la Gestión (Management)*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Fitzenz, J. (2004) *Como Medir la Gestión del Recurso Humano*. [Documento en línea] Disponible: http://www.aconsulting.com.ar/libro_untrabajofeliz/Capitulo-13.pdf (Consulta: 2013. Abril 4. 7:00pm)

Francés, A. (2007). *Estrategia y Planes para la Empresa*. México Editorial Pearson Educación. México.

Galinelli, B y Migliore, A. (2015). *Estudios sobre gestión pública: Aportes por la mejora de las Organizaciones Estatales en el ámbito Provincial*. Libro Digital, PDF. Primera Edición. Argentina

García, A; Bória, S;(2010) *Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI*. UBE Economía Empresa.

García, B. (2008) *Estrategias Gerenciales de la Empresa Cooperativa en el Desarrollo local desde la Dimensión Ética*. Revista Multiciencia. Vol. 8 N° 2 Universidad del Zulia. Núcleo Punto Fijo. Venezuela 11.

García, L., García, J., & Isea, J. (2017) *Aporte de la nueva ciencia al pensamiento científico en el área gerencial*. KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas. Año

I. Vol I. N°1. Ene – Julio, 2016. Hecho el depósito de Ley: FA2016000010ISSN: 2542-3088 FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro, Venezuela.

García, Y. (2019) *Conjugación del Talento Humano y la Gestión Pública: de lo político, lo público, lo institucional, lo estratégico*. CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología. Año V. Vol. N° 58. Enero-Junio 2019.ISSN-L: 2524-3029; ISSN: 2610-802X. Santa Ana de Coro. Venezuela

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.)*. McGraw-Hill Interamericana. Santiago de Chile.

González, S. (2003) *Equipos de Alto Desempeño de las Cualidades de un verdadero Líder* [documento en línea] disponible: <http://www.uch.edu.ar/rrhh>. [Consulta: 2019. Mayo 15. 9:05pm]

Huselid, M; Becker B; Beatriz R. (2005). *El Cuadro de mando del Capital Humano*. Ediciones DEUSTO. Barcelona.

Jericó, P. (2008) *Gestión del Talento Humano. Construyendo Compromiso*. España. Prentice Hall

Koontz, H y Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global 11ª*. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Krell, H. (2009). *Outsourcing*. www.ilven.com [consultada 10 de feb 2019]

León, R. (2012). Implicaciones éticas de la función judicial, Unidad didáctica complementaria. Costa Rica. Poder Judicial.

Maciariello, J. y Linkcetter, K. (2012) Peter Drucker y el Arte Perdido de la Gerencia. Grupo Editorial Norma

Martínez, J. (2003) Coaching. [Documento en línea] disponible: <http://www.gestiopolis.com/coaching/html>. [Consulta: 2019. marzo 19. 10:30pm]

Méndez, C. (2006) Clima Organizacional en Colombia. El IMCOI.Un método de análisis para su intervención. Universidad de Rosario Bogotá.

Meyer, J., Allen, N. (1991) A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, in human. *Recause Management*. Review núm. 1 pp 61-98

Morin, E. (2001). Introducción al Pensamiento Complejo. 2da. Edición. Gedisa. Bogotá.

Muñiz, L. (2003). Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Muñiz, L. y Monfort E. (2005). Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral. Ediciones gestión 2000. Barcelona.

Pieper, A. (1990) Ética y Moral Una Introducción a la Filosofía Práctica. Editorial Crítica Barcelona España.

Pirona, J. (2010) Estrategias de Gestión Para El Talento Humano Basado en el Cuadro de Mando Integral, A Nivel de la Gerencia Media De La Universidad Nacional Experimental “FRANCISCO DE MIRANDA” . Tesis de Maestría. Universi-

dad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Estado Falcón. Venezuela.

Pirona, J., Gutiérrez, J., Isea, J. (2019) Nueva visión ética en la gestión universitaria. Una mirada desde la complejidad. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Año IV. Vol IV. N°8. Julio – Diciembre 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088 FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Quebecor World Bogotá, S.A., Bogotá Colombia.

Rojas, B. (2007) “Axiología como eje transversal, en la gestión del talento humano”. Revista Educación en Valores. Vol 1 N° 7. Valencia. Venezuela

Romero, G (1984). Motivación para el trabajo: Necesidad de logro en Venezuela. Trabajo de ascenso. Universidad de los Andes. Mérida, Estado Mérida.

Shapiro, k. (2003) Coaching y Site del Management. Editorial McGraw Hill. México

Sherman, D; Bohland, M. y Snell, T. (2006) Administración del Recurso Humano. 3ra Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México

Salazar, C. (2010). Factores críticos que afectan el rendimiento laboral. (Documento en línea) Disponible: <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/>. (Consulta, 01/08/2019)

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). Dirección de Recursos Humanos Un Enfoque Estratégico. McGrawHill. Interamericana.

España.

Serna, H. (2005) Gerencia Estratégica. 7ma Edición. Panamericana. Editorial Ltda. Colombia.

Serna, H. (2007). Gerencia Estratégica. 9na Edición. Panamericana editorial Ltda. Colombia.

Silva, M (2008). Las relaciones humanas en la empresa. Ediciones learning Paraninfo, S.A Madrid España.

Soto, E. y Cárdenas, J. (2007). Ética en las Organizaciones. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México.

Stonner J; Freeman; Gilbert (2002). Administración. Sexta edición. Editorial Pearson Educación.

Teme, H. (2010) Logra lo extraordinario. Editorial Unilit. USA

Velásquez, M. (2006). Ética en los Negocios. Conceptos y Casos. Editorial Pearson Prentice Hall. México

Vera, M; Cuello C. (2005). Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana. República Dominicana. Universidad Intec, Instituto Tecnológico de Santo Domingo. pp 14-15-16