

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, CON ÉNFASIS
EN GERENCIA**

**Análisis de las competencias de colaboradores de la
Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja
Costarricense, en la sede administrativa en Zapote**

Joselyn Gamboa Mora

SAN JOSÉ, NOVIEMBRE 2017

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	2
Planteamiento del Problema de Investigación	3
Objetivos de la Investigación	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Justificación de la Investigación	6
Antecedentes de la Investigación	8
Proyecciones de la Investigación	12
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	13
Administración	13
Funciones Administrativas	14
Planear.	15
Organizar.	15
Integración personal.	16
Dirigir.	16
Controlar.	17
Puestos	18
Evaluación de puestos de trabajo	18
Proactividad	19
Clima organizacional	19
Trabajo en equipo	21
Motivación	21
Eficiencia	22
Deficiencia	23
Competencia	23
Habilidad	24
Actitudes	25
Conocimientos	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	27
Enfoque de la Investigación	27
Diseño de la Investigación	28
Muestra de la Investigación	29

Población	29
Unidad de Análisis de la Investigación	29
Puestos	29
Competencias	30
Diagnóstico	31
Instrumentos Utilizados en la Investigación	32
Entrevista	32
Pruebas psicométricas	32
Gráfico de compatibilidad persona- puesto	33
Proceso para la Recolección de Datos	34
Método de Análisis de la Investigación	35
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	37
Análisis de entrevista	37
Transcripción de la entrevista aplicada en la Jefatura de la Dirección de Formación Profesional	38
Análisis de resultados de pruebas psicométricas	54
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
Conclusiones de la investigación	67
Recomendaciones del estudio	72
Plan de desarrollo de competencias	74
Actividades	79
Reuniones	79
Motivación	82
Dinámicas	83
Estudios de casos	86
Talleres	88
REFERENCIAS	91
APÉNDICES	95
Apéndice A. Entrevista Aplicada en la Jefatura de la Dirección de Formación Profesional	95
Apéndice B. Prueba psicométrica aplicada a los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional	97

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	39
-----------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.....	58
GRÁFICO 2.....	59
GRÁFICO 3.....	61
GRÁFICO 4.....	62
GRÁFICO 5.....	63
GRÁFICO 6.....	64
GRÁFICO 7.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.....	40
TABLA 2.....	41
TABLA 3.....	42
TABLA 4.....	43
TABLA 5.....	44
TABLA 6.....	45
TABLA 7.....	57
TABLA 8.....	69
TABLA 9.....	78
TABLA 10.....	81
TABLA 11.....	85
TABLA 12.....	87
TABLA 13.....	89

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se pretende analizar las competencias que tienen los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote, con el propósito de establecer si los funcionarios cuentan con aquellas competencias que se consideren indispensables para llevar a cabo sus labores de forma efectiva, previo establecimiento de las mismas a nivel de los diferentes puestos laborales.

La presente investigación posee un enfoque cualitativo, porque se fundamenta en aspectos característicos sobre el fenómeno específico de las competencias de personal dirigido esencialmente a un grupo limitado de participantes. Se utilizó la recolección de datos no numéricos, que fueron manipulados para analizar la información recopilada sobre las competencias que poseen los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede de Zapote, por medio de una entrevista a la Jefa de la dirección y una prueba psicométrica a los colaboradores.

Para cumplir con el objetivo propuesto de la investigación, se escogió por accesibilidad una muestra del 58% (7 colaboradores) del total (12 colaboradores) que forman parte de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede de Zapote.

La presente investigación desarrolla un análisis sobre cuáles son las habilidades y comportamientos óptimos para el desarrollo de las labores propias de aquellos que ocupen cargos en la dirección bajo estudio, y con ello facilitar la valoración de las competencias deseables vs las competencias reales de los colaboradores, y de esa manera poder fortalecer aquellas que lo requieran.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El conocer el concepto de competencias en el campo de las habilidades humanas, permite ayudar a establecer qué tan hábiles son las personas en sus puestos de trabajo o qué tan proactivos pueden llegar a ser en otras áreas, con habilidades que no se han desarrollado o no tienen el conocimiento de que las poseen. Es así como el análisis de las diferentes competencias que se logren detectar, será de beneficio para la administración de puestos en áreas de negocio

En la presente investigación se busca evaluar las distintas competencias con que cuentan los funcionarios de La Dirección de Formación Profesional en la Cruz Roja Costarricense en la sede administrativa ubicada en Zapote, con el fin de sacar provecho de aquellas que deben desarrollar en los distintos puestos de trabajo, así como detectar las competencias que pueden potenciar y que logren generar un crecimiento en la productividad en el personal que se encuentre ubicado en la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, sede administrativa de Zapote.

El propósito de analizar las competencias es saber si las personas son capaces o no de realizar las labores en el puesto de trabajo de forma idónea, para esto es necesario que se establezcan las competencias que se necesitan en los distintos puestos ubicados en la Dirección de Formación Profesional ubicado en la sede de la Cruz Roja Costarricense en Zapote. En un lugar de trabajo deben considerarse las capacidades que requiere una persona para el óptimo desarrollo de sus actividades, probablemente se identifique la formación como una opción para procurar la presencia de la habilidades necesarias. Es necesario para esto que los colaboradores sean conscientes de la importancia de sus labores en la institución y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de ésta.

Planteamiento del Problema de Investigación

Considerando que la Cruz Roja Costarricense carece de un programa de análisis y desarrollo de competencias en los diferentes puestos laborales, las personas son contratadas sin que medie una evaluación y seguimiento a profundidad de sus conocimientos, actitudes y habilidades, lo que ha fomentado que dichas contrataciones se generen atendido únicamente a una necesidad presente en la institución o por el ascenso de un colaborador con muchos años de permanecer en un puesto determinado de la misma.

La presente investigación pretende desarrollar un análisis que proporcione una base razonable sobre cuáles son las habilidades y comportamientos óptimos para el desarrollo de las labores propias de aquellos que ocupen cargos en la dirección bajo estudio, ubicados en la sede administrativa de Zapote, y con ello facilitar la valoración de la presencia de las competencias que hacen que las personas sean eficaces y eficientes en su puesto de trabajo, así como también las competencias deficientes o pendientes de estimular para que los funcionarios puedan alcanzar el nivel de productividad deseado.

En algunas circunstancias existen personas que no conocen qué tan hábiles pueden llegar a ser, o no son conscientes de las habilidades que poseen y por lo tanto, no pueden llegar a desarrollar todo su potencial. Por consiguiente la investigación busca conseguir que los colaboradores comprendan cuáles son las competencias deseables para su puesto de trabajo y así puedan desarrollarlas, desenvolviéndose de forma óptima en todos los sentidos a partir de nuevos hábitos y con ello alcanzar la competencia profesional que se espera de ellos.

Las competencias, habilidades y destrezas de los funcionarios de la Dirección de Formación Profesional en la Cruz Roja Costarricense, sede en Zapote, deben permitir el

mejoramiento continuo en el desarrollo de los procesos, ya que la visión global de toda entidad se transforma con el paso del tiempo, en otras palabras, trabajar en un ambiente plano en donde cada uno se limita o restringe a cumplir con las tareas que única y exclusivamente le son asignadas, ya no resulta aplicable pues actualmente la entidad tiene una visión mucho más flexible, donde el colaborador busca un crecimiento dentro de la institución, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus competencias, lo que le beneficia personalmente pero también conlleva de por medio grandes ventajas para la entidad, pues el funcionario daría cumplimiento de sus actividades de una manera más proactiva.

A partir de lo antes expuesto, se pretende contestar a la interrogante con la que da inicio la presente investigación, a saber ¿Cómo analizar las competencias de los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede de Zapote?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar las competencias de los colaboradores en los puestos de trabajo en la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote.

Objetivos específicos

Identificar los diferentes puestos de trabajo y las competencias requeridas de los colaboradores en la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote.

Identificar las competencias reales de los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote, mediante una herramienta de evaluación.

Realizar un diagnóstico de los resultados obtenidos de los colaboradores con la aplicación de una herramienta de evaluación de competencias de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote.

Justificación de la Investigación

La principal razón por la que se generó el tema de investigación, fue por la necesidad que tiene la Cruz Roja Costarricense en Zapote, de evaluar a sus colaboradores mediante las habilidades, conocimientos y actitudes que deben emplear día con día en sus labores, por lo cual se realizó la evaluación en la Dirección de Formación Profesional, al considerarla un área medular para el manejo idóneo de este y otros temas a nivel institucional.

La investigación que se realizó es de enorme provecho para la institución, ya que con cada una de las herramientas utilizadas, la Dirección de Formación Profesional puede aplicar un enfoque determinante para el desarrollo apropiado de las actividades laborales, al proporcionar información que permite establecer aquellas competencias actuales que poseen los funcionarios, estableciendo además cuáles requieren fortalecimiento, así como aprovechando aquellas que, fruto de los resultados del presente trabajo de investigación, fueron localizadas y quizás se desconocía que los colaboradores tenían o que pueden llegar a aprender con el paso del tiempo mediante una formación adecuada.

Un análisis de competencias puede permitir a la institución generar comprensión sobre las actitudes que tienen los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional, de la Cruz Roja Costarricense en la sede en Zapote, y con ello dar un seguimiento continuo a esas competencias en las diferentes actividades diarias que ejecutan, esto quiere decir que los colaboradores desempeñándose en sus puestos de trabajo tendrán una mayor posibilidad de responder exitosamente a una demanda, una acción o una tarea específica, independientemente de la forma en que les sea planteada.

Los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional, en la Cruz Roja Costarricense en la sede en Zapote deben considerarse competentes para el desempeño de sus funciones, mediante distintas características, como los conocimientos necesarios para poder manejar los recursos que les proporciona la institución para desarrollar de una manera

eficiente las actividades clave, así como también considerando la capacidad de llevar a cabo distintas tareas en el área laboral.

Por medio del presente trabajo de investigación se procura analizar las competencias que posean las personas de la Dirección de Formación Profesional, Cruz Roja Costarricense en la sede en Zapote, y con ello realizar una evaluación de las mismas en las actividades diarias y los requisitos que son necesarios para el puesto. Esto proporciona un conocimiento amplio sobre cómo la aplicación de un análisis de las competencias del personal, puede generar en el mediano plazo un incremento significativo en la eficiencia y productividad de las actividades realizadas por dichos colaboradores.

También se brinda a la entidad una herramienta de evaluación de competencias para que puedan determinar las potenciales brechas existentes entre las competencias deseables y las presentes en el personal, logrando así administrar el esfuerzo de una manera más eficiente y alcanzando niveles de rendimiento que favorezcan la consecución de los objetivos institucionales.

En cuanto a la selección de personal, la aplicación del análisis de competencias dentro del proceso, genera resultados que vinculen de una forma más estrecha las necesidades de la organización con los funcionarios finalmente contratados, pues el reclutador se concentra en aquellos postulantes que cubran los requisitos a nivel de competencias propios de la entidad. Si bien es cierto que existirán áreas de oportunidad, también lo es el hecho de que, una vez identificadas, éstas son susceptibles a ser reforzadas mediante un seguimiento periódico, una vez que el postulante se encuentre dentro de la organización.

En resumen, las competencias laborales permiten conocer lo que un colaborador actual o un candidato está en capacidad de hacer, si su capacidad se ajusta o no a lo que su

puesto de trabajo demanda, así como aquellas competencias en las que deben mostrar mejoría en un plazo determinado, permitiendo el seguimiento correspondiente.

Antecedentes de la Investigación

Según la Gaceta N°28, 1885:

La Cruz Roja Costarricense se fundó el 4 de abril de 1885 según Decreto Ejecutivo N° 35, el contexto social, en el que se decreta esta ley, es de una tensión política centroamericana con una eminente posibilidad de guerra; razón por la cual el presidente en ejercicio Bernardo Soto Alfaro considera oportuno consolidar, mediante ley de la República, la creación de la Cruz Roja Costarricense, acorde a la Convención Internacional de Ginebra y como organismo que para ser activo en tiempos de guerra o crisis. (pp. 1-2)

Considerando lo anterior, para una entidad con una trayectoria y labor social tan significativa como es el caso de la Cruz Roja Costarricense, el análisis de competencias puede ser un gran atractivo a la hora de evaluar a sus colaboradores en función de los diferentes puestos que ocupan, ya que proporciona al encargado del área sujeta a evaluación, un detalle de las habilidades, conocimientos y actitudes que se consideran necesarias en los funcionarios para que puedan desarrollar adecuadamente sus actividades diarias de trabajo. La competencia laboral, según Ariza, Morales y Fernández (2004), se define como “el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes, que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño” (p.20). En la institución de la Cruz Roja Costarricense, no existen antecedentes del tema en estudio.

Morales (2010), como proyecto de grado previo a la obtención del título de Administración Industrial y Empresas de Servicios, desarrolló su investigación llamada

“Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica” de la Universidad de San Carlos, Guatemala; su principal objetivo fue poder elaborar las descripciones de puestos del departamento de asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales.

Con respecto a las conclusiones, se obtuvo una descripción de los puestos del departamento de asuntos regulatorios, para que sirvieran de modelo para el resto de puestos y por consiguiente de base para la gestión de recursos humanos, para mejorar la cultura organizacional y consecuentemente la productividad de la empresa.

Pavie (2012), con el fin de optar al grado de doctorado por la Universidad de Valladolid, elaboró una investigación llamada “Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile”. Como objetivo general se analizaron las políticas formativas que presenta el profesor de lengua Castellana, así como la forma de concretar en los currículos y en la práctica, mediante competencias a desarrollar en la formación inicial.

Entre sus conclusiones se expuso que, no se había logrado a través de la política educativa vigente especificar adecuadamente un conjunto de competencias docentes que puedan facilitar la construcción de propuestas de programas de formación inicial docente para las universidades. Existía una preocupación desde la perspectiva de la política educativa nacional por integrar en la formación inicial variadas acciones educativas buscando cumplir el objetivo de fortalecer la base de conocimientos y procedimientos de quienes se desempeñarán como docentes.

Gómez y Mendoza (2013) para optar por el título de Administrador de Empresas, desarrolló una investigación llamada “Modelo de Gestión de competencias para la empresa ACMED S.A.S.”, de la Universidad de Cartagena. Su objetivo general era diseñar un modelo

de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S., por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral.

Las conclusiones fueron que al aplicar el modelo de competencias en la captación del talento humano de la compañía, se hizo necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal contaba la organización y estar informado sobre cuáles eran los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras. Al igual se propuso un “plan de capacitación pertinente para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del Personal Administrativo de la empresa ACMED S.A.S, el cual contenía temas a tratar, responsables, justificación y objetivos y alcance de las actividades”.

Blanco (2007) para optar por un grado de Bachillerato en Administración de Empresas, en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, desarrolló una “Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L”.

Como objetivo general se planteó conceder a la Cooperativa de productores de Leche Dos Pinos R-L un modelo que evaluara el desempeño para la Dirección Comercial, Dirección de Productores y la Gerencia de Logística que aprobara la medición del rendimiento laboral.

Las conclusiones fueron que a los jefes no se les daba capacitación de cómo deben evaluar a sus colaboradores, la mayor parte de los encuestados consideraban que el jefe inmediato era quién debía evaluar el desempeño, brindar la retroalimentación y entregar las calificaciones a los empleados. El Sistema de Evaluación del Desempeño propuesto identificaba las fortalezas y debilidades de los colaboradores de la Cooperativa. El objetivo de evaluar el desempeño de los empleados era el de estimular, motivar e incentivar a los empleados a comprometerse y trabajar eficientemente para la Cooperativa.

Benavides (2014), con el objetivo de optar por el grado de Magister en Psicopedagogía, efectuó una investigación llamada “Competencias docentes relacionadas con la estimulación de los niveles del lenguaje verbal- oral en los estudiantes del nivel de transición de preescolar en contextos socioeconómicos de pobreza y privación sociocultural que asisten al Jardín de Niños Roberto Cantillo Vindas, Ipís de Goicochea,” de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.

El objetivo general fue analizar las competencias de los docentes de preescolar para una estimulación de los niveles de lenguaje verbal-oral de los diferentes estudiantes del nivel de transición que un contexto socioeconómico de privación y pobreza.

En las conclusiones se observó que los niños de preescolar presentaban grados de violencia, cambios de humor, problemas psicológicos, sin embargo las competencias desarrolladas por los docentes aportaban una mejoría en las actividades que ellos realizaban durante el día así como las diferentes maneras de aprendizaje que elaboraban los profesores con el fin de que los estudiantes pudieran tener distintas formas de enseñanza.

Segura y Soto (2015), para optar por un grado de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Costa Rica, efectuó la tesis con el nombre de “Inteligencia emocional y liderazgo: propuesta de un programa de entrenamiento en habilidades para mandos medios”. Como objetivo general la autora determinaba si el tipo de liderazgo en un mando medio, practicaba un cambio hacia el liderazgo transnacional mediante una intervención en la inteligencia emocional.

Las conclusiones que se desarrollaron fueron con respecto al cambio que generó la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de las personas participantes, ya que gracias al diseño y aplicación del programa elaborado en la tesis, las personas pasaron de

una actitud tendiente a aplicar el liderazgo transformacional ocasionalmente, a aplicarlo constantemente.

Proyecciones de la Investigación

Tener la posibilidad de poder diferenciar distintos puestos de trabajo representa un apoyo en la definición de competencias para cada área, ya que cada uno de ellos requiere de distintas habilidades y aptitudes para su desarrollo. Para el colaborador de la institución es de suma importancia ya que puede entender con claridad las expectativas que tienen el jefe y la organización, con respecto a su puesto de trabajo, objetivos y desempeño, además de la oportunidad de hacer una autoevaluación para el crecimiento profesional, y con ello estar motivado y comprometido con la institución para ofrecer su mejor esfuerzo.

Poder analizar las competencias que presentan los colaboradores de una determinada institución es de gran beneficio tanto para el subordinado como para el jefe del área a cargo, ya que proporciona oportunidades de mejora tanto en el puesto como a nivel profesional y organizacional. El objetivo es poder analizar las habilidades de los funcionarios y dar una mejora en la atención de los requerimientos en los servicios administrativos, y como resultado una eficiencia en los procesos y un mayor alcance en las actividades diarias que requiere la Cruz Roja Costarricense, sede en Zapote.

Como resultado del presente trabajo de investigación, la Cruz Roja Costarricense, sede en Zapote, ha de disponer de un sistema que le ayudará a mejorar el desempeño de los funcionarios, ya que ellos se darán cuenta de las habilidades que tienen que fortalecer para poder mejorarlas, así como también las competencias potenciales para poder seguir sacándoles provecho en sus labores y con ello ir desarrollando un personal calificado que ayude de manera activa a concretar los objetivos estratégicos de la institución.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

El presente capítulo procura analizar y explicar las teorías y conceptualizaciones que poseen una relación con la presente investigación, de manera que sirvan para generar un apoyo teórico a la hora estudiar los datos obtenidos en el proceso de análisis de resultados desarrollados en el capítulo IV. Se encuentran conceptos básicos, así como derivados de estos, ya sean complementarios o específicos.

Administración

La administración es un proceso que dá sustento al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones, por lo tanto una administración efectiva puede traer consigo muchos beneficios a la institución o compañía que desarrolla actividades diarias, con el fin de poder cumplir con las expectativas propuestas. La administración es por tanto una “Ciencia y arte no son mutuamente excluyentes” (Weiss, 2009, p.16), por ende se dice que la administración es un arte, lo que permite a las personas que lo forman, saber hacer las cosas de la una forma innovadora y creativa, además de una ciencia, ya que para ejercer una actividad se debe tener conocimiento de esta herramienta.

Según los autores Koontzy, Weihrich (2004): la administración se define como “ el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4)

La definición anterior se puede ampliar:

Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

La administración se aplica a cualquier tipo de organización.

También se adjunta a los gerentes de todos los niveles organizacionales.

La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.

La administración se ocupa de la productividad, lo que se supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficiencia. (Koontz, Weihrich, 2004)

La administración es por tanto poder interpretar los objetivos propuestos por la compañía y transformarlos en una acción organizacional a través de las funciones de la planificación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada.

Funciones Administrativas

Como anteriormente se mencionó la administración se desglosa en cinco funciones gerenciales que son: planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar, las cuales son de gran importancia para ejecutar una correcta labor a nivel administrativo o gerencial.

Según Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) “Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integración personal, dirigir y controlar” (p.30)

Planear.

Koontz et al. (2012) define la función de planear como aquella que:

Incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas... Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. (p.30)

La planeación es una de las funciones más importantes en la administración ya que para elaborar cualquier acción se debe idear una estrategia que ayude a cumplir con el objetivo propuesto, es decir para cualquiera actividad se deben planear las tareas a realizar para llegar a un objetivo en específico. Por lo tanto una buena planeación de un conjunto de factores a considerar en cualquier ámbito es importante, ya que al final con ello se van a tomar decisiones relevantes ya sea en proyectos, puestos de trabajo, actividades a desempeñar en una compañía, entre otros.

Organizar.

Según Koontz et al. (2012), organizar se define como “esa parte de la administración que supone el establecimiento intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización” (p.30)

Organizar en una empresa no es una tarea fácil ya que cada tarea o área de trabajo son diferentes dependiendo de las circunstancias en las que se encuentren así como el entorno que le rodee, por lo tanto es difícil ajustar las situaciones para que la estructura organizacional

se acomode a cada actividad a desarrollar. La organización es una función importante para una correcta administración de empresas ya que si no es sólida podría generar deficiencias y problemas en los procesos administrativos.

Integración personal.

Para Koontz et al. (2012) la integración personal, se define como aquella que:

Requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las persona disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. (p.31)

Una apropiada integración de personal puede facilitar la dirección de la administración, ya que si las personas están capacitadas y saben lo que deben hacer, pueden cumplir con las metas personales y con ello contribuir con los alcances a los que la empresa quiere llegar, claro está que para una integración de personal se requiere de varios factores como por ejemplo: las capacitaciones, la motivación de equipo de cada área, una correcta selección de personal con base en las habilidades que debe poseer cada puesto de trabajo.

Dirigir.

Según los define Koontz et al (2012) dirigir es:

Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su

comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. (p.31)

En cualquier puesto o área de trabajo debe existir una persona encargada de vigilar que las actividades diarias que se desarrollan se hagan de la manera esperada, lo cual conlleva a una acción de dirigir a las personas a lo que deben hacer, corregir y guiar para que las metas de la empresa se puedan cumplir. Es importante que los subordinados conozcan las instrucciones, tareas y procedimientos a seguir, gracias a una comunicación adecuada entre jefes, supervisores y colaboradores, en un clima laboral óptimo para la toma de decisiones y desarrollo de tareas.

Controlar.

Por último pero no menos importante se encuentra la función de controlar, que según Koontz et al (2012), el control se define como la acción de:” medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto a las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y planes. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes”. (p.31)

Para que un proyecto o meta en una organización sea satisfactoria debe haber un debido control ya sea en procesos, servicios, actividades, entre otros. La planeación como se observó anteriormente era aquella que definía los propósitos a realizar y con el control se evalúa el cumplimiento de los procesos por la ruta previamente fijada, es por ello que dicen que la planeación y control son como siameses en la administración ya que la planeación es fundamental para el control y viceversa.

Puestos

Para Ariza et al. (2004) un puesto de trabajo es “la unidad técnico- funcional mínima en la organización del trabajo, es decir el conjunto de tareas homogéneas y próximas que son realizadas por un trabajador” (p.59)

En toda empresa deben existir distintos puestos de trabajo en los que las personas van a realizar actividades y tareas, que en un conjunto formarán un proceso. Cada persona que ocupe un puesto de trabajo en una empresa debe tener claro cuáles son las acciones y responsabilidades a cargo.

Evaluación de puestos de trabajo

Para Decenzo y Robbins (2003), la evaluación de puestos de trabajo “es el proceso por medio del cual una organización sistemáticamente establece su programa de compensación. En este proceso, los puestos se comparan para establecer el valor apropiado de cada uno de ellos dentro de la organización”. (p.324)

Una evaluación de los diferentes puestos de trabajo en una institución es muy significativo ya que permite conocer las diferentes actividades que realizan las personas según las responsabilidades, actitudes y compromiso en cada uno de los puestos, por lo cual ayuda a la empresa a determinar qué tipo de personas presentan las distintas habilidades requeridas para cada área de trabajo y así poder establecer la compensación o el valor apropiado que debe tener cada puesto según sus requerimientos.

Proactividad

Para Prieto (2016), el concepto de proactividad no se limita en saber qué voy a hacer sino en saber qué voy a hacer teniendo en cuenta a los demás, es decir, además de tener iniciativa debemos ser responsables y cooperativos.

En toda organización cada colaborador asume el control de sus tareas según su plan de trabajo, sin embargo cada persona tiene distintas conductas o actitudes para desarrollarlas, es por esto que una persona que toma la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas, que generan una mejora para el departamento en el que labora o en la actividad que realiza, se le conoce como una persona proactiva, sin embargo una acción requiere de responsabilidad para hacer que las cosas sucedan de una manera efectiva, es decir pensar en que es lo que se quiere hacer y cómo se va hacer.

Clima organizacional

Según Uribe (2015), el clima organizacional corresponde al conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Todos los miembros de un equipo de trabajo tienen distintas percepciones y emociones de su lugar de trabajo, de sus jefes, de las actividades que realizan, entre otras, cada una de las percepciones que tienen los colaboradores influyen en que su eficiencia sea alta o baja, es decir que su aporte a la compañía sea satisfactorio para su crecimiento profesional. Muchos factores influyen para que el clima organizacional de una institución sea efectivo, entre ellos se puede mencionar: la motivación de los jefes a los subordinados en sus tareas, el incentivo y no se debe referir solamente a un incentivo monetario sino a una felicitación por correo o directamente a la persona, el área y las condiciones de trabajo

también influyen en este factor, la predisposición propia de cada persona para auto motivarse, entre muchos otros.

Es por ello que si una institución logra mantener un clima organizacional efectivo, sus colaboradores se van a sentir mayoritariamente a gusto y motivados en cada uno de sus puestos, de manera que el rendimiento y el desempeño laboral tendrán un comportamiento altamente eficaz.

Existen una serie de puntos clave que se pueden reforzar con el objetivo de mejorar el clima laboral, algunos de ellos son los siguientes según el blog del sitio oficial del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, CICAP (2016):

Comunicación: el mantener canales claros de comunicación propicia el sentimiento de pertenencia y la claridad de las funciones propias y metas de la organización.

Relación con el jefe inmediato: crear relaciones armoniosas con el superior inmediato permite mayor grado de delegación, confianza y creatividad.

Planes de desarrollo: ofrecer posibilidades de capacitación o crecimiento, así como retroalimentación a los colaboradores fomenta un sentimiento de estabilidad, así como evita el sentimiento de estancamiento.

Ambiente físico: mantener un ambiente físico óptimo para que el colaborador realice sus tareas.

Riesgos: proporcionar al colaborador seguridad en el ambiente de trabajo, tanto física como emocional.

Motivación en el puesto de trabajo: implementar un plan de prestaciones, reconocimientos y recompensas, esto mantendrá la motivación del colaborador en su puesto, lo cual se traduce en un buen desempeño.

Trabajo en equipo

Para Sánchez, Otálora (2006), el trabajo en equipo implica, una variación cualitativa en la producción del grupo, que pasa a constituirse como equipo al dejar de ser la mera agregación de las producciones individuales de sus integrantes.

En toda institución se requiere del trabajo en equipo para poder desarrollar las tareas diarias que se requieren, es por ello que las actividades de cada puesto son distintas para que al final se obtenga el resultado deseado mediante una labor grupal y con objetivos compartidos, donde exista el control de los procedimientos y la calidad que se pretenda dar a cada uno de los servicios que ofrezca el Departamento de Formación Profesional.

Motivación

Según Robbins (2004), la motivación se define como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. (p.155)

Entre las personas hay diferentes tipos motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta, en este sentido dentro de la motivación existen tres premisas que explican la conducta humana, que son las siguientes según Chiavenato, (2007):

La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.

La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.

La conducta está orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta. (pp. 48-49)

Según Chiavenato, (2007), define motivación como

“todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo” (p.47)

El principal motor de las personas eficientes en una institución es la motivación, ya que genera estímulos de pertenencia y cariño hacia la Institución, de manera que las personas desempeñan sus labores de una manera satisfactoria, lo cual lleva a un gran beneficio para la Institución tanto interno (personal), como externo (clientes.)

Eficiencia

Según Robbins (2004) la eficiencia se define como “la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos”.

Si los colaboradores del Departamento de Formación Profesional se encuentran motivados y capacitados para realizar sus funciones, son personas capaces de tener un alto potencial de eficiencia, lo que lleva al departamento a una mejor calidad en los servicios, y

al máximo aprovechamiento de los recursos disponibles en cada uno de los procesos que se desarrollan en el mismo.

Deficiencia

Según Decenzo y Robbins (2003), “las deficiencias en las habilidades se traducen en pérdidas significativas para la organización en términos de trabajo de mala calidad y baja productividad, aumentan los accidentes en el trabajo y las reclamaciones de los clientes”. (p.39)

Para poder evitar las deficiencias en la ejecución de las actividades de los colaboradores es necesario que la empresa invierta recursos en comenzar a detectar y corregir las debilidades presentes en los diferentes puestos y procesos, así como en capacitaciones y programas básicos de las actividades diarias en las cuales se desenvuelven sus colaboradores, y con ello puede llegar a transformar a un colaborador deficiente en uno productivo.

Competencia

Según Alles, (2008) las competencias son

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización. (p.60)

El éxito de una empresa depende de las personas que la forman, poniendo en práctica sus conocimientos, habilidades y las actitudes, que son ejes indispensables para conducir a

la compañía hacia los objetivos trazados por la misma. Evaluar a los subordinados por competencias, permite a cualquier entidad tener en cuenta todo el potencial de sus colaboradores, desarrollándolos y así, reteniendo valioso talento humano.

Existen seis grupos principales de competencias genéricas para Ariza et al (2004):

1. Competencias de logro y acción: motivación por el logro, habilidad para el orden y la calidad, iniciativa y búsqueda de información.
2. Competencias de ayuda y servicio: sensibilidad interpersonal y orientación al servicio al cliente.
3. Competencias de influencia: impacto e influencia, conocimiento organizacional y construcción de relaciones.
4. Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación y liderazgo.
5. Competencias cognitivas: pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia.
6. Competencias de eficiencia personal: autocontrol, confianza en sí mismo; comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización. (p.21,22)

Habilidad

Según Robbins (2004), la habilidad es:

La capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer. Básicamente, las habilidades generales de un individuo están compuestas por dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas. Las habilidades intelectuales: son aquellas que se necesitan para realizar actividades mentales y las habilidades físicas adquieren importancia para poder cumplir con puestos menos calificados y más rutinarios, es decir la capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes. (pp.41-42)

Todos los individuos tienen distintas habilidades, las cuales los hacen ser personas únicas con un comportamiento que caracteriza a cada ser humano, dependiendo de sus capacidades de realizar diferentes tareas con ciertas destrezas, debido a esto cobra mayor importancia el poder evaluar las competencias de los colaboradores de un departamento, a fin de determinar si cuentan con las habilidades necesarias para cada tipo de puesto.

Actitudes

Para Robbins (2004), las actitudes “son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo”. (p.71)

No todas las personas son iguales, ya que son los comportamientos y actitudes lo que hacen a una persona tener su propia esencia, en una Institución es igual, cada colaborador debe ser evaluado según sus actitudes para determinar si es competente en determinado puesto.

Conocimientos

Según Gutiérrez (2010), los conocimientos son la acumulación de información y conceptos.

Desde la niñez y conforme las personas van creciendo, recolectan información en la mente, lo cual hace que vayan adquiriendo conocimientos durante toda su vida, eso conlleva a poder canalizar dichos conocimientos para ser utilizados en cualquier ámbito que se requiera, ya sea social, familiar o laboral.

Capacitación

Según Werther y Davis (2008), la capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles de personal. (p.252)

Para que los colaboradores del Departamento de Formación Profesional desarrollen de una manera eficaz sus labores, es importante capacitarlos en todas las funciones y procesos que deben elaborar para obtener un objetivo o una meta a alcanzar. Mediante las capacitaciones las personas pueden descubrir nuevas habilidades y competencias que pueden fortalecer y ayudar en el desarrollo de sus tareas.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

La presente investigación posee un enfoque cualitativo, porque se fundamenta en aspectos característicos tales como el descubrir, realizar descripciones y observaciones sobre el fenómeno específico de las competencias de personal dirigido esencialmente a un grupo limitado de participantes. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

De esta manera, se estudian las competencias de los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional, Cruz Roja en la sede de Zapote desde una perspectiva de análisis sobre cuáles son las habilidades que se requieren en cada puesto, a fin de que se alcance el óptimo desempeño de los colaboradores del área. La exploración para generar teorías, es parte fundamental para la investigación, ya que el estudio es realizado a profundidad.

El enfoque seleccionado se relaciona a los datos cualitativos, que se conocen que son detallados, son conductas observadas en el área, eventos y las manifestaciones o consecuencia de los actos. En la actual investigación se estudian todas las situaciones que influyen en el desempeño de los distintos puestos de la Dirección de Formación Profesional en la Cruz Roja Costarricense, sede en Zapote, para poder así comparar las competencias que presentan los colaboradores del área y brindar una propuesta para mejorar la calidad de los servicios, a partir de la solicitud y/o formación de las competencias esperadas, con lo que se procura alcanzar una mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Diseño de la Investigación

La investigación de enfoque cualitativo es también de paradigma naturalista, ya que lo que estudia son fenómenos propios de las acciones humanas y de la vida social, para lo que se requiere alcanzar comprensión del ambiente en el que se desarrollan los colaboradores bajo estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

En este método de investigación, lo que interesa es identificar las competencias que presentan los colaboradores, según las actividades de cada puesto de trabajo, necesarias para poder cubrir las metas y objetivos de la Dirección de Formación Profesional, Cruz Roja en Zapote analizando e interpretando los datos que puedan surgir en el desarrollo de la investigación. Los resultados que se puedan obtener le brindan a la empresa estrategias de mejoramiento para el área en estudio.

Dentro del paradigma naturalista existen varios tipos de diseños, sin embargo, esta investigación se enfoca en el tipo de acción participativa, ya que el fin es poder identificar las competencias que tienen los subordinados mediante una herramienta de análisis, de acuerdo con las competencias que deben tener cada uno de ellos para el puesto en el que se desarrollan. El principal objetivo es poder brindar una herramienta de evaluación que sea efectiva y que ayude a la empresa o mejorar la calidad de los servicios, y poder desarrollar en sus colaboradores habilidades que no conocían que poseían así como aquellas que requieren fortalecer. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Esto ayuda a las jefaturas a contar con un mejor control en las actividades que realizan los colaboradores en los distintos puestos de trabajo, y no sólo eso, sino que también sirve de ayuda a la hora de seleccionar un empleado para un puesto de trabajo o para un ascenso laboral.

Muestra de la Investigación

Población.

La población que se toma en cuenta en la presente investigación está compuesta por doce colaboradores ubicados en los siguientes puestos de trabajo: Dirección Nacional, Sub Dirección Administrativa, Registro y Certificación, Calidad y Supervisión, Innovación y Tecnología y Jefaturas Regionales de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, específicamente en la sede de Zapote. Al tratarse de una investigación bajo el enfoque cualitativo, la población a estudiar se encuentra situada con claridad según sus características, lugar, tiempo y áreas o departamentos.

Muestra.

Debido a que los funcionarios de la población en estudio se encuentra distribuidos a nivel nacional, se tomó por accesibilidad al 58% (7 colaboradores) del total de funcionarios ubicados dentro de la Gran Área Metropolitana (GAM), los cuales representan un porcentaje mayoritario del grupo total a evaluar.

Unidad de Análisis de la Investigación

Puestos.

La primera unidad de análisis determinada para la presente investigación son los puestos de trabajo que desarrollan los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional, es decir, las actividades que desarrolla una persona en un lugar específico de una

institución. Cada área de trabajo requiere de diferentes tareas por lo que es necesario conocer que dichas tareas se encuentren claramente definidas para que el empleado pueda desempeñar su labor de una manera eficiente.

Tal y como se detalló con anterioridad, según Ariza, Morales y Fernández (2004) un puesto de trabajo es “la unidad técnico- funcional mínima en la organización del trabajo, es decir el conjunto de tareas homogéneas y próximas que son realizadas por un trabajador” (p.59)

Competencias.

La segunda unidad de análisis se relaciona con las competencias, que son todas aquellas habilidades y destrezas que se espera que goce cada subordinado para poder desarrollarlas en un puesto de trabajo. Es necesario identificar cuáles son las competencias que anhelan las jefaturas que tengan los colaboradores de la institución, para poder evaluarlas y fortalecerlas.

Para estudiar ésta unidad de análisis es fundamental conocer las distintas actividades que realizan las personas en los puestos de trabajo, y así poder identificar qué competencias son las que realmente se esperan de cada miembro del equipo, para obtener una mayor eficiencia en los procesos y un mejor servicio.

Retomando lo señalado por Alles, (2008) las competencias son

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

aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización. (p.60)

Diagnóstico.

La tercera unidad de análisis es el diagnóstico, después de identificar los diferentes puestos que existen en la Dirección de Formación Profesional, así como las competencias deseables en cada uno de ellos, es necesario realizar un diagnóstico mediante una herramienta de evaluación de las habilidades y destrezas que tengan los colaboradores en los distintos puestos.

Una vez obtenida la información antes indicada, se procede a un análisis de las competencias que tienen las personas en los diferentes puestos versus las competencias deseables según la directora de la Dirección de Formación Profesional para los puestos de trabajo, con ello se identifican puntos críticos o habilidades que requieran ser fortalecidas mediante procesos de capacitación para que las personas puedan desarrollarlas, así como las competencias potenciales que deben seguir siendo una fortaleza en los individuos.

Asimismo, el diagnóstico, permite obtener toda la información mencionada anteriormente y darle a la institución una herramienta eficiente que facilite la evaluación de competencias, así como la mejora en los procesos administrativos y un mayor alcance en los objetivos y metas.

Según Flor, (2006), el diagnóstico se define como: el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos. (p.87)

Instrumentos Utilizados en la Investigación

Entrevista.

La entrevista es una técnica necesaria que se utiliza en la investigación, ya que es fundamental para poder conocer cuáles son las competencias idóneas que la jefatura espera que el subordinado posea en los distintos puestos de trabajo, así como indagar aspectos más profundos que predicen el mejor desempeño futuro del empleado.

La entrevista que se le realiza va dirigida a la jefatura a cargo del personal de la Dirección de Formación Profesional. La entrevista presenta la siguiente estructura: se describe el fin de la entrevista, enfatizando en que se hace uso de la información sólo para fines de la investigación presente, consecutivamente se le solicita permiso para grabar la entrevista para su posteriormente transcripción dentro de los anexos, seguidamente se realizan las diferentes preguntas del cuestionario orientadas a conocer las competencias deseables del personal bajo su mando directo, y por último se le expresa el agradecimiento por la ayuda brindada y el aporte a la investigación.

La aplicación de este instrumento se hace al inicio de la investigación de campo en las oficinas de la jefatura indicada y de forma interactiva, a fin de poder establecer una conversación fluida que ayude a clarificar todos los conceptos.

Pruebas psicométricas.

Las pruebas psicométricas son instrumentos empleados en la presente investigación con el fin de determinar las competencias que poseen los colaboradores en los distintos puestos de trabajo, por lo tanto esta herramienta es de gran utilidad para analizar las actitudes y destrezas que efectivamente poseen.

Estas pruebas ayudan a medir las conductas de un individuo en un ambiente determinado, por lo que esta investigación procura que cuenten con un diseño apropiado a lo que realmente se quiere medir, presentando una fiabilidad comprobada y una validez confirmada por especialistas en el tema de manera que permite su aplicación y calificación eficaz.

La prueba psicométrica seleccionada para el presente trabajo de investigación fue la proporcionada por la empresa Psicoweb (Pruebas Psicométricas Automatizadas). La cual fue contratada con el fin de realizar las pruebas requeridas, para evaluar a los colaboradores de la dirección

Estas pruebas se aplicaron al personal seleccionado en la muestra y correspondiente a la Dirección de Formación Profesional, con excepción de la jefatura máxima de dicha dirección. Por su naturaleza, fueron aplicadas de forma virtual, pudiendo ser resueltas desde la casa o desde el lugar de trabajo de los funcionarios.

Gráfico de compatibilidad persona- puesto.

El gráfico de compatibilidad persona- puesto, es una herramienta de apoyo en la presente investigación, ya que después de haber obtenido todos los datos requeridos para el análisis de las competencias mediante la entrevista y las pruebas psicométricas, por medio de este instrumento dichos datos se convierten en información, ofreciendo los resultados obtenidos de una manera más visual y atractiva para facilitar la toma de decisiones correspondiente por parte de los interesados.

El gráfico ofrece una clara valoración de cuán alejado o cuán cerca se encuentran las competencias deseables (perfil puesto) de las competencias reales del funcionario (perfil persona).

Proceso para la Recolección de Datos

En esta investigación el proceso que se utiliza para la recolección de datos es con fuentes, tanto primarias como secundarias. Las fuentes secundarias se caracterizan porque una de sus funciones es brindar información de sustento o datos ya existentes que fundamenten la investigación realizada. De primera instancia se contó con entrevistas, opiniones, estudios y artículos relacionados con el análisis de las competencias en alguna institución.

Por otro lado se encuentran las fuentes primarias donde se obtiene toda la información por medio de entrevistas aplicadas a la población, pruebas psicométricas y documentos e información interna de la institución.

Para una adecuada recolección de información ésta se llevó a cabo de acuerdo con una guía con las siguientes fases según Barrantes (2016):

Fase 1: Preparación de los instrumentos de recolección de datos:

Es necesario realizar un análisis de los instrumentos que requiere la investigación, esto con el fin de no perder la perspectiva que ostenta la tesis, en este caso se aplicaron una entrevista y pruebas psicométrica.

Fase 2: Revisión de los instrumentos de recolección de datos:

Una vez preparados los instrumentos, es importante revisar que sean los necesarios y los que van aportar más a la investigación. En esta etapa se contó con especialistas en la elaboración de pruebas psicométricas que den la validez de que la información recolectada es la adecuada, así mismo la entrevista fue valorada mediante investigación bibliográfica que ayudó con el proceso de elaboración de la misma.

Fase 3: Adecuación de los instrumentos de recolección de datos:

Después de haber analizado y realizado una revisión de los instrumentos, se evaluó que los mismos se ajustaran a la investigación y fueran de ayuda a la elaboración del mismo, es decir, que los instrumentos fueran en una misma línea con el tema.

Fase 4: Codificación de datos:

En esta fase se definió el significado que tiene cada dato obtenido, es decir, el aporte que se le dio a la información recabada a la investigación. Se agrupó la información obtenida como las ideas, temas descubiertos, entre otros.

Fase 5: Aplicación de instrumentos:

Se seleccionó a las personas adecuadas para que brindaran la información necesaria para la investigación, por supuesto tomando en cuenta que estuvieran de acuerdo a participar en el proceso.

Fase 6: Grabar y guardar datos:

Fue necesario grabar la conversación generada por la entrevista con el debido consentimiento de las partes, para poder así transcribirlas de forma textual y utilizarla en los datos para efectos de la investigación.

Fase 7: Análisis de la información:

Luego de haber obtenido la información, se procedió a un estudio e interpretación de lo que se obtuvo durante ese proceso y se procedió a explicar detalladamente cuáles fueron los resultados alcanzados.

Método de Análisis de la Investigación

Al corresponder la investigación a un enfoque cualitativo, no se utilizan análisis numéricos ni estadísticos, los que se emplea son categorías e información de análisis, que incluye la identificación de puestos, examinación de las competencias y por último análisis del tema en estudio.

Para un adecuado desarrollo de datos y comprensión de los mismos se ofrece una descripción detallada de la información que incluye los puestos así como las competencias, para poder comprender lo que sucede en la institución y cuáles son las deficiencias o posibles oportunidades de mejora.

Una vez recolectados los datos se definen, describen y analizan los resultados obtenidos de cada puesto, de manera que la jefatura correspondiente pueda tener una idea más clara de aquellas competencias que requieren fortalecimiento, en virtud de los objetivos de la Dirección de Formación Profesional y de la institución. Por medio de gráficos se muestran las competencias que presenten mayor o menor grado de puntuación, a fin de que se puedan eventualmente crear programas generales para reforzar o desarrollar de aquellas que lo necesiten, así como aprovechar aquellas que están ya desarrolladas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo pretende proporcionar un análisis de los resultados obtenidos por medio de las diferentes herramientas empleadas para la recolección de los datos de esta investigación. Tal y como se indicó en el capítulo III, para obtener los insumos principales sujetos a análisis, se utilizaron las entrevistas con el fin conocer las competencias ideales que se requieren para cada puesto y las pruebas psicométricas que son la herramienta mediante la cual se evaluó a los colaboradores según las competencias deseables.

A continuación se muestra el análisis de los resultados proporcionados por cada uno de los instrumentos indicados.

Análisis de entrevista

El primer instrumento aplicado fue la entrevista realizada a la Señora Tatiana Sánchez, jefa de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede de Zapote; por consiguiente la entrevista cumple la función de conocer cuáles son las competencias deseables que se requieren en cada puesto de trabajo de la dirección mencionada, así como también los recursos con que cuenta el área para mejorar y desarrollar competencias en sus colaboradores.

Es así como por medio de este instrumento se buscó atender a lo planteado en el primer objetivo específico de esta investigación, a saber:

Identificar los diferentes puestos de trabajo y las competencias requeridas de los colaboradores en la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote.

Transcripción de la entrevista aplicada en la Jefatura de la Dirección de Formación Profesional

Señora Tatiana Sánchez jefa de la Dirección de Formación Profesional. Mi nombre es Joselyn Gamboa Mora, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas sede en San José; me encuentro realizando una entrevista para el proyecto de tesis titulado **“Análisis de las competencias de los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote”** para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas. El objetivo es investigar acerca de las competencias que requieren los diferentes puestos de trabajo así como las competencias que poseen los colaboradores actualmente en los diferentes puestos de trabajo. Esta entrevista es personal.

1. ¿Cuáles son los puestos que integra el departamento de Dirección de Formación Profesional?

Primeramente se comienza por la jefatura llamada Dirección Nacional, se subdivide en dos partes que son las Sub Direcciones, está la académica y la administrativa, sin embargo en este momento el puesto de sub dirección académica se encuentra sin ningún funcionario a cargo.

Cada una de las sub direcciones se dividen en varias áreas, por ejemplo la sub dirección académica se divide en cuatro puestos que son: Calidad y Supervisión Académica, Innovación y Tecnología, Jefaturas Regionales y Diseño Curricular, este último se encuentra sin ninguna persona a cargo.

La sub dirección administrativa se divide en tres áreas: Registro y Certificación, Gestión PAO y Presupuesto y Capacitación Externa; actualmente solo Registro y Certificación se encuentra con personal, los otros dos puestos no tienen personal a cargo.

Figura 1.
Cruz Roja Costarricense
Organigrama de la Dirección de Formación Profesional



Fuente: Gamboa, 2017

2. **¿Cuáles considera usted que deben ser las competencias y habilidades que debe tener un colaborador en cada uno de los puestos de la Dirección de Formación Profesional? ¿Cómo calificaría según su importancia siendo 5 la más relevante y 1 la irrelevante?**

Sub Dirección Administrativa.

Más que todo en la sub dirección administrativa se tiene que tener el carisma hacia la atención al cliente, todos los días la persona que labora en esta área debe lidiar con distintas personas de muchos lugares del país, por lo que es vital que tenga la habilidad de trabajar en equipo y lo más importante una planificación de las actividades que realiza en su jornada laboral, así como la iniciativa a una actuación por decisión propia en la toma de decisiones y tenga la visión de adquirir oportunidades de mejora.

Tabla 1.

Cruz Roja Costarricense	
Competencias deseables del puesto Sub Dirección Administrativa	
Septiembre 2017	
Competencias	Nivel de importancia
Planificación y Organización	5
Iniciativa	4
Efectividad	3
Trabajo en equipo	2
Sociabilidad	1

Fuente: Gamboa, 2017

Registro y Certificación.

La función de este departamento es contar con los respaldos de las certificaciones académicas y profesionales de cada uno de los colaboradores, así como llevar un registro de las capacitaciones y demás programas técnicos que se les brindan a los empleados de la Institución.

Por consiguiente la persona a cargo de este departamento debe de tener la habilidad de planificar y organizar de una manera sumamente ordenada la información contenida en cada una de los expedientes de los empleados de la Cruz Roja. Además debe ser una persona independiente, o sea que no dependa de otros para poder realizar sus labores sino que sea consciente de las tareas que debe realizar y adquiera un compromiso con la Institución, siempre trabajando en equipo con el departamento y la sub dirección a cargo.

Tabla 2.

Cruz Roja Costarricense	
Competencias deseables del puesto Registro y Certificación	
Septiembre 2017	
Competencias	Nivel de importancia
Planificación y Organización	5
Efectividad	4
Independencia	3
Compromiso	2
Trabajo en equipo	1

Fuente: Gamboa, 2017

Calidad y Supervisión Académica.

En este área la capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas es muy importante, debido a que las personas que laboren aquí deben supervisar si los colaboradores cumplen con los cursos, capacitaciones, charlas, entre otros. Así como también la calidad que se obtenga de esos cursos es decir, que las personas participantes saquen el mayor provecho de los mismos.

Desde mi punto de vista la sociabilidad es la más importante seguidamente del liderazgo que debe tener para lograr que otros puedan cumplir objetivos, así como el trabajo en equipo de los empleados cruz rojistas y los del departamento, y que adquieran un compromiso con la Institución.

Tabla 3.

Cruz Roja Costarricense	
Competencias deseables del puesto Calidad y Supervisión	
Académica	
Septiembre 2017	
Competencias	Nivel de importancia
Sociabilidad	5
Liderazgo	4
Independencia	3
Compromiso	2
Trabajo en equipo	1

Fuente: Gamboa, 2017

Innovación y Tecnología.

La persona a cargo de esta área debe tener un pensamiento creativo en sus labores, crear recursos que faciliten las actividades y la comunicación dentro de la Institución y en el departamento, sin embargo la persona que por ahora está a cargo de esta área es muy nueva si acaso tiene quince días de trabajar con nosotros, por lo que requiere momentáneamente una dependencia hacia mi persona para la toma de decisiones.

La competencia de creatividad es la más significativa, seguida de un control y un liderazgo de sus funciones adquiridas y un compromiso en el departamento y en la Institución, al igual que una independencia en la toma de decisiones en cuanto a la innovación de procesos y tecnología.

Tabla 4.

Cruz Roja Costarricense	
Competencias deseables del puesto Innovación y Tecnología	
Septiembre 2017	
Competencias	Nivel de importancia
Creatividad	5
Control	4
Liderazgo	3
Independencia	2
Compromiso	1

Fuente: Gamboa, 2017

Jefaturas Regionales.

Este departamento se encarga de los comités a nivel nacional, su función es optimizar los gastos y recursos por medio de una unificación de los comités en cierta provincia o región para poder capacitar a las personas o brindarles charlas o cursos importantes para una mejor eficiencia en cada uno de sus puestos de trabajo.

Por lo tanto, una planificación y organización de las personas que trabajan en este departamento es fundamental, al igual que el control que se debe de tener de los comités en las diferentes zonas del país, eso requiere de un trabajo en equipo de los comités junto con las jefaturas regionales, y por supuesto un compromiso adquirido con la Institución y las personas que requieren de la atención de la Cruz Roja Costarricense.

Tabla 5.

Cruz Roja Costarricense	
Competencias deseables del puesto Jefaturas Regionales	
Septiembre 2017	
Competencias	Nivel de importancia
Planificación y Organización	5
Control	4
Trabajo en Equipo	3
Compromiso	2
Eficiencia	1

Fuente: Gamboa, 2017

3. ¿Cuántas personas integran el departamento de Dirección de Formación Profesional?

En este momento el departamento de Dirección está conformado por doce funcionarios, distribuido de la siguiente manera:

Tabla 6.

Cruz Roja Costarricense Cantidad de Colaboradores por Puesto Septiembre 2017	
Puesto	Cantidad de colaboradores
Dirección Nacional	1
Sub Dirección Administrativa	1
Registro y Certificaciones	1
Calidad y Supervisión Académica	3
Innovación Tecnológica	1
Jefaturas Regionales	5
Total de colaboradores	12

Fuente: Gamboa, 2017

4. ¿Existe un manual de puestos en la Dirección de Formación Profesional?

En este momento no contamos con un manual de puestos formal, lo que tenemos es un perfil de puestos inconcluso ya que hacen falta agregar nuevos puestos junto con los requisitos y funciones necesarios para poder aplicar a cada uno de ellos.

5. ¿Existe un manual que detalle las competencias que debe tener cada puesto en la Dirección de Formación Profesional? De ser así suministrar los puestos junto con las competencias.

No aquí en este departamento no contamos con esa herramienta, sin embargo si en algún momento se pudiera aplicar o desarrollar aquí en la Institución sería de gran beneficio a la hora de seleccionar y contratar nuevos empleados.

6. ¿De qué recursos se dispone en la entidad para desarrollar o mejorar las competencias de los colaboradores? Como por ejemplo: Capacitaciones presenciales, evaluaciones periódicas, seminarios o incentivos a la eficiencia (premios económicos o sociales).

Actualmente no existe ningún recurso destinado para este fin. Si en este momento no existe o no contamos con un manual de competencias para cada puesto, menos vamos a tener disponible recursos para poder capacitar o evaluar a los empleados según sus competencias.

7. ¿Cómo se mide el desempeño de los colaboradores en la Dirección de Formación Profesional?

En realidad no existe una evaluación del desempeño de los colaboradores acá en la Dirección de Formación Profesional, sino un plan operativo anual (POA), que se realiza en todas las áreas de la Institución, la dinámica es que en el mes de Enero se describen los objetivos anuales a alcanzar, y para el mes de Diciembre se realiza una evaluación de mirar hacia atrás y observar si los objetivos propuestos han sido alcanzados de una manera satisfactoria y alineados al plan estratégico de la Institución.

8. ¿Existe un programa de capacitación continua para el crecimiento profesional de los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional?

No, no contamos con un programa de capacitación de ese tipo. La Institución está en deuda con los empleados en ese sentido, por ejemplo en mi caso, en el proceso de reclutamiento y selección recibí varios cursos tanto virtuales como charlas, y reuniones con las diversas jefaturas, sin embargo al ocupar el puesto actual ya no se cuenta con ese recurso, mucho menos esperar que algún empleado de menor categoría se beneficie de estos programas de crecimiento.

9. ¿Qué impacto considera usted, que puede tener una evaluación de las competencias de los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional?

Considero que contar con una evaluación de este tipo en el departamento puede resultar lo más idóneo y esperado para la Institución. Este mecanismo nos permitiría medir las fortalezas y debilidades que posea una persona para ocupar un determinado puesto. Adicionalmente, podríamos juzgar criterios mediante la herramienta y así valorar el

funcionamiento de la misma, proporcionando en un futuro mejores resultados en la valoración y escogencia de nuestros empleados, garantizando un trabajo eficiente que este alineado a los objetivos y metas que debe cumplir el departamento.

Esto a su vez permitiría contar con un personal competente en la realización de sus labores diarias de acuerdo a sus competencias.

A partir de la información antes indicada, se establecen las siguientes competencias sujetas a análisis, mismas que se definen para una comprensión común de su significado, según la empresa Perfil de Selección por Competencias (LPC) y Excelencia en Factor Humano (EFH) (2017), utilizado por la empresa propietaria de la herramienta de aplicación de las pruebas psicométricas. Las competencias seleccionadas se definen como:

Competencias a Evaluar

- Compromiso
- Control
- Creatividad
- Eficiencia
- Independencia
- Iniciativa
- Liderazgo
- Planificar y Organizar
- Sociabilidad
- Trabajo en Equipo

Compromiso:

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. (p.14)

Es decir, tener la responsabilidad de cumplir con las obligaciones que requiere una persona en un puesto asignado, y de esta manera contribuir al logro de objetivos mediante un conocimiento de los roles que desempeña el colaborador en sus distintas funciones.

Control:

“Es la capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente”. (p.14)

Todos los días se requiere de la toma de decisiones en distintos aspectos: procesos, personas, entornos, circunstancias, entre otros. Mediante la habilidad de controlar se puede obtener la capacidad de vigilar que los procesos que se llevan cabo en las tareas alcance los objetivos planteados, así como del personal a cargo en la eficiencia de sus labores.

Creatividad:

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, al cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital. (p.5)

La creatividad corresponde a un pensamiento original de las personas por lo que se puede decir que es un valor agregado, es decir tener iniciativa de crear nuevas ideas, generar dinamismo en los procesos o en las personas con tal de hacer el trabajo de una manera más proactiva.

Eficiencia:

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.(p.22)

La eficiencia en una persona es el resultado de poder llevar a cabo una tarea con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, por ejemplo en un tiempo menor al tiempo estimado, logrando con ello los objetivos deseados por la Institución.

Independencia:

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar

nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia. (p.24)

La independencia es la capacidad de poder realizar las tareas que requiere un puesto de trabajo, sin la necesidad de consultar a terceros las tareas a realizar, sino que se tenga iniciativa en la toma de decisiones y en las responsabilidades adquiridas de cada rol que desempeñe.

Iniciativa:

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas. (p.11)

Adoptar la habilidad de tener iniciativa en una Institución supone adquirir una actitud proactiva, marcando un rumbo por medio de acciones concretas, estas personas crean oportunidades y promueven gestiones en la mejora de resultados.

Liderazgo:

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

prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores. (p.13)

Ser líder es una cualidad que motiva a los colaboradores, por medio de un trabajo en equipo y la utilización de herramientas como el carisma y la seguridad, permite a los colaboradores una guía en la consecución de objetivos, las personas a cargo pueden tener la accesibilidad a sus jefes, tomar la iniciativa de promover ideas innovadoras, así como contribuir a la toma de decisiones.

Planificación y Organización:

“Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información”. (p.16)

Cuando se planifica y se organiza la consecución de metas se vuelve mucho más sencilla ya que se cuenta con un plan para lograrlo, es decir se optimizan procesos, se utilizan los recursos necesarios y se podría decir que se gana tiempo.

Sociabilidad:

Establece confianza y relaciones productivas en toda la organización del cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la

independencia de la firma en su papel de consejero. Puede realzar la reputación de la firma con el cliente; también utiliza redes en la comunidad para este fin. (p.4)

La sociabilidad es la destreza que poseen las personas de buscar o mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales con el fin de entender los intereses e ideas, para enfocarlo hacia un bien común, independientemente de las circunstancias personales que a cada uno rodean.

Trabajo en Equipo:

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo. (p.10)

El trabajo en equipo puede traer consigo grandes beneficios al departamento, las personas cuando trabajan en armonía tienden a dar mejores resultados y a la consecución de objetivos, esto proporciona estándares muy altos de motivación laboral y eficiencia en los procesos.

Análisis de resultados de pruebas psicométricas

Mediante la aplicación de pruebas psicométricas diseñadas por la empresa Psicoweb (Pruebas Psicométricas Automatizados), los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional fueron evaluados, para así conocer a partir de las competencias deseables de cada puesto de trabajo establecidas por la jefatura correspondiente durante la entrevista, cuáles son aquellas competencias que más se destacan en cada uno de ellos, con el fin de analizar las competencias deseables a la luz de las que se obtuvieron de cada colaborador (competencias reales) y de esa manera poder fortalecer las habilidades débiles.

Esta herramienta permitió dar cumplimiento al segundo objetivo del presente trabajo de investigación, mismo que se planteó en los siguientes términos:

Identificar las competencias reales de los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja, en la sede administrativa en Zapote, mediante una herramienta de evaluación.

A partir de los resultados obtenidos en los apartados anteriores, se procede enseguida a realizar un análisis a fin de determinar aquellas competencias que requieren ser fortalecidas en los colaboradores actuales de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, lo que permite dar atención al tercer objetivo específico de la presente investigación, mismo que se estableció de la siguiente forma:

Realizar un diagnóstico de los resultados obtenidos de los colaboradores con la aplicación de una herramienta de evaluación de competencias de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote.

La empresa Psicoweb se encarga de facilitar la selección y contratación del personal mediante la evaluación de competencias versus las características que requieren los puestos de trabajo por medio del internet. Es una empresa mexicana y brinda sus servicios alrededor de catorce países entre esos Costa Rica, pertenece a la empresa Excelencia en Factor Humano (EFC).

Según la página de Psicoweb (2017) la empresa fue creada para:

Satisfacer las necesidades de las empresas en la selección, capacitación y promoción de su personal al contar con 26 pruebas diseñadas para medir: adaptación de la persona a un puesto de trabajo, la inteligencia, los intereses, la personalidad, etc.

Las personas pueden aplicar sus pruebas desde cualquier lugar donde se cuente con conexión a Internet y una vez que terminen su aplicación, los resultados estarán disponibles para ser consultados por el administrador de la información desde cualquier parte y a cualquier hora siempre y cuando tenga una computadora con conexión a Internet y compararlo contra los perfiles de puesto que hayan sido creados previamente. (p.1).

La compañía Psicoweb cuenta con aproximadamente 160 competencias laborales que permiten elegir las que mejor se adapten a las necesidades del que contrata el servicio, además cuenta con el servicio de internet que gracias a ese sistema se puedan realizar las pruebas en cualquier lugar mientras se tenga acceso a internet.

Según el sitio web Excelencia en Factor Humano (2016) la empresa es:

Una empresa mexicana fundada en 1995, con sede en 9 países de Centro, Suramérica, El Caribe y presencia en 15 de Iberoamérica, concebida como una organización de servicios y consultoría en tecnologías de información, con orientación total a ofrecer soluciones para las áreas de Factor Humano.

La misión de nuestra empresa es ofrecer un servicio logrando un nivel de atención de clase mundial, así como desarrollar, diseñar y comercializar sistemas informáticos integrales para selección de personal, reclutamiento, capacitación, plan de vida y carrera, evaluación de competencias laborales y medición de clima laboral. (p.3)

Seguidamente se analiza los resultados de las pruebas psicométricas aplicadas al personal de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja en los diferentes puestos que desempeñan.

Para una mejor comprensión del análisis en las pruebas psicométricas, las personas se califican mediante una compatibilidad persona- puesto, esto significa que al finalizar la prueba, el colaborador obtiene una nota que determina que brecha existente entre las competencias deseables para el puesto y las que él realmente posee.

Tabla 7.

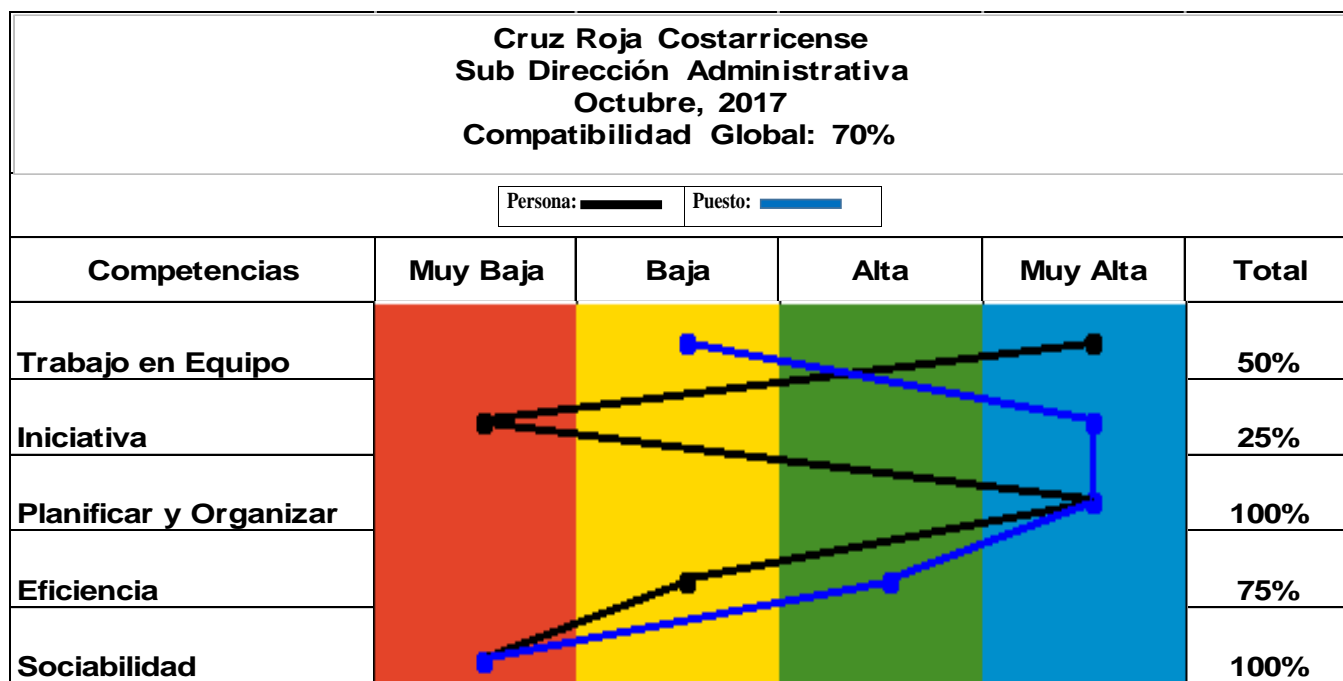
Cruz Roja Costarricense	
Pruebas psicométricas. Nivel de compatibilidad persona – puesto	
Septiembre 2017	
Nivel de competencias	Compatibilidad persona - puesto
Entre 90% y 100%	Compatibilidad Excelente.
Entre 70% y 89%	Compatibilidad Muy Buena
Entre 50% y 69%	Compatibilidad Aceptable
Menor a 50%	Compatibilidad Débil.

Fuente: Gamboa, 2017

En cada uno de los análisis existen dos tipos de perfiles:

El perfil natural o persona, es cómo se comporta una persona según sus aptitudes, conocimientos y habilidades, en su vida diaria. Y el perfil adaptado o puesto, es lo que la empresa desea que tengan las personas (competencias, conocimientos y aptitudes) para cada puesto de trabajo.

Gráfico 1.



Fuente: Psicoweb, 2017

Según el gráfico 1, una vez comparadas las competencias deseables para el puesto con las competencias determinadas como presentes en el colaborador sujeto a análisis, las competencias que requieren ser fortalecidas de forma prioritaria en el caso de la **Sub Dirección Administrativa** son *Eficiencia e Iniciativa*, pues mostró un resultado de compatibilidad susceptible a mejora.

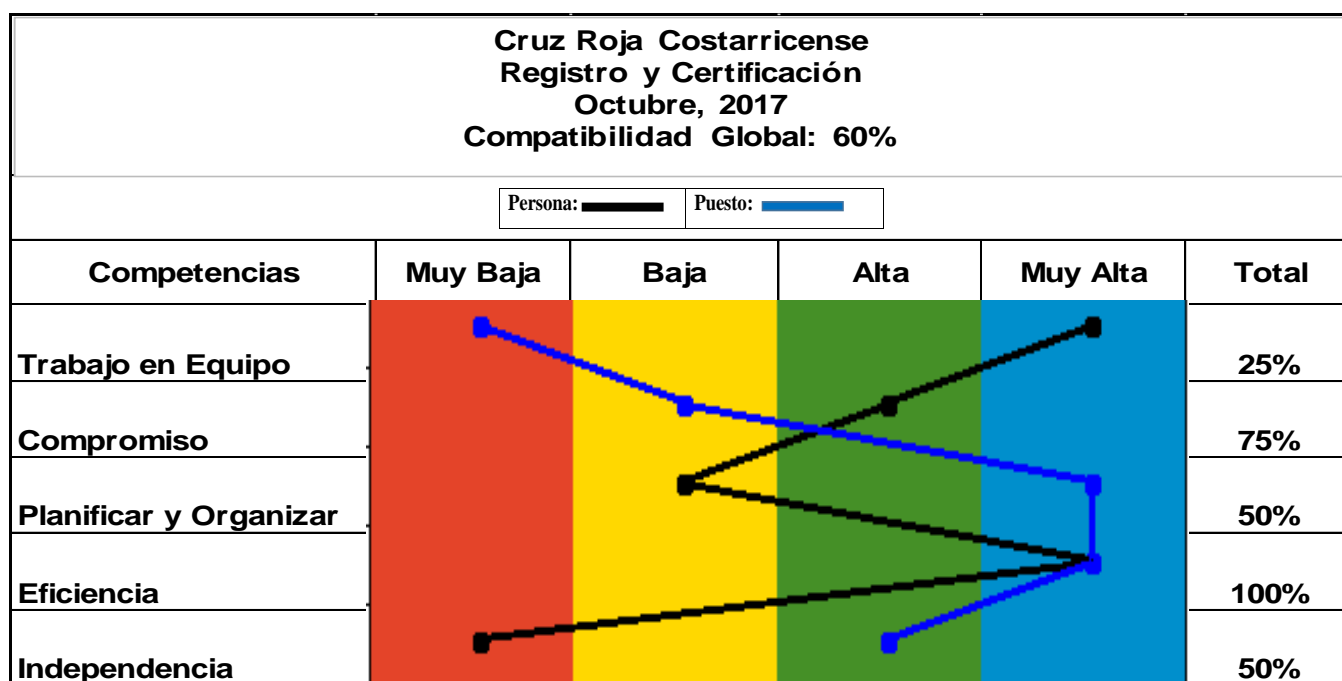
Es interesante notar cómo este colaborador muestra la competencia de *Trabajo en equipo* muy por encima de lo que el puesto requiere, al parecer en detrimento de aquellas competencias que requieren fortalecimiento a criterio de la jefatura del área para este puesto, por lo que las medidas que se desarrollen para fortalecer las competencias de este colaborador, deben ir además dirigidas a no incrementar sus niveles de *Trabajo en equipo*.

De acuerdo con los indicadores de las competencias de *Sociabilidad, Planificar y Organizar*, el funcionario cumple de manera exitosa lo real con respecto a lo deseado, es

decir, la compatibilidad entre ambos se encuentra excelente, por lo que hay altas posibilidades de que la persona responda de forma apropiada en lo relativo a las mismas.

La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 70%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es muy buena, sin embargo como ya se indicó, existen competencias de atención importante por desarrollar o equilibrar.

Gráfico 2.



Fuente: Psicoweb, 2017

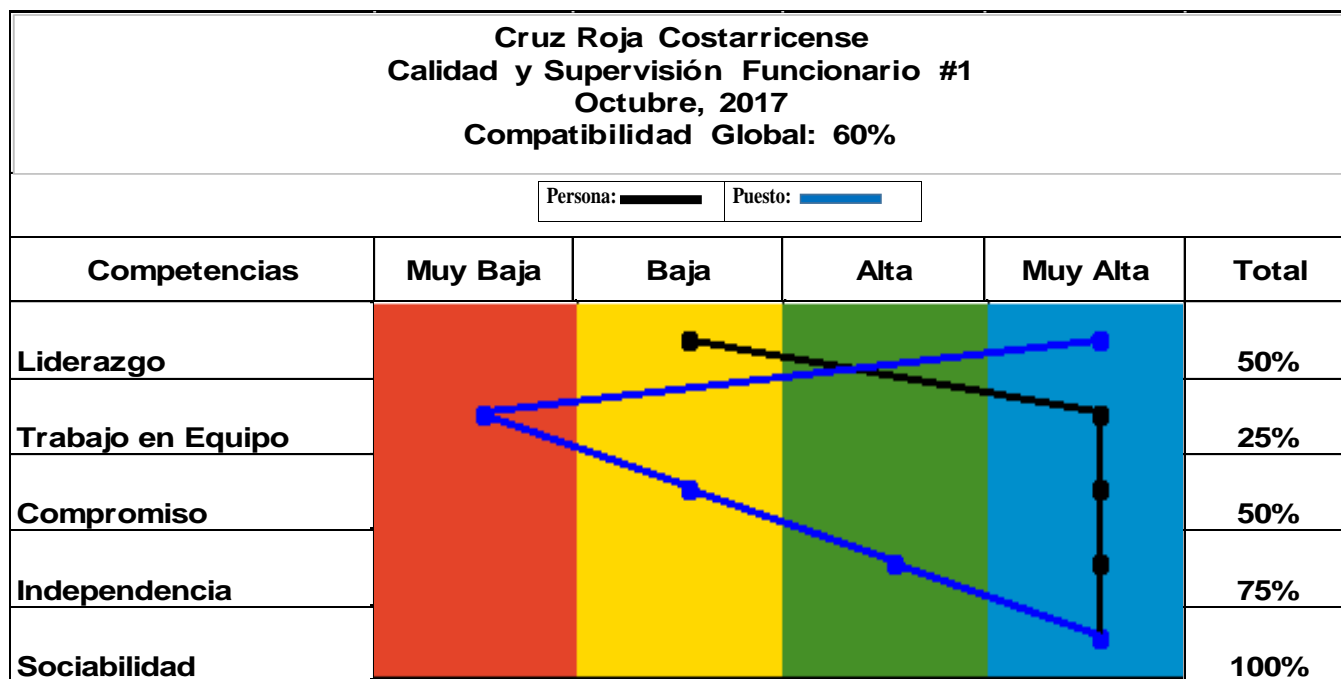
Según el gráfico 2, una vez comparadas las competencias deseables para el puesto con las competencias determinadas como presentes en el colaborador sujeto a análisis, las competencias que requieren ser fortalecida de forma prioritaria en el caso de **Registro y Certificación** son *Planificar y organizar e Independencia*, pues mostraron un resultado de compatibilidad susceptible a mejora. Es interesante notar cómo este colaborador muestra las

competencias de *Compromiso y Trabajo en equipo* por encima de lo que el puesto requiere, al parecer en detrimento de las otras competencias necesarias para el desempeño adecuado de sus labores, por lo que las medidas que se desarrollen para fortalecer las competencias de este colaborador, deben ir además dirigidas a no incrementar sus niveles de *Compromiso y Trabajo en equipo*.

De acuerdo con los indicadores de la competencia de *Eficiencia*, el funcionario cumple de manera exitosa lo real con respecto a lo deseado, es decir, la compatibilidad entre ambos se encuentra excelente, por lo que hay altas posibilidades de que la persona responda de forma apropiada en lo relativo a la misma.

La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 60%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es aceptable, sin embargo como ya se indicó, existen competencias de atención importante por desarrollar o equilibrar.

Gráfico 3.



Fuente: Psicoweb, 2017

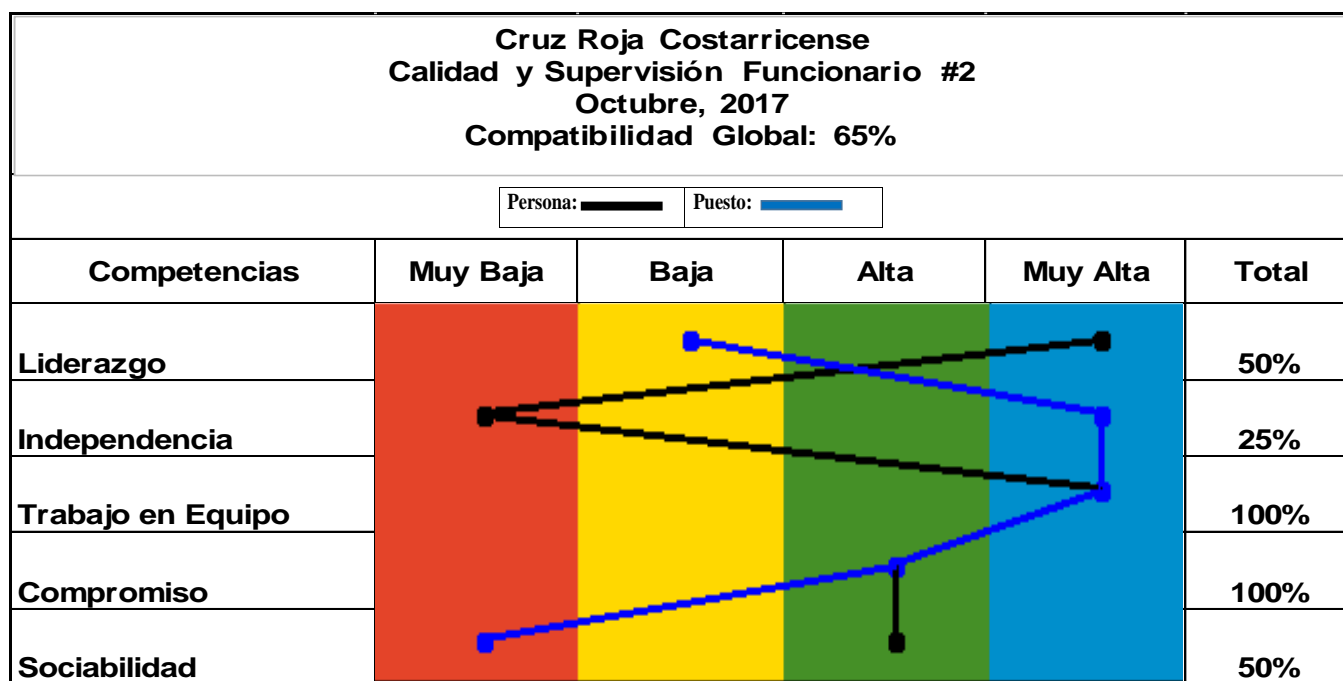
Según el cuadro anterior, una vez comparadas las competencias deseables para el puesto con las competencias determinadas como presentes en el colaborador sujeto a análisis, la competencia que requiere ser fortalecida de forma prioritaria en el caso de **Calidad y Supervisión Funcionario 1** es *Liderazgo*, pues mostró un resultado de compatibilidad susceptible a mejora. Es interesante notar cómo este colaborador muestra la competencia de *Trabajo en Equipo*, *Compromiso* e *Independencia* muy por encima de lo que el puesto requiere, al parecer en detrimento de aquella necesaria para el desempeño adecuado de sus labores, por lo que las medidas que se desarrollen para fortalecer la competencia de este colaborador, deben ir además dirigidas a no incrementar sus niveles de *Compromiso*, *Trabajo en equipo* e *Independencia*.

De acuerdo con los indicadores de la competencia de *Sociabilidad*, el funcionario cumple de manera exitosa lo real con respecto a lo deseado, es decir, la compatibilidad entre

ambos se encuentra excelente, por lo que hay altas posibilidades de que la persona responda de forma apropiada en lo relativo a la misma.

La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 60%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es aceptable, sin embargo como ya se indicó, existen competencias de atención importante por desarrollar o equilibrar.

Gráfico 4.



Fuente Psicoweb, 2017

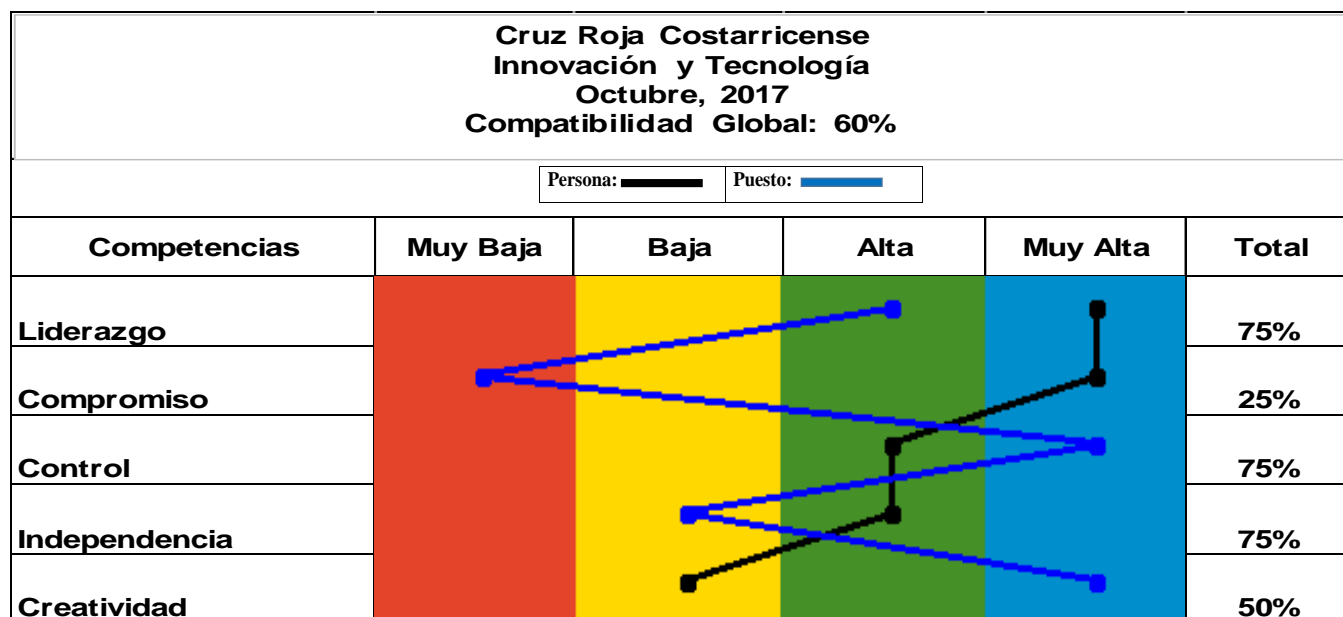
Según el gráfico 4, una vez comparadas las competencias deseables para el puesto con las competencias determinadas como presentes en el colaborador sujeto a análisis, las competencias que requiere ser fortalecida de forma prioritaria en el caso de **Calidad y Supervisión Funcionario 2** es la *Independencia*, pues mostró un resultado de compatibilidad susceptible a mejora. Es interesante notar cómo este colaborador muestra las competencias de *Liderazgo* y *Sociabilidad* muy por encima de lo que el puesto requiere, al parecer en

detrimento de aquella necesaria para el desempeño adecuado de sus labores, por lo que las medidas que se desarrollen para fortalecer la competencia de este colaborador, deben ir además dirigidas a no incrementar sus niveles de *Liderazgo* y *Sociabilidad*.

De acuerdo con los indicadores de la competencia de *Trabajo en Equipo* y *Compromiso*, el funcionario cumple de manera exitosa lo real con respecto a lo deseado, es decir, la compatibilidad entre ambos se encuentra excelente, por lo que hay altas posibilidades de que la persona responda de forma apropiada en lo relativo a las mismas.

La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 65%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es aceptable, sin embargo como ya se indicó, existen competencias de atención importante por desarrollar o equilibrar.

Gráfico 5.

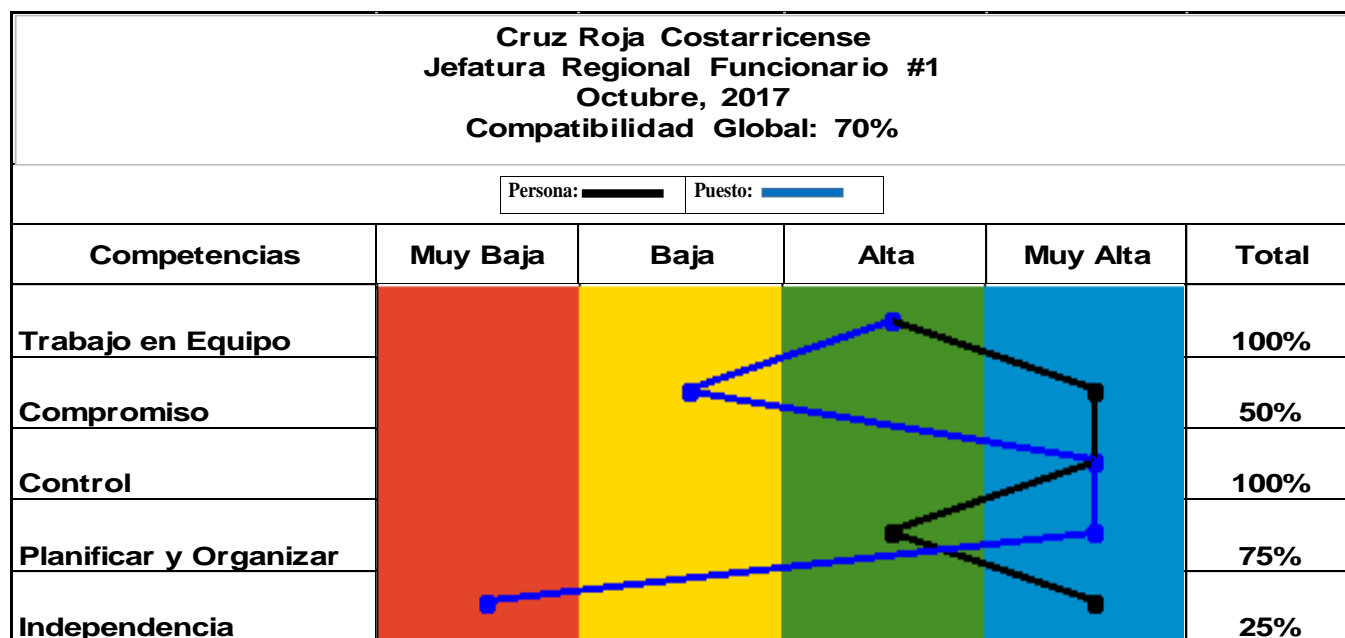


Fuente: Psicoweb, 2017

Según el gráfico 5, una vez comparadas las competencias deseables para el puesto con las competencias determinadas como presentes en el colaborador sujeto a análisis, las competencias que requiere ser fortalecida de forma prioritaria en el caso de **Innovación y Tecnología** es *Control* y *Creatividad*, pues mostraron un resultado de compatibilidad susceptible a mejora. Es interesante notar cómo este colaborador muestra las competencias de *Liderazgo*, *Compromiso* e *Independencia*, muy por encima de lo que el puesto requiere, al parecer en detrimento de aquellas necesarias para el desempeño adecuado de sus labores, por lo que las medidas que se desarrollen para fortalecer las competencias de este colaborador, deben ir además dirigidas a no incrementar sus niveles de *Liderazgo*, *Compromiso* e *Independencia*.

La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 60%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es aceptable, sin embargo como ya se indicó, existen competencias de atención importante por desarrollar o equilibrar.

Gráfico 6.



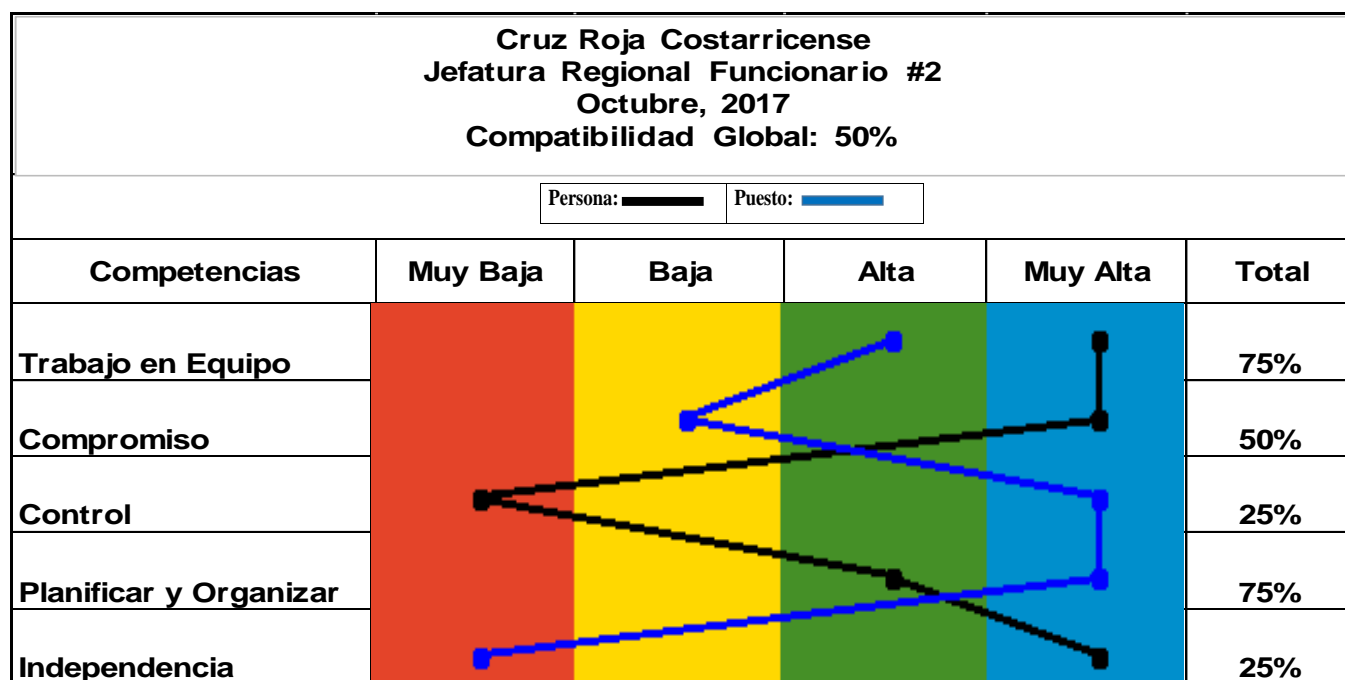
Fuente: Psicoweb, 2017

Según el Gráfico 6, una vez comparadas las competencias deseables para el puesto con las competencias determinadas como presentes en el colaborador sujeto a análisis, la competencia que requiere ser fortalecida de forma prioritaria en el caso de la **Jefatura Regional Funcionario 1** es la *Planificar y organizar*, pues mostró un resultado de compatibilidad susceptible a mejora. Es interesante notar cómo este colaborador muestra la competencia de *Compromiso e Independencia* muy por encima de lo que el puesto requiere, al parecer en detrimento de la *Planificar y organizar* que resulta indispensable al tratarse de una jefatura, por lo que las medidas que se desarrollen para fortalecer las competencias de este colaborador, deben ir además dirigidas a no incrementar sus niveles de *Compromiso e Independencia*.

De acuerdo con los indicadores de las competencias de *Trabajo en Equipo y Control*, el funcionario cumple de manera exitosa lo real con respecto a lo deseado, es decir, la compatibilidad entre ellos se encuentra excelente, por lo que hay altas posibilidades de que la persona responda de forma apropiada en lo relativo a las mismas.

La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 70%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es muy buena, sin embargo, como ya se indicó, existen competencias de atención importante por desarrollar o equilibrar.

Gráfico 7.



Fuente: Psicoweb, 2017

Según el cuadro anterior, una vez comparadas las competencias deseables para el puesto con las competencias determinadas como presentes en el colaborador sujeto a análisis, la competencia que requiere ser fortalecida de forma prioritaria en el caso de la **Jefatura Regional Funcionario 2** es el *Control, Planificar y organizar* pues mostraron un resultado de compatibilidad susceptible a mejora. Es interesante notar cómo este colaborador muestra las competencias de *Trabajo en Equipo, Compromiso e Independencia* muy por encima de lo que el puesto requiere, al parecer en detrimento del *Control, Planificar y organizar* que resultan indispensables al tratarse de una jefatura, por lo que las medidas que se desarrollen para fortalecer las competencias de este colaborador, deben ir además dirigidas a no incrementar sus niveles de *Control, Planificar y organizar*.

La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 50%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es entre débil aceptable, sin embargo como ya se indicó, existen competencias de atención importante por desarrollar o equilibrar.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones de la investigación

En este capítulo se desarrollan las principales conclusiones y recomendaciones generadas en el presente trabajo de investigación, con el propósito fundamental de proporcionarle a la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense un detalle de los hallazgos alcanzados, así como una guía sobre los pasos idóneos a tomar a partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, considerando además las implicaciones derivadas del mismo.

Se presentan enseguida las principales conclusiones del presente trabajo de investigación

El primer objetivo específico planteado al iniciar el presente trabajo de investigación tenía como propósito el identificar los diferentes puestos de trabajo y las competencias requeridas de los colaboradores en la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote.

Por medio de una entrevista a la Jefatura de la Dirección de Formación Profesional, se identificaron los distintos puestos que actualmente conforman esta dependencia, a saber: Sub Dirección Administrativa, Registro y Certificación, Capacitación y Supervisión, Innovación y Tecnología, Jefaturas Regionales.

Adicionalmente se logró igualmente identificar para cada puesto las cinco principales competencias deseables, calificadas de la más relevante a la menos relevante y detalladas ampliamente en el capítulo IV.

Como resultado adicional de este primer objetivo específico mencionado anteriormente, se conoció que no existe un manual de puestos formal en la Institución, lo que puede provocar no sólo una inadecuada selección de personal, ya sea de nuevo ingreso o de un ascenso laboral, sino que el personal seleccionado no tenga claridad sobre lo que específicamente se espera de su gestión, situación que compromete el logro de los objetivos institucionales. Según lo analizado en la entrevista, con lo que la entidad cuenta es con un documento que consta solamente de dos partes: el nombre del puesto y una pequeña descripción del mismo. Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto con facilidad, y lejos de ser una herramienta útil puede construir una barrera que dificulte el desarrollo de la Institución.

El segundo objetivo específico planteado en el presente trabajo de investigación se orientaba hacia identificar las competencias reales de los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote. La labor indicada se realizó mediante una herramienta virtual diseñada y aplicada por la empresa Psicoweb, encargada de facilitar una evaluación de competencias versus las características que requieren los puestos de trabajo por medio del internet. Se determinó que en todos los colaboradores evaluados en la muestra, presentaban competencias débiles con respecto a las competencias deseables que requieren los distintos puestos de trabajo.

Con respecto a las competencias reales que presentan los colaboradores, luego de elaborar la prueba psicométrica se presentaron los siguientes resultados, según los diferentes puestos de trabajo evaluados:

Tabla 8.

Cuadro comparativo de resultados de las pruebas psicométricas aplicadas a los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, sede en Zapote

Puestos	Competencias a Fortalecer	Competencias deseables presentes	Competencias con resultado Excesivo
Sub Dirección Administrativa	Eficiencia Iniciativa	Sociabilidad Planificar y Organizar	Trabajo en Equipo
Registro y Certificación	Planificar y Organizar Independencia	Eficiencia	Compromiso Trabajo en Equipo
Calidad y Supervisión, Funcionario #1	Liderazgo	Sociabilidad	Trabajo en Equipo Independencia Compromiso
Calidad y Supervisión, Funcionario #2	Independencia	Trabajo en Equipo Compromiso	Liderazgo Sociabilidad
Innovación y Tecnología	Control Creatividad		Liderazgo Compromiso Independencia
Jefatura Regional, Funcionario #1	Planificar y Organizar	Trabajo en Equipo Control	Compromiso Independencia
Jefatura Regional, Funcionario #2	Control Planificar y Organizar		Trabajo en Equipo Compromiso Independencia

Fuente: Gamboa, 2017

El tercer objetivo planteado en el presente trabajo de investigación pretendía realizar un diagnóstico de los resultados obtenidos de los colaboradores con la aplicación de una herramienta de evaluación de competencias de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote. Para una mejor comprensión del análisis en las pruebas psicométricas, las personas se calificaron mediante una compatibilidad persona- puesto, esto significa que al finalizar la prueba el colaborador obtuvo una calificación que determinó si la brecha existente entre las competencias deseables para el puesto y las que posee la persona. Como resultado de esto y en términos generales,

ninguno de ellos obtuvo una compatibilidad promedio superior al 70% con respecto a las competencias deseables para su puesto de trabajo, e inclusive se presentaron casos de compatibilidad promedio de 50%

A continuación se presenta la compatibilidad global obtenida por cada colaborador según el puesto que desempeña.

- Sub Dirección Administrativa
 - La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 70%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es muy buena, sin embargo, existen competencias de atención importante por desarrollar o equilibrar.

- Registro y Certificación
 - La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 60%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es aceptable, sin embargo, existen competencias de atención importante por desarrollar.

- Capacitación y Supervisión, Funcionario #1
 - La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 60%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es aceptable, sin embargo, existen competencias de atención importante por desarrollar o equilibrar.

- Capacitación y Supervisión, Funcionario #2
 - La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 65%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es aceptable, sin

embargo, existen competencias de atención importante por desarrollar o equilibrar.

- Innovación y Tecnología
 - La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 60%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es aceptable, sin embargo, existen competencias de atención importante por desarrollar.

- Jefatura Regional, Funcionario #1
 - La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 70%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es muy buena, sin embargo, existen competencias de atención importante por desarrollar o equilibrar.

- Jefatura Regional, Funcionario #2
 - La compatibilidad global de las competencias evaluadas fue de un 50%, lo que significa que la relación entre persona y puesto es aceptable, sin embargo, existen competencias de atención importante por desarrollar.

A través del cumplimiento de los tres objetivos específicos antes mencionados, el presente trabajo de investigación dio cumplimiento cabal al objetivo general planteado, a saber: analizar las competencias de los colaboradores en los puestos de trabajo en la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote.

Finalmente la pregunta trazada en el planteamiento del problema del presente trabajo de investigación consistía en determinar ¿Cómo analizar las competencias de los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede de Zapote? Esta pregunta fue íntegramente atendida por medio de los resultados

obtenidos a través del desarrollo de cada uno de los objetivos del presente trabajo, pues el análisis se realizó a partir de la identificación de los puestos del área bajo estudio, de las competencias deseables para esos puestos, de la aplicación de una herramienta para establecer las competencias reales de los colaboradores y finalmente a través de la determinación de la brecha existente entre las competencias reales y las deseables por cada puesto y colaborador, de manera que se ofrece un panorama claro de aquellos elementos que requieren ser atendidos de forma prioritaria por la Jefatura de la Dirección de Formación Profesional, a fin de procurar el aporte deseado de su área al cumplimiento de los objetivos institucionales y el máximo aprovechamiento del potencial de sus colaboradores.

No se presentaron limitaciones significativas que hayan influido en los resultados del presente estudio que ameriten ser destacadas.

Recomendaciones del estudio

Con respecto al primer objetivo en la presente investigación se recomienda una contratación de personal en los puestos faltantes, ya que los funcionarios actuales en muchas ocasiones tienen recargo de funciones debido a la falta de recurso humano con respecto al organigrama actual. Los puestos desocupados en este momento son los siguientes: Sub Dirección Académica, Diseño Curricular, Capacitación Externa, Gestión PAO y Presupuesto.

En muchas ocasiones, los colaboradores cuando permanecen realizando funciones que no les pertenecen se desmotivan o caen en el cansancio del trabajo que realizan, ya que son muchas las actividades que realizan durante su jornada laboral y que en ciertas instancias no son pagadas o reconocidas. En caso de que esta contratación sea poco viable desde el punto de vista financiero, se recomienda una revisión integral de los puestos a fin de plantear una unificación de actividades similares, con la consecuente reducción de funciones

manteniendo únicamente aquellas que sean indispensables para la gestión adecuada del área, pues lo observado actualmente carece de sentido práctico y entorpece el proceso de adaptación de cada colaborador a su puesto de trabajo.

Sobre el manual de puestos, se recomienda crear o actualizar de forma integral el documento existente actualmente, incluyendo todos los requerimientos y características específicas, así como las necesidades, normas y reglamentos en concordancia con la misión, visión y objetivos de la Dirección de Formación Profesional, de la Cruz Roja Costarricense, sede en Zapote.

Con respecto al segundo objetivo que se enfoca en identificar las competencias reales de los colaboradores que conforman la dirección, se recomienda que la Institución evalúe de forma periódica a sus funcionarios mediante esta técnica (compatibilidad de competencias), aplicándola al menos una vez al año para determinar el avance que se dé en torno al cierre de la brecha entre las competencias deseables y las reales, de igual forma se recomienda su utilización previa en los procesos de contratación o cambios de puesto, a fin de garantizar que los postulantes que lleguen a las etapas avanzadas de estos procesos cuenten con las competencias requeridas para el desempeño apropiado de sus actividades.

El diagnóstico de los resultados obtenidos por los colaboradores con la aplicación de la herramienta de evaluación de competencias constituye el tercer objetivo de la presente investigación, se recomienda que las competencias débiles en los funcionarios sean las que se prioricen para efectos del desarrollo de las mismas, el cual se aborda en la propuesta diseñada en el apartado siguiente, mismo que incluye un plan de desarrollo de competencias para los colaborados de la Dirección de Formación Profesional, de la Cruz Roja Costarricense, sede en Zapote. Se proponen distintas actividades dinámicas que involucren el interés de las personas para potenciar sus competencias que de paso les permita un crecimiento tanto personal como profesional.

Por último, otra acción recomendada es la motivación, es importante destacar que las personas son el recurso más importante de una Institución, es por ello que no se puede dejar de lado la motivación, entre más motivados se encuentren los colaboradores más eficientes y proactivos pueden llegar a ser, además proporciona un ambiente agradable y con ello los clientes se ven beneficiados de la atención y servicio que reciben. Para esto se plantean igualmente una serie de actividades a nivel de la propuesta que se detalla a continuación.

Plan de desarrollo de competencias

En este apartado se concentra una propuesta que le sirva de guía a la Jefatura de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense en Zapote, de manera que implemente un plan de desarrollo de todas aquellas competencias que se requieren potenciar en sus colaboradores y que logre con ello generar un crecimiento en la productividad en el personal y la consecución de metas del área e institucionales. La recomendación de dicho plan, al basarse en la naturaleza de la Institución, incluye aspectos como el objetivo de proporcionarle diferentes actividades para que de una forma dinámica y con la utilización de la menor cantidad de recursos que sea posible, se logre desarrollar el potencial de sus colaboradores. Con este objetivo, se presenta enseguida una propuesta para dicho plan, a fin de que se convierta en parte del valor agregado adicional aportado por el presente trabajo de investigación

El plan de desarrollo de competencias es una técnica que le ayudará tanto a la Jefatura de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense en Zapote como a los colaboradores que se encuentran en ella, ya que le permite a la Jefatura utilizar técnicas precisas para fortalecer las competencias de sus colaboradores, previa definición de cuáles son las competencias que poseen las personas a su cargo, y cuáles son las competencias que se desea fortalecer en el colaborador para el desarrollo más eficiente en sus labores, así como también los colaboradores se ven motivados a la consecución de objetivos y a un crecimiento tanto personal como profesional.

Todas las personas poseemos desde el momento de nacer competencias y habilidades, que con el transcurso de la vida se desarrollan y hacen que cada ser humano muestre comportamientos distintos, esto permite que todas las personas piensen, actúen y trabajen de una manera diferente. Según lo descrito anteriormente, los niveles de desarrollo de competencias no son las mismas en cada individuo, sino que una persona puede tener habilidades ampliamente desarrolladas, mientras que por lo contrario, otro individuo requiera apoyo para el desarrollo de esas mismas habilidades.

El fortalecimiento de competencias se orienta a un desarrollo humano tanto laboral como personal, si una persona logra desarrollar sus habilidades potenciales puede hacer que su trabajo sea más eficiente, de esta manera le puede resultar más sencillo la toma de decisiones, así como en general las tareas que le corresponde realizar en su puesto de trabajo. En cuanto al ámbito personal una persona con altos niveles de competencia puede poseer una actitud positiva hacia la atención y resolución de los problemas que se le presentan a diario, además una mente abierta que le permita asumir los cambios con mayor facilidad, ya que la persona puede ver conforme a su optimismo, oportunidades en lugar de problemas.

Según Chiavenato (2007) el desarrollo de habilidades:

Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de las posibles ocupaciones futuras: se trata de un entrenamiento a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse. (p.416)

Una vez finalizada la prueba psicométrica aplicada a los colaboradores de cada puesto perteneciente a la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense en Zapote, se requirió de un análisis que midiera los niveles de ajuste que tiene cada persona según las competencias evaluadas, de esta manera aquellas competencias que se encontraron por debajo del nivel mínimo determinado, fueron identificadas para desde esa comprensión, pueda procederse a su fortalecimiento mediante un Plan de Desarrollo de Competencias, que

brinde actividades para que de una forma dinámica y lo más eficientemente posible para la Institución, se logre desarrollar el potencial de sus colaboradores.

Tal y como lo indica la Contraloría General de la República (2010), en la Unidad de Potencial Humano existen tres etapas para el modelo de aprendizaje, mismos que son detallados a continuación:

Inducción: Corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para los funcionarios de recién ingreso, aquellos que han cambiado de puesto recientemente (de un puesto de nivel administrativo a uno técnico) y para algunos funcionarios que requieren de una re inducción al puesto, según el criterio de su respectiva jefatura o gerencia.

Actualización: Corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para los funcionarios de la Institución, que por la importancia y trascendencia de las labores que realizan, requieren actualizarse o bien recibir nuevos conocimientos o desarrollar habilidades o actitudes.

Especialización: Corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para funcionarios de reconocida experiencia y con competencias muy desarrolladas que les permitirán especializarse en campos particulares que requiere la Institución para alcanzar la estrategia. (pp.5-6).

Por lo tanto según lo descrito anteriormente, cualquier funcionario es apto para fortalecer sus competencias y habilidades dentro de su puesto, ya sea una persona recién ingresada o una persona con una reconocida experiencia y con competencias muy desarrolladas.

A continuación se presenta un detalle de las actividades recomendadas y que conforman el plan de desarrollo de competencias de la más, a la menos económica:

- Reuniones
- Motivación
- Dinámicas
- Estudio de Caso
- Talleres

Es importante aclarar que para el desarrollo de este tipo de actividades, es necesario que se analice claramente desde un inicio cuáles son las competencias que se desea fortalecer, pues no todos los colaboradores requieren potenciar de las mismas competencias, es decir, en ciertos casos un funcionario tiene una competencia específica que requiere fortalecimiento muy distinta a la de otro.

Para realizar un desarrollo de competencias en las personas, se deben transmitir nuevos conocimientos y aprender a cambiar comportamientos o hábitos, sin embargo no es tan sencillo como parece, lograr que los colaboradores tomen la iniciativa de poder hacerlo y aplicarlo en sus funciones requiere de tiempo e iniciativa por parte de los funcionarios y sus jefaturas.

Tal y como lo expone Alles (2005):

Cuando se trabaja con adultos, como sucede en el ámbito de las organizaciones, la dificultad mayor está, frecuentemente, en que se debe lograr que las personas dejen de lado el conocimiento obsoleto y los reemplacen por los nuevos, En el caso de las competencias el problema es

mucho más difícil aún: las personas deben cambiar comportamientos, hábitos.(p.62)

Una vez entendido cuáles son las competencias que se deben fortalecer en los colaboradores de los diferentes puestos, se analiza qué habilidades se deben atender con mayor prioridad, es decir donde la brecha es mayor entre lo real a lo deseado, siendo estas las más débiles (menor o igual al 50%).

Tabla 9.

Cruz Roja Costarricense Competencias a Fortalecer Octubre, 2017	
Puestos	Competencias a Fortalecer
	Menor o Igual al 50%
Sub Dirección Administrativa	Iniciativa
	Eficiencia
Registro y Certificación	Planificar y Organizar
	Independencia
Calidad y Supervisión F-1	Liderazgo
Calidad y Supervisión F-2	Independencia
Innovación y Tecnología	Control
	Creatividad
Jefatura Regional F-1	Planificar y Organizar
Jefatura Regional F-2	Control
	Planificar y Organizar

Fuente: Gamboa, 2017

Por consiguiente, considerando las competencias que requieren ser fortalecidas con mayor prioridad se recomienda que se realicen las actividades de acuerdo con la periodicidad sugerida para cada una de ellas de forma continua y disciplinada, a fin de que los colaboradores perciban la importancia real que la jefatura concede al tema, considerando al menos una actividad al mes.

Se recomienda que la Jefa de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense en Zapote, aplique al menos bianualmente un instrumento de evaluación que permita el control y seguimiento de los niveles de competencias que presentan los colaboradores de los distintos puestos de trabajo. Una vez aplicado el instrumento, el jefe procede a analizar las competencias reales versus las deseables, y de esa manera se establecen las actividades que mejor convengan para el fortalecimiento de habilidades y por último una revisión conjunta para un mejoramiento continuo.

Actividades

Reuniones.

En un área de trabajo las reuniones son de gran importancia, significan una oportunidad para crecer y conocer más acerca de las funciones que se desarrollan todos los días, en una reunión se pueden obtener distintos puntos de vista de los funcionarios, y de esa manera se determina si los objetivos de manera individual y grupal se están comprendiendo y realizando de forma ajustada a lo planeado.

Organizar reuniones en la Dirección de Formación Profesional puede traer consigo grandes beneficios, se pueden realizar cuando el jefe lo considere necesario, sin embargo se recomienda que se realice al menos una vez al mes, donde se planifiquen y organicen anteriormente los temas que se van a abordar durante la reunión. Para el desarrollo de

competencias las reuniones pueden ser un mecanismo que ayude al fortalecimiento de las mismas.

Durante las reuniones se pueden utilizar pequeñas dinámicas donde se involucren todos los colaboradores. Se puede motivar al personal en el logro de sus metas tanto laborales como en la colaboración a otros compañeros en las tareas diarias. Así como también se pueden dividir distintos temas a exponer en parejas en el departamento, ya sea de alguna competencia o habilidad que se requiera fortalecer en las personas de un determinado puesto, y se realice una dinámica al final de cada exposición, de esta manera se ofrece una realimentación entre todos los que componen el área de trabajo.

Se debe de aprovechar al máximo los minutos que se tomen para las reuniones a realizar, de esta manera se optimizan ideas y se determinan las proyecciones o metas a cumplir. Es importante destacar que las reuniones pueden ser tanto individuales o grupales, las individuales se utilizarán para aquellos colaboradores cuyas competencias a desarrollar son muy específicas, y las reuniones grupales para los funcionarios en que su mayoría coincidan las competencias a potenciar.

En ambos casos ya sean reuniones grupales o individuales, se puede utilizar la siguiente guía con el fin de documentar este tipo de reuniones, así como destacar la importancia de que todo compromiso a acuerdo quede debidamente documentado a nivel de minutas, de manera que se ofrezca la oportunidad del seguimiento permanente y un debido proceso legalmente documentado.

Se plantea a continuación un formato recomendado para dar seguimiento a la aplicación efectiva de las reuniones.

Tabla 10.

Cruz Roja Costarricense			
Minuta de Reunión			
Dirección de Formación Profesional			
MINUTA DE REUNIÓN			
Minuta No. 1			
Fecha:			
Lugar:			
Hora Inicial:		Hora Final:	
Asistentes		Puesto	
ASUNTOS TRATADOS:			
Expositor		Asunto	
COMPROMISOS			
Responsable	Acción	Fecha de compromiso	
OBSERVACIONES			
FIRMA DE ASISTENTES			

Fuente: Gamboa, 2017

Motivación.

Existen múltiples formas de motivar a las personas en un área laboral, sin embargo el objetivo del plan de desarrollo de competencias es hacer que los funcionarios sean más eficientes en sus tareas, y que contribuyan a cumplir las metas propuestas por la Institución mediante estrategias.

La motivación es un aspecto que no debe faltar entre los empleados, entre más motivados se encuentren más eficientes y proactivos pueden llegar a ser, además proporciona un ambiente agradable para los funcionarios y con ello los clientes se vean beneficiados de la atención y servicio que reciben. Es común escuchar que cuando se habla de motivación se piensa que se resume a un tema monetario, sin embargo existen muchas personas para quienes su principal motivación no es el dinero que reciben, sino del clima laboral en que se encuentren; a las personas les gusta sentirse apreciadas y valoradas dentro de una Institución, y que sus esfuerzos sean reconocidos. Es imposible alcanzar objetivos ambiciosos a nivel empresarial, si los colaboradores no están motivados. Sin embargo es necesario conocer a cada uno de los colaboradores, pues cada persona tiene distintas motivaciones principales, que lo hacen sentir apreciado.

Algunos ejemplos que se pueden utilizar como motivación laboral son: el reconocimiento de las labores, felicitar al colaborador por el trabajo especial que realiza de forma que se reconozca su valía, ofrecer horarios flexibles donde las personas sientan la confianza que sus necesidades son consideradas, apertura para el uso de redes sociales una vez que los objetivos laborales han sido cumplidos, entre muchos otros motivadores, dependiendo del grupo etario e intereses particulares de los colaboradores.

Se debe promover la participación de los colaboradores en el consenso de las decisiones que se toman dentro de la Institución, mediante reuniones, talleres, y cualquier tipo de dinámicas donde todos puedan aportar y ofrecer sus opiniones. Es una manera de

conseguir la fidelidad de los trabajadores y fortalecer su sentimiento de identificación con la Cruz Roja Costarricense.

Los colaboradores son el recurso más importante en una empresa ya que ellos son una pieza fundamental del camino de una Institución, dedican gran cantidad de tiempo, conocimientos, esfuerzo, energía y muchas veces años de preparación para desempeñar sus funciones de la mejor manera, por eso las personas depositan en la Institución deseos, respeto, expectativas y esperan ser valorados y ser percibidos como útiles.

Debe ser parte del compromiso de la compañía el no defraudar a los colaboradores y emplear de forma eficiente e ingeniosa, recursos y métodos que fomenten el bienestar y el desarrollo pleno de las competencias de los funcionarios. Si se invierte en desarrollar empleados motivados y felices en sus puestos, se obtendrá de vuelta un ambiente positivo, un aumento de la rentabilidad y en la productividad. Es de esta manera que si los colaboradores tienen una fuerte motivación e identificación con la empresa en la que laboran, pueden desarrollar sus competencias, incrementar el estímulo hacia la realización de sus tareas y con ello brindarle a la compañía y a los clientes el mejor servicio.

Dinámicas.

Las dinámicas de grupo se pueden utilizar como estrategia en las empresas para que, por medio de actividades prácticas, los funcionarios puedan desarrollar las competencias débiles de una manera más interactiva junto con los compañeros de trabajo. Este mecanismo permite evaluar la capacidad de trabajo en equipo y de cierta manera romper el hielo entre ellos, así como generar ideas en el compartimiento de opiniones, pensamientos que puedan servir para realizar las funciones de una manera más efectiva.

Todos las dependencias de una organización deben cumplir con objetivos y metas propuestos por las jefaturas de cada área, por lo consiguiente el grupo de trabajo es responsable de la eficacia de éste y de igual forma se espera que todo el equipo comparta la responsabilidad de sus funciones y que al final los resultados lleguen a un buen punto. Si se trabaja la formación de equipos y se promueve la dinámica entre ellos, se puede incrementar aquello que es capaz de lograr un grupo de trabajo.

Las dinámicas desarrolladas en Instituciones son importantes ya que contribuyen en la productividad del grupo, esto genera que los funcionarios se sientan motivados y que se distraigan de las tareas cotidianas que realizan día a día. Todas las personas tiene distintas características, y en un grupo laboral esto se ve representado, por ejemplo: personas con características de liderazgo, personas más introvertidas u otras que buscan mayores oportunidades para el área de trabajo. De esa forma es como las personas cuando están en conjunto asumen distintos roles, aún sin ser conscientes de ello.

Se plantea a continuación un formato recomendado para dar seguimiento a la aplicación efectiva del uso de dinámicas, lo cual requiere de dos firmas de evaluadores ya que las dinámicas serán en forma grupal de esa manera se hará constar que se cumplió con el desarrollo de las mismas.

Tabla 11.

Cruz Roja Costarricense Minuta por Dinámica Dirección de Formación Profesional			
PLAN DE DESARROLLO POR DINÁMICAS			
Expositor:			
FECHA:			
LUGAR	NOMBRE DEL EMPLEADO	HORA INICIAL:	HORA FINAL:
PUESTO DEL EMPLEADO		NOMBRE DEL JEFE	
Identifique cuál es el objetivo de desarrollo que debería alcanzar el empleado. (¿Qué debe lograr hacer el empleado?)	Indique qué acciones específicas necesita para cumplir con los objetivos de la Dinámica	Indique las competencias que se buscan mejorar con la meta de desarrollo elegida.	Indique los resultados obtenidos
META U OBJETIVO DE DESARROLLO	ETAPAS DE LA ACCION	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	RESULTADOS OBTENIDOS
FIRMA DEL JEFE	FIRMA DEL EXPOSITOR	FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA DEL EVALUADOR

Fuente: Gamboa, 2017

Estudios de casos.

El estudio de casos es una técnica de aprendizaje en la cual el colaborador se enfrenta a la descripción de una situación específica que plantea un problema a solucionar, debe ser comprendido y resuelto por el individuo. Por lo general el desarrollo del caso se realiza fuera del entorno laboral ya que requiere de cierto tiempo para que cada funcionario desarrolle y discuta el caso.

Luego de sacar las conclusiones del caso es necesario que todos funcionarios del área de trabajo se reúnan con la intención de expresar y escuchar sugerencias e ideas para la resolución óptima del caso evaluado. Cada uno de los casos puede involucrar ciertas competencias a conveniencia de cada área de trabajo que crea que requiere desarrollar en las personas que conforman el equipo de trabajo.

Es un mecanismo muy dinámico, los casos deben ser concretos y de alguna manera muy cercanos a las actividades que realizan los colaboradores en sus puestos de trabajo y de las competencias que se desea fomentar, de esa forma las personas se sienten reflejadas en el caso y su deseo por participar y opinar aumenta. Este tipo de actividades es recomendable que se utilicen en el caso de que los colaboradores requieran fortalecer competencias específicas, de esa manera los casos se realizarán de forma concreta y adecuando las actividades cotidianas que desempeñan los funcionarios en su puesto.

Se plantea a continuación un formato recomendado para dar seguimiento a la aplicación efectiva del estudio de casos.

Tabla 12.

Cruz Roja Costarricense Estudio de Caso Dirección de Formación Profesional					
ESTUDIO DE CASO					
CATEGORÍA	ESCALA				CALIFICACIÓN FINAL
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	INADECUADO	
Desarrollo del caso					
Propuesta de solución					
Reflexión del aprendizaje					
	MUY BIEN	El colaborador comprendió el caso de manera excelente			
	BIEN	El colaborador comprendió el caso			
	REGULAR	El colaborador requirió de ayuda para comprender el caso			
	INADECUADO	El colaborador no comprendió el caso			

Fuente: Gamboa, 2017

Talleres.

Para tener éxito en las relaciones profesionales, sociales y personales, se requiere de algo más que estudios y conocimientos técnicos, en un entorno tan acelerado como el que se vive hoy en día, es cada vez más complicado reservar tiempo de calidad interactuar, por ello es importante saber comunicarse, entenderse y gestionar equipos, generando mecanismos que permitan el fortalecimiento de este tipo de competencias y habilidades.

En los talleres se pueden utilizar distintos elementos, tales como: libros, videos, películas, juegos, entre otros, esto con el fin de fortalecer las habilidades de los colaboradores. ¿En qué sentido se pueden utilizar estos elementos? Dependiendo de las habilidades débiles que presente el colaborador, de esa manera se elegirá el elemento a utilizar para poder fortalecer esa competencia.

Por ejemplo si una persona tiene un nivel bajo en la habilidad de trabajo en equipo se le puede dar un libro sobre ese tema en específico para reforzarlo y que lo comparta de una forma creativa con sus compañeros, eso dependiendo de las técnicas de estudio de los funcionarios, puede que algunos sean visuales entonces se les asigna un video o película que deje una enseñanza sobre la habilidad que se desea fortalecer.

Esta actividad se recomienda realizarla de forma grupal, y que involucre los colaboradores que coincidan con las competencias que desean ser desarrolladas. Una vez elegida y aplicada la actividad es importante terminar con una reunión de cierre, de manera que se verifique que los funcionarios hayan comprendido con exactitud lo que se quiso dar a entender, además permite recaudar las opiniones de las personas hacia los aprendizajes que se deseaba que fueran percibidos por todos.

El propósito de estas actividades va enfocado en la conciencia real y profunda que cada funcionario le dé a estas actividades, además para lograr la puesta en práctica los conceptos evaluados para cada persona.

Se plantea a continuación un formato recomendado para dar seguimiento a la aplicación efectiva de los talleres.

Tabla 13.

Cruz Roja Costarricense Minuta de Reunión de Cierre Dirección de Formación Profesional			
MINUTA DE REUNIÓN DE CIERRE POR TALLER			
Minuta No. 1			
Fecha:			
Lugar:			
Hora Inicial:		Hora Final:	
Asistentes		Puesto	
ASUNTOS TRATADOS:			
Asunto		Comentarios	
COMPROMISOS			
Responsable	Acción		Fecha de compromiso
OBSERVACIONES			
FIRMA DE ASISTENTES			

Con la utilización de las herramientas antes indicadas y su incorporación en el programa de trabajo de la Dirección de Formación Profesional, se logrará un cierre efectivo en las brechas existentes a nivel de competencias del área, fomentando el bienestar y desarrollo de los colaboradores y con ello, el logro de los objetivos institucionales.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias. Ediciones Granica, S.A, Argentina.
- Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Ediciones Granica, S.A, Argentina.
- Ariza, J., Morales, A., y Morales, E. (2004). Dirección y administración integrada de personas. España: McGraw-Hill
- Barrantes, R. (2016). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. San José, Costa Rica: EUNED.
- Benavidez, G. (2014). Competencias docentes relacionadas con la estimulación de los niveles del lenguaje verbal-oral en los estudiantes del nivel de transición de preescolar en contextos socioeconómicos de pobreza y deprivación sociocultural que asisten al Jardín de Niños Roberto Cantillano Vindas. (Tesis para optar por el grado de Magister en Psicopedagogía), Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.
- Blanco, M. (2007). Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (Tesis para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas), Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, CICAP. (2016). Clima organizacional: Su relevancia y aspectos importantes para mejorarlo. Recuperado de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/clima-organizacional-relevancia-aspectos-importantes-mejorarlo/>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2010). Unidad de Potencial Humano. Recuperado de: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_cri_plan.pdf

Cruz Roja Costarricense. (2016). Plan Estratégico de Desarrollo (2017-2020). Recuperado http://www.cruzroja.or.cr/?page_id=74

Decreto N° 35. Diario Oficial de Costa Rica, La Gaceta N°28, 4 de abril de 1885.

Decenzo, D., Robbins, S. (2003). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa

Excelencia en Factor Humano. (2016). Psicosoft. Recuperado de: <http://efhcostarica.com/?flags=0>

Flor, M. (2006). Organización y Procesos Empresariales. Paraguay: Litocolor

Gómez, C., Mendoza, L. (2013). Modelo de gestión de competencias para la empresa ACMED S.A.S. (Anteproyecto de grado en Administración de Empresas), Universidad de Cartagena, Colombia.

Gutiérrez, E. (2010). Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.

Hernández, S., Fernández, C., y Baptista., L. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

Hernández, S., Fernández, C., y Baptista., L. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw.Hill.

Koontz, H., Weihrich, H. (2004). Administración una Perspectiva Global. México: McGraw - Hill

- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill
- Morales, J. (2010). *Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica*. (Tesis de Maestría en Administración Industrial). Universidad San Carlos, Guatemala.
- Pavié, A. (2012). *Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile: aportaciones a la formación inicial*. (Tesis de Doctorado, facultad de Educación). Universidad de Valladolid, España.
- Perfil de Selección por Competencias. (2017). Listado de competencias. (Documento de Psicoweb).
- Prieto, J. (2016) *Gerencia proactiva: más allá de la visión empresarial*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.
- Psicoweb. (2017). *Pruebas Psicométricas Automatizadas*. Recuperado de <http://www.psicoweb.mx/Publica/Default.aspx>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Sánchez, J., Otálora, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid, ES: McGraw-Hill España.
- Segura, C., Soto, V. (2015). *Inteligencia emocional y liderazgo transformacional: propuesta de un programa de entrenamiento en habilidades para mandos medios*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Uribe, J. (2015) *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno.

Weiss, W.H., (2009) “The Science and Art of Managing”, *Annual Editions - Management*, Fred H. Maidment, ed., Nueva York, McGraw-Hill.

Werther, W., Davis, K. (2008) *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

APÉNDICES

Apéndice A. Entrevista Aplicada en la Jefatura de la Dirección de Formación Profesional

Señora Tatiana Sánchez jefa del Departamento de Dirección de Formación Profesional. Mi nombre es Joselyn Gamboa Mora, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas sede en San José; me encuentro realizando una entrevista para el proyecto de tesis titulado **“Análisis de las competencias de los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional de la Cruz Roja Costarricense, en la sede administrativa en Zapote”** para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas. El objetivo es investigar acerca de las competencias que requieren los diferentes puestos de trabajo así como las competencias que poseen los colaboradores actualmente en los diferentes puestos de trabajo. Esta entrevista es personal. La entrevista se llevó a cabo el lunes 25 de septiembre del 2017, y tuvo una duración de una hora y quince minutos. De 8:00 am a 9:15 am.

- 1. ¿Cuáles son los puestos que integra el departamento de Dirección de Formación Profesional?**
- 2. ¿Cuáles considera usted que deben ser las competencias y habilidades que debe tener un colaborador en cada uno de los puestos de la Dirección de Formación Profesional? ¿Cómo calificaría según su importancia siendo 5 la más relevante y 1 la irrelevante?**
- 3. ¿Cuántas personas integran el departamento de Dirección de Formación Profesional?**
- 4. ¿Existe un manual de puestos en la Dirección de Formación Profesional?**

5. **¿Existe un manual que detalle las competencias que debe tener cada puesto en la Dirección de Formación Profesional? De ser así suministrar los puestos junto con las competencias.**

6. **¿De qué recursos se dispone en la entidad para desarrollar o mejorar las competencias de los colaboradores? Como por ejemplo: Capacitaciones presenciales, evaluaciones periódicas, seminarios o incentivos a la eficiencia (premios económicos o sociales).**

7. **¿Cómo se mide el desempeño de los colaboradores en la Dirección de Formación Profesional?**

8. **¿Existe un programa de capacitación continua para el crecimiento profesional de los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional?**

9. **¿Qué impacto considera usted, que puede tener una evaluación de las competencias de los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional?**

Apéndice B. Prueba psicométrica aplicada a los colaboradores de la Dirección de Formación Profesional.

Perfil del Líder por Competencias - LPC

Instrucciones:

En las siguientes líneas encontrará algunas situaciones que pueden o no ser parte de su vida cotidiana; responda a ellas según se hayan presentado. Si no ha sido así, responda con las que se identifica por su forma de sentir, pensar o actuar. Es de vital importancia que en cada una de ellas responda con sinceridad, no hay respuestas malas ni buenas, solo aquello que le define como es o cómo se comporta usted regularmente. Recuerde solo dará una respuesta por bloque. Aunque encuentre dos o tres con las que se identifique, deberá elegir la que predomine entre ellas.

Importante: Asegúrese de tener una buena conexión a internet. No refresque la página, esto reiniciaría su prueba.

Bloque 1 de 11

De manera involuntaria he caído en incumplimiento de las normas sociales o políticas laborales, porque no fui informado oportunamente. Creo que así se está libre de culpa.

Cumplo con el reglamento de trabajo y sus normas, pero además me conduzco con buenas costumbres, pero si algo dentro del trabajo llegara a contrariar esto, muestro mi desacuerdo.

Respeto los principios y normas existentes a la hora de actuar o dirigirme a otros. Me gusta ser reconocido por ello. Si veo que alguien flaquea en este sentido, le trato de ayudar.

Percibo el respeto de los demás hacia mí, como una respuesta ante mi comportamiento hacia ellos. Soy respetuoso, cumplidor, hago lo correcto dentro y fuera de la empresa. Sé que debo ser ejemplo para los que me rodean.

SIGUIENTE >

Bloque 2 de 11

Soy excelente haciendo que las cosas funcionen cuando me explican en detalle lo que se requiere, pero no me gusta cuando dejan en mí la responsabilidad de crear cosas. Luego no satisface expectativas y el tiempo se perdió.

Tengo soluciones a la mano cuando se presentan oportunidades de hacer cambios o resolver problemas, tomo riesgos pero tengo éxito sugiriendo métodos o procedimientos realmente novedosos. Otros lo ven difícil.

Se me ocurren muchas ideas y las llevo a la práctica, no me quedo con una idea suelta, con ellas he resuelto muchas situaciones, he creado planes nuevos, estrategias para las ventas o he modificado algo que otros creían que no funcionaba. Todo se puede hacer.

Escucho ideas o propuestas de mis compañeros o colaboradores y tengo la habilidad de mejorarlas y echarlas a andar. Pero parto de algo concreto.

[SIGUIENTE >](#)

Bloque 3 de 11

Tengo la impresión que los compañeros se vuelven chocantes en momentos de presión laboral y me contagian con su mal humor, por eso prefiero alejarme y tratar de concentrarme en lo mío.

Generalmente tengo un buen rendimiento, pero a veces me cuesta mantenerme de buen ánimo cuando el ambiente laboral se vuelve estresante. Me siento irritable, aunque sé que los demás no tienen la culpa, por eso me doy mis momentos para hacer un alto.

Mi manera de actuar se mantiene normal aún en épocas de mucho estrés, mi carácter no se ve afectado por la carga laboral, es más fomento el sentido del humor en los compañeros y no es que no me afecte, pero me esfuerzo en superarlo.

Conozco bien mi trabajo y las épocas de mayor estrés por la carga laboral, por eso me preparo para que no me tome desprevenido. Sé la manera de reaccionar, por eso establezco una metodología de trabajo para no fallar en mi rendimiento.

[SIGUIENTE >](#)

Bloque 4 de 11

Trabajo fuertemente dentro del horario laboral, me esfuerzo para no tener que trabajar más del tiempo estipulado y poder así hacer mis actividades personales.

Soy una persona gusta de trabajar fuerte, pero si me veo expuesto a cambios constantes o sometido a horarios extenuantes, no doy los mismos resultados.

Me considero una persona muy activa, capaz de realizar cualquier tarea aunque absorba más de mi tiempo laboral, dentro de la oficina, ya que las condiciones cambian estando fuera. Pero, animo a mis compañeros a que trabajen con entusiasmo.

Le pongo gran entusiasmo y energía a todo lo que hago, me adapto a cualquier situación, si es necesario trabajar fuera de horario o de mi lugar habitual, mi energía no baja y me queda entusiasmo para darle a mis compañeros.

[SIGUIENTE >](#)

Bloque 5 de 11

De inmediato comprendo cuales son los giros estratégicos que hay que dar para ir en consonancia con el negocio, personas o situaciones. Y los hago.

La misma situación cambiante en el mercado hace que modifique mis estrategias o forma de hacer las cosas. Por eso estoy pendiente de las necesidades de clientes o del negocio, para hacer los cambios pertinentes, incluso de personas para trabajar.

Soy una persona de mentalidad abierta, acepto sugerencias de diversos lados. Tomo en cuenta todo lo que me dicen y hago pruebas para ver si funciona.

Tengo mi propia manera de pensar y hacer las cosas y siempre me ha funcionado bien, aunque puedo evaluar otras opciones.

[SIGUIENTE >](#)

Bloque 6 de 11

Cuando acuden a mí por ayuda, estoy presto a brindar mis conocimientos, realzo sus logros y dejo siempre la posibilidad de continuar impulsándolos.

No doy toda la información que la gente busca en mí, siempre es bueno dejar un as bajo la manga para mantener su interés.

Ayudo a todas las personas que buscan mi asesoría en el tema específico por el que consultan, para no quedar como presumido si me extiendo en otros temas.

Creo que soy un maestro innato, me gusta enseñar lo que sé y descubro habilidades en mis amigos, compañeros y hasta jefes, se los hago ver y los impulso a desarrollarlas. Les facilito información y me comprometo a investigar más si no sé acerca de algo

[SIGUIENTE >](#)

Bloque 7 de 11

Doy líneas de trabajo para mi equipo, me gusta dejarlos accionar, me involucro cuando es pertinente. Pero principalmente propicio eventos para que se involucren entre sí. De esa forma puedo hacer lo que mi puesto específicamente requiere.

Mi gente sabe que siempre estoy junto a ellos trabajando, dirigiendo y organizando su trabajo. Logro que entre sí se genere un buen clima, de ayuda y colaboración, enfocado siempre al cumplimiento de los objetivos de su área.

Me gusta trabajar en total coordinación con todo mi equipo a fin de que nos enfoquemos a alcanzar un mismo fin. Conozco y respeto a cada uno de los miembros de mi equipo, lo que saben hacer, sostengo un buen nivel de entendimiento y comunicación a fin que se respire un clima de armonía y cooperación.

Siempre he creído que las actividades de mi puesto de trabajo no pueden ser realizadas en grupo, eso retrasa los tiempos de entrega, entre la logística y la coordinación de estilos de pensamiento, puedo terminar algo yo solo.

SIGUIENTE >

Bloque 8 de 11

Cuando estamos ante una situación crítica para la empresa, reúno a mi equipo, les planteo la situación y escucho propuestas, las llevo a consenso y aplicamos la que ha tenido mayor aceptación. Esto brinda la oportunidad de apoyo.

Tengo una lista de ideas de cómo enfrentar una situación u otra, pero con frecuencia creo que no funcionará y la desecho. En ocasiones alguien las ha leído de manera accidental y me dice que es excelente, la echo a andar y ha funcionado.

Me anticipo a las situaciones desfavorables que afecten a la empresa, tomo acciones para que cuando lleguen, su impacto no sea de tan grande. Enseño a mi equipo de líderes a mantenerse siempre alerta, busque oportunidades y que utilicen experiencias pasadas.

Respondo adecuadamente y de forma innovadora a situaciones críticas para la empresa. No me toma desprevenido, pues hago uso de experiencias pasadas. Transformo la situación para mi equipo a fin de que lo vea como una oportunidad de ser creativos.

SIGUIENTE >

Bloque 9 de 11

Cumplo con las actividades que se desarrollan dentro de un plan o proyecto, porque conozco los pasos a seguir, pero en ocasiones no son factibles de desarrollar, por eso está destinado al fracaso de antemano.

Trato de organizar lo mejor posible las actividades cuando me asignan un proyecto, pero en ocasiones la falta de análisis previo sobre algunas áreas, por parte de mis superiores, puede influir para la falta de conclusión del mismo.

Mi plan de trabajo identifica el grado de viabilidad de un proyecto, incluye estrategias para superar obstáculos, condiciones de cumplimiento y una recopilación de sugerencias que contribuyan al éxito del mismo, quedando como precedente para otros.

Llevo a cabo un proyecto de forma ordenada, con recursos idóneos, como un buen equipo de trabajo altamente comprometido y los instrumentos acordes a las actividades, hacia el cumplimiento de objetivos.

[SIGUIENTE >](#)

Bloque 10 de 11

Me establezco metas de cumplimiento en el trabajo, algunas veces me supero a mí mismo, en tiempo y calidad. Ayudo a otros a que logren estos mismos objetivos.

Considero que mi trabajo responde a los estándares establecidos en la empresa y ayudo a otros a lograr buenos resultados también. Cumplo con lo que me dicen que haga y corrijo si me equivoco.

En ocasiones siento que no me dejan trabajar tranquilo, los jefes están constantemente recordando para qué fuimos contratados, en lo particular me desconcentran y me hacen caer en error.

Hago todo mi mejor esfuerzo para que el resultado de mi gestión sea de utilidad para la empresa, mi departamento y compañeros. Me responsabilizo de mi trabajo y siempre agrego valor a lo que hago, superando las expectativas.

[SIGUIENTE >](#)

Bloque 11 de 11

Sostengo relaciones cordiales con mis clientes, conozco su negocio y les ayudo en todo lo que necesitan. Pero tengo tantos clientes que no me puedo quedar mucho con cada uno.

Mi relación con los clientes no la reduzco simplemente a cerrar negocios. Propicio una relación de amistad, de confianza y asesoría. Participo en eventos sociales con ellos, mantengo el profesionalismo y mi compromiso con el cumplimiento de objetivos mutuos.

Me inclino mucho por conocer más los negocios y participar en eventos donde se conocen las nuevas estrategias para vender y cerrar negocios. Esto no me dificulta tratar con los clientes.

Hago que mis clientes se sientan cómodos al hacer negocios conmigo. Les genero confianza y ven en mí un buen conocedor del negocio, que siempre cumple lo que promete.

TERMINAR