

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

TEMA:

Análisis de los Factores de Desarrollo del Talento Humano y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de la Biblioteca Salomón de la Selva UNAN-Managua, en el período 2018-2019.

AUTOR:

Lic. Aldrich Odanel Téllez Cortez

TUTOR:

MSc. Gerardo Matus

ASESORA METODOLÓGICA:

MSc. Ana María Sánchez Morraz

Managua, Marzo 2021.

ÍNDICE

<i>Dedicatoria</i>	i
<i>Agradecimiento</i>	ii
<i>Carta Aval del Tutor</i>	iii
Resumen	iv
1. Introducción	1
1.1. Antecedentes	3
1.2. Justificación	5
1.3. Planteamiento del Problema	7
1.4. Formulación del Problema	8
2. Objetivos	9
2.1. Objetivo General	9
2.2. Objetivos Específicos	9
3. Marco Teórico	10
3.1. Talento Humano	10
3.1.1 Desarrollo del Talento Humano	11
3.2 Políticas de Desarrollo del Personal	12
3.3 Procedimientos de Capacitación y Desarrollo del Personal	14
3.3.1 Capacitación	14
3.3.2 Contenido de la Capacitación	15
3.3.3 Objetivos de la Capacitación	15
3.3.4 Ciclo de la Capacitación	16
3.4 Identificación de Competencias Laborales	24
3.4.1 Definición de Competencia Laboral	25
3.4.2 Clasificación de las Competencias	25
3.4.3 Métodos de Identificación de Competencias Laborales	28
3.4.4 Análisis Funcional	29
3.4.5 Método DACUM (Desarrollo de Currículo)	31
3.4.6 Método AMOD (Modelo de Construcción de Currículo)	33
3.4.7 Método SCID (Currículo Sistemático y desarrollo instruccional)	34
3.4.8 Método ETED Análisis Constructivista	35
3.5 Factores Motivacionales	37
3.5.1 Definición de Motivación	37
3.5.2 Elementos de la Motivación	38
3.5.3 Teorías Motivacionales	38

3.5.3.1	Teoría de la jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.....	38
3.5.3.2	Teoría de los dos Factores de Frederic Herzberg.....	41
3.6	Desempeño Laboral	42
4.	Operacionalización de Variables.....	44
5.	Diseño Metodológico.....	45
6.	Presentación y Análisis de Resultados.....	48
6.1.	Valoración de las Políticas y Procedimientos que forman parte de la estrategia actual de Desarrollo del Talento Humano.....	48
6.2.	Determinación de la Metodología de Identificación de Competencias Laborales realizado en el Personal Bibliotecario.....	58
6.3.	Identificación de los Factores Motivacionales en el desarrollo de talento humano y en el desempeño laboral de los colaboradores de la biblioteca.	67
7.	Conclusiones.....	76
8.	Recomendaciones	79
9.	Bibliografía.....	81
10.	Anexos.....	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	Componentes del Capital Humano.....	10
Ilustración 2.	La Composición del Capital Intelectual	11
Ilustración 3	Técnicas de Capacitación.....	22
Ilustración 4.	Clasificación de Competencias de acuerdo con el Proyecto Tuning 2006 (Carrasco, 2017, pág. 47)	25
Ilustración 5.	Competencias Genéricas de acuerdo al Proyecto Tuning (Carrasco, 2017, págs. 48-49)	28
Ilustración 6	Pirámide de la Jerarquía de necesidades de Maslow	39
Ilustración 7.	Flujograma del Actual proceso de identificación de competencias laborales.....	60
Ilustración 8.	Propuesta de Mejora del proceso de identificación de competencias laborales basado en el método AMOD.....	62
Ilustración 9.	Representación Gráfica de los Factores Motivacionales basados en las tablas 3 y 4.....	69
Ilustración 10.	Gráfico de las Respuestas Items 4	71
Ilustración 11.	Gráfica de las Respuestas al Ítems 12	71
Ilustración 12.	Gráfica de las Respuestas al Ítems 15	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de la Guía de Observación Documental.....	51
Tabla 2. Propuesta de Matriz AMOD	63
Tabla 3. Propuesta de Criterios Evaluativos para la identificación de competencias laborales.....	65
Tabla 4. Escalas de Valor Referencial para las Competencias Laborales	65
Tabla 5. Respuestas porcentuales de los resultados obtenido del Cuestionario MBM a colaboradores de la Biblioteca Central "Salomón de la Selva"	68
Tabla 6. Calificaciones a las respuestas del Cuestionario MBM aplicado a los colaboradores de la Biblioteca Central "Salomón de la Selva"	68

Dedicatoria

Dedico este triunfo:

A Dios por darme la vida e iluminarme en el camino de mi formación profesional, por la salud y la capacidad de hacer posible culminar este trabajo investigativo

A mi mamá: Martha Eveling Cortez Moraga por ser fuente de apoyo, sacrificio y amor, es y será una fuente inagotable de motivación y sabiduría. Gracias a sus consejos he llegado a estar cada vez más cerca de mis metas, lo cual constituye la herencia más valiosa que pudiese recibir de ella.

A nuestros maestros, puesto que les estaré eternamente agradecidos por brindarme y compartir su acervo intelectual, moral y paciencia, y por ser sembradores de valores humanísticos en mí.

A mi tutor Msc. Gerardo Matus por ayudarme y guiarme en la finalización de esta etapa importante y significativa en mi crecimiento y formación profesional.

Aldrich O. Téllez Cortez

Agradecimiento

Agradezco de todo corazón y primeramente a Dios, por darme la vida, las fuerzas, sabiduría, entendimiento y persistencia en la realización de este trabajo investigativo.

A nuestros maestros por brindarnos sus conocimientos durante estos dos años de estudio, en manera especial a mi tutor Msc. Gerardo Matus por dedicación, esmero y guianza a los largo de este proceso de culminación de maestría.

A mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de mi formación profesional, por ser fuentes de amor, humildad y ser los guidores de mi andar hacia el éxito de cada día, y a todas las personas que directa o indirectamente nos han brindado sus ayuda de forma, moral, intelectual y económica para mi formación como ser humano y profesional.

Aldrich O. Téllez Cortez

Carta Aval del Tutor

Managua, 11 de Noviembre del 2019

Estimados Miembros

Comisión de Tesis

PROCOMIN

UNAN

Estimados(as) maestros(as):

En mi calidad de tutor metodológico, tengo a bien hacer del conocimiento de ustedes que he realizado la última revisión al trabajo de tesis de graduación denominado: **ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA BIBLIOTECA SALOMÓN DE LA SELVA, DE LA UNAN MANAGUA EN EL PERÍODO 2018-2019**, formulado y presentado por **Lic. Aldrich Odanel Téllez Cortez 041- 0211920001 Q** con la finalidad de optar al Título de Master Dirección y Gestión del Talento Humano, generación 2017.

El documento formulado, desde el punto de vista metodológico y técnico, se encuentra debidamente sustentado, cumpliendo con la normativa y requisitos establecidos por PROCOMIN y con los procedimientos profesionales que demanda la elaboración de un estudio de investigación; dándole la correspondiente aprobación.

Sin más a que referirme, se suscribe de ustedes expresándoles mis muestras de consideración y respeto.

Atentamente,


Msc. Gerardo Matus H.

Resumen

El presente documento consiste en un análisis de los factores del desarrollo del talento humano y como estos inciden en el desempeño de los colaboradores de la Biblioteca Salomón de la Selva, ubicada en la Universidad Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), entendiéndose estos como aquellos componentes que forman parte integral para la eficacia del proceso de desarrollo dirigido al capital humano.

Se ha realizado un análisis de las políticas y procedimientos que forman parte de la estrategia actual para el desarrollo del talento humano y de qué manera esta guiado hacia una gestión con un enfoque de competencias, presentándose como los esfuerzos institucionales que contribuyen al desarrollo del personal, bajo la premisa de un yacimiento de un capital intelectual que es fundamental en el cumplimiento de las estrategias institucionales y el alcance del éxito.

De igual forma las competencias laborales son indispensables, puesto que los conocimientos, habilidades y actitudes son los objetos de formación para la efectividad de una función o tarea específica, de tal manera que su identificación es de suma importancia debido a que hay una certeza que se está formando las competencias que realmente corresponden al puesto y por ende a los atributos que deben ser potencializados en el colaborador.

Identificándose que el modelo que debería usar la división de recursos humanos es el AMOD (Modelo para la Construcción de Currículo) una variante del DACUM (Desarrollo de Currículo), que a través de su análisis permite el establecimiento de una relación en las competencias y sub competencias directamente relacionadas con el puesto de trabajo, ante la falta de instrumentos para la recopilación de esa información se recomienda la entrevista y la guía de observación, también mejoras al sistema de evaluación, de registro y clasificación de las competencias laborales.

Se retoma la motivación como el hilo conductor para la eficacia de los procesos de formación y desarrollo de personal y para el desempeño laboral. De tal manera que a través de una escala motivacional, tomando como referencia para su análisis Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow y la Teoría de los dos factores de Frederic Herzberg.

1. Introducción

El presente trabajo es una investigación descriptiva la cual aborda los factores de desarrollo del talento humano que la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, a través de la gestión de Recurso Humanos, lleva a cabo en los colaboradores de la Biblioteca central Salomón de la Selva durante el período 2018-2019 y como estos inciden en su desempeño laboral.

De tal manera que su propósito es desarrollar una propuesta de desarrollo del talento humano dirigido a los colaboradores de la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN-Managua. Todo ello llevado a cabo, tomando como referencia los enfoques de diferentes autores tanto clásicos como contemporáneos y a partir de las deficiencias encontradas.

Su importancia o bien relevancia, reside a que en Nicaragua en las últimas décadas, lo referente al desarrollo del talento humano ha tomado mayor auge debido a que se pretende que la formación, capacitación, instrucción o desarrollo esté encaminada a la búsqueda interna en el ser humano aquellas potencialidades que pueden ser de provecho para la organización y claro está en el puesto de trabajo que desempeña.

Incidir sobre la formación de los colaboradores, representa un gran beneficio institucional puesto que las personas representan una fuente inagotable de provecho para la institución, puesto que son las precursoras de los grandes cambios y las que están al frente antes las demandas de un mundo cambiante.

Orientar el desarrollo del talento humano hacia un enfoque moderno y adaptado a las necesidades reales del personal es sumamente importante, de igual manera a que esté encaminándose hacia una planeación estratégica que genere en el capital humano una actitud proactiva, adaptables al cambio y aún más en esta nueva era que avanza a pasos agigantados en lo que se refiere a la gestión de la información, en donde las bibliotecas tienen gran competitividad con los nuevos sistemas, medios y métodos informacionales.

Para ello se han propuestos objetivos referentes a las políticas y los procedimientos que son llevado a cabo, que contemplan las estrategias de formación y las líneas de acción para ser llevadas a cabo. También para la metodología utilizada para la identificación de competencias y la incidencia que tiene los factores motivacionales en dicho proceso.

Se diseñaron instrumentos para la recolección de datos, tales como una guía de observación documental para revisión del contenido de los manuales de las políticas y procedimientos de desarrollo definidos por la institución, un formato entrevista dirigido al personal de recursos humanos y un Test Motivacional para el personal que labora en la Biblioteca Central.

Dicha investigación será de utilidad para la potencialización del Talento Humano que yace en el sistema Bibliotecario de la UNAN- Managua.

1.1. Antecedentes

En la búsqueda de antecedentes de estudio fue consultado diferentes fuentes en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN- Managua y páginas web. Dicha búsqueda se enfocó en el tema Gestión del Talento Humano, específicamente en el Desarrollo del Talento Humano, con relación a ello se ha encontrado lo siguiente:

Antecedentes Teóricos

Un trabajo monográfico elaborado en la FAREM-Estelí en el año 2015 titulado Incidencia del Desarrollo del Talento Humano en el desempeño de los trabajadores de Laboratorios RARPE S.A durante el año 2013. Elaborado por Yuma Ninoska Castillo Ruiz, Vania Lucía Chavarría Herrera y Jeansell Antonio Velásquez Rodríguez, en el cual pretendía realizar un análisis del proceso de desarrollo de Talento Humano para el mejoramiento de los niveles del desempeño laboral en la empresa de laboratorios RARPE S.A, con sede en Managua y se encontró que: La necesidad de una adecuación de los programas de capacitación más acertados al perfil de conocimientos, habilidades, y actitudes requeridos en su puesto de trabajo, puesto que la gerencia de Recursos Humanos debe encargarse de ello de cumplir dicha gestión, el monitoreo y la evaluación de dicho proceso de capacitación por medio de un programa de desarrollo del talento humano, así mismo implementando una evaluación de clima laboral y el desempeño de los trabajadores.

La premisa de la citada investigación con respecto a la presente es debido a que se aborda los elemento o bien factores presentes en el desarrollo del talento humano y como estos influyen en el desempeño del capital humano de la empresa u organización, de tal manera que las epistemologías teóricas abordadas con un marco referencia, su abordaje y así mismo los hallazgos encontrados en la misma.

Antecedentes de Campo.

En la Biblioteca Central Salomón de la Selva se llevó a cabo un estudio para la creación de un modelo de gestión del conocimiento bajo el título “Modelo sobre Gestión del Conocimiento para el Sistema Bibliotecario de la Unan-Managua, en

respuesta a demandas de información, investigación y conocimiento del talento humano, en el periodo comprendido de agosto a noviembre del año 2017”, cuya autora es la Lic. Maritza del Socorro Vallecillo Flores, debido a la carencia de un modelo de gestión surge la necesidad de la creación de un modelo basado en características que permitan identificar las fases del éxito en las unidades de información en cuanto a la organización y difusión de la información capaz de dar respuesta a la demanda de la institución. Para ello el modelo propuesto se compone de dos dimensiones la epistemológica la cual tiene que ver la conversión del conocimiento tácito a explícito, a través de 4 formas (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización) cuya interacción da como resultado a los cinco principios administrativos; organización, planificación, dirección y control y evaluación los que facilitan la transformación de la espiral del conocimiento.

La segunda es la ontológica que representa el eje horizontal, transformando el conocimiento grupal y recopilando información en el fortalecimiento de las competencias informacionales, que en las comunidades de aprendizaje e intercambio de información estas interactúan para la creación del conocimiento organizacional. La oportuna aplicación del modelo aportaría una ayuda significativa a la misión, visión, objetivos y estrategias de la institución.

Dicha propuesta es un trabajo meramente competente para la gestión de los recursos humanos, tomando a los colaboradores de la biblioteca como el capital intelectual, en los que yacen conocimientos, conceptualizaciones, procesos y por ende también competencias, siendo una población de estudio de interés, puesto que son clave en la gestión de la información para cual es retomado en la presente investigación con la premisa de otro aporte en pro de mejoras en sus procesos de gestión específicamente en el desarrollo de su talento.

Cabe mencionar, que el capital humano de la biblioteca ha sido de interés para estudiantes de la carrera de psicología los cuales, han realizado estudios referentes a las relaciones humanas y a la actitud del personal con respecto al servicio que realizan, siendo capacitados en las temáticas como un aporte a la mejora de su desempeño laboral.

1.2. Justificación

La importancia del presente trabajo obedece en un aporte al desarrollo del talento humano que yace en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN-Managua, para el mejoramiento continuo en su formación y desarrollo de competencias laborales, que lo convierta en un personal altamente eficiente y motivado, reflejándose en una atención con calidad, con una actitud de servicio y sobre todo con profesionalismo.

Considerándose la Biblioteca Central de esta alma máter, como una de las bibliotecas más importantes y completas del país, el que posea un personal con una excelente orientación profesional y con enfoque moderno de desarrollo basado en sus competencias laborales conduce a la capacidad de gestar con eficiencia y calidad la información, brindando mayor prestigio y reconocimiento a la institución.

La utilidad teórica de dicha investigación reside en el entendimiento de la importancia de una oportuna gestión y desarrollo del capital humano, que da oportunidad a la adopción de un modelo eficaz que posibilite una formación más completa e integral tanto a la institución como a las áreas que forman parte de ella.

La creación de una propuesta de desarrollo para el personal bibliotecario conduce a la apertura de oportunidades de mejoras frente a las deficiencias existentes, tanto en el desempeño de su personal y en la calidad del servicio que gestan. Referente al departamento de Recursos Humanos, le proporciona una perspectiva moderna y funcional de gestión del talento humano encaminado hacia su desarrollo potencial, enfocando en el perfeccionamiento de sus competencias e incidiendo en la motivación de los mismos, como un factor impulsador para el éxito tanto de los programas de formación como en el desempeño laboral.

Su aporte metodológico reside en la ejecución práctica de los elementos y herramientas investigativas, se convierten en un medio por el cual se puede a partir de un análisis de un proceso de gestión de los recursos humanos, obtener información precisa de los factores que influyen sobre dicho proceso y generar alternativas de mejoras que serían de gran beneficio para las personas y la institución, como en este caso particular.

A la vez, es un marco de referencia para futuras investigaciones académicas e institucionales, a lo que respecta a la gestión de recursos humanos y sus epistemologías clásicas y actuales, específicamente a la temática del desarrollo del talento humano basado en competencias.

1.3. Planteamiento del Problema

El sistema bibliotecario de la UNAN-Managua conformado por 6 bibliotecas universitarias, 9 centros de documentación y un Centro de Difusión de Humanidades (CDIHUM), posee un capital humano que requiere continuamente estar en procesos de formación y capacitación para el reforzamiento de conocimientos técnicos que requieren en el cumplimiento de sus tareas y funciones, para lo cual existen prácticas de gestión de recursos humanos que establecen a través de sus políticas y procedimientos, los programas de formación siguiendo las líneas de actuación indicadas para toda la institución.

Debido a la importancia que dicho personal representa como intermediarios y gestores de la información con los estudiantes y docentes, y ante las nuevas tendencias informacionales y tecnológicas, se es necesario precisar con exactitud los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para su oportuno desarrollo.

Sumándole a esto, que ante la diversidad de perfiles profesionales captados para el funcionamiento de cada uno de los puestos y que poseen formaciones profesionales que no están ligados de manera directa con el quehacer bibliotecario, se ha presentado necesidad de formación en habilidades y destrezas con respecto a los puestos de trabajos, para nivelar un poco las diferencias existentes entre un colaborador y otro.

Dichas deficiencias requieren de una gestión oportuna del capital humano con un enfoque en basado en competencias, en la cual se ponga en práctica la metodología idónea para su formación. Así mismo, otras actividades de formación de carácter integral que contemplen algunos aspectos del desarrollo humano, que debería incluirse en los planes de anuales de trabajo para el sistema bibliotecario, que involucren temas de desarrollo psicológico, afectivo y social que deben ser impartidos por un experto en la materia.

Igualmente se es necesario, la inclusión de la motivación como un factor fundamental que incide en un buen desempeño laboral y para la apropiación exitosa de los planes de desarrollo del personal, dando como resultado un personal

motivado proactivo, que oferta un servicio con eficiencia y calidad. En caso contrario se obtendría un estancamiento en el capital humano, con continuas deficiencias en la prestación de servicios y un falta de adaptabilidad al cambio con referencia a las nuevas tendencias informacionales y tecnológicas.

De tal manera que ante lo expuesto anteriormente se es necesario preguntar ***¿Qué factores del desarrollo del talento humano inciden en el desempeño de los colaboradores de la Biblioteca Central de la Unan Managua?***

1.4. Formulación del Problema

Pregunta Toral:

¿Qué factores del desarrollo del talento humano inciden en el desempeño de los colaboradores de la Biblioteca Central de la Unan Managua?

Preguntas Específicas:

1. ¿Cuáles son las políticas y procedimientos que implementa la Unan Managua para el Desarrollo del Talento Humano?
2. ¿La metodología que utiliza la división de recursos humanos para la identificación de las competencias laborales es eficaz?
3. ¿De qué manera influye la motivación en el desarrollo de los procesos de desarrollo del talento humano y en el desempeño laboral?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Presentar propuestas de mejora para la implementación y medición de los factores de Desarrollo del Talento Humano que incidan en el desempeño de los colaboradores de la Biblioteca Central Salomón de la Selva, UNAN-Managua.

2.2. Objetivos Específicos

1. Valorar las políticas y procedimientos de capacitación que forman parte de la estrategia actual de Desarrollo del Talento Humano.
2. Determinar la eficacia en la identificación de competencias laborales en el personal bibliotecario.
3. Identificar la influencia de los factores motivacionales en el desarrollo de talento humano y en el desempeño laboral de los colaboradores de la biblioteca.

3. Marco Teórico

Considerándose el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización, institución u empresa. Se es necesario abordar en primera instancia este elemento, puesto que es el factor pujante, cuyos esfuerzos hace que la organización se aproxime y cumpla sus metas, añadiendo a su vez la naturaleza social y humanística que le agrega. Por lo tanto se abordará a continuación.

3.1. Talento Humano

“Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. La diferencia entre estos es que un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008)

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.

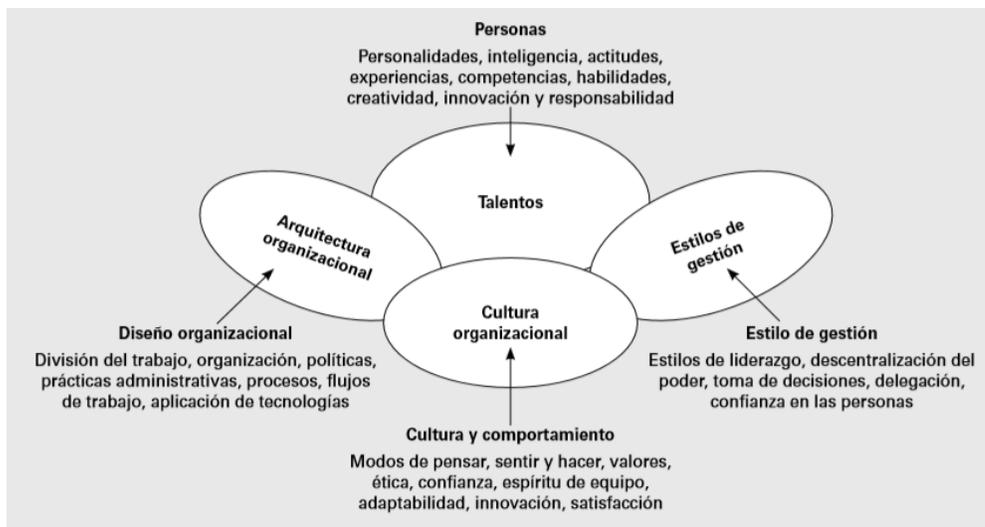


Ilustración 1. Componentes del Capital Humano

El capital intelectual es uno de los conceptos de mayor discusión recientemente. Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo y numérico y

se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano, como muestra la ilustración siguiente.



Ilustración 2. La Composición del Capital Intelectual

3.1.1 Desarrollo del Talento Humano

(Chiavenato, 2008) Plantea que:

El proceso de desarrollo de las personas representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas.

Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la

información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

De tal forma que el Desarrollo del Talento Humano es la potencialización de los conocimientos, habilidades y destrezas (innatas o adquiridas) con la que cuenta el capital humano y que son de valioso beneficio para la organización, la cual pueden desarrollarse y perfeccionarse a través de programas de entrenamiento, formación, capacitación y cuyo aprendizaje beneficia en la adquisición de nuevos hábitos y comportamientos.

3.2 Políticas de Desarrollo del Personal

“Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.” (Chiavenato, 2008, pág. 120).

Con respecto a lo anteriormente expresado, las políticas de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano deben estar encaminado en el logro de una unión entre las necesidades individuales de los trabajadores y las necesidades de la organización, en cuanto a la adquisición de nuevos niveles de conocimientos, habilidades y experiencia, que permitan el cumplimiento de los objetivos trazados y por ende una incidencia en un correcto desempeño de funciones.

Dichas políticas deben ser tomadas en cuenta desde que el personal inicia sus labores en la organización y cumpliéndose vigentemente durante su ciclo de

vida laboral, es decir que los esfuerzos de la organización no solamente están en garantizar las condiciones físicas, sociales y psicológicas, sino que esta debe incidir en la educación del personal para estimulación de la productividad y el alcance guiado hacia la calidad.

(Chiavenato, 2008, pág. 122) Plantea que las políticas de desarrollo de recursos humanos incluyen:

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones más elevadas de la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes. (Chiavenato, 2008)

La motivación es un factor sumamente importante que juega un papel trascendental, puesto que es el impulso que mueve a las personas, hace que se involucren con mayor abnegación a su trabajo, garantiza el cumplimiento de objetivos, incide sobre la eficacia de los programas ejecutados, contribuye a la mejora del desempeño laboral, en el clima laboral, la percepción misma del trabajador con respecto a su vida laboral, refuerza las modificaciones de comportamiento y actitudes de forma positiva.

De tal manera que los esfuerzos de la organización deben estimular los factores internos del capital humano, para inducirlos hacia la actuación idónea que la organización requiere, dichos estímulos pueden estar en factores provenientes del ambiente (higiene) y también a través de los procesos mentales en el individuo,

Las políticas de desarrollo de recursos humanos abarca la capacitación, como un procedimiento de diagnóstico y programación de la preparación y renovación constante del capital humano para el desempeño de los puestos, el desarrollo como un perfeccionamiento ya sea a mediano y largo plazo de dicho capital humano y el

desarrollo organizacional el cual hace referencia a las ampliaciones de las estrategias de cambio con respecto a la salud y excelencia organizacional.

3.3 Procedimientos de Capacitación y Desarrollo del Personal

Los procedimientos ideados para el desarrollo del personal constituyen el medio por el cual el capital humano, pueda crecer potencialmente y responder a las necesidades institucionales. De tal manera que la capacitación se visualiza como el principal proceso educacional integral, capaz de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en función de los objetivos que se establecen, por lo abordará a continuación.

3.3.1 Capacitación

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. (Dale, 2010)

Según (Chiavenato, 2008) “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos”

Es decir, se pretende el desarrollo de cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más fructíferos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el

puesto actual y pretende mejorar *las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo*. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. (Chiavenato, 2008).

3.3.2 Contenido de la Capacitación

(Chiavenato, 2008) Plantea que el contenido de una capacitación incluye cuatro formas de cambio de la conducta:

- 1. Transmisión de la información:** el contenido esencial de los programas de capacitación que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos involucrando la transmisión de nuevos conocimientos.
- 2. Desarrollo de Habilidades:** hace referencia a las habilidades, destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto.
- 3. Desarrollo o modificación de actitudes:** modificación de actitudes negativas para convertirlas en unas más favorables, aumentando la motivación, desarrollando la sensibilidad del personal. Adquisición de nuevos hábitos y actitudes con los clientes.
- 4. Desarrollo de Conceptos:** dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, para el fortalecimiento de la aplicación teórica a la práctica en niveles gerenciales.

La capacitación representa un medio de educación profesional para el talento humano, específicamente en la adaptación de la persona con respecto a su puesto de trabajo o bien con una función en específica, cuyos objetivos pretenden tener un alcance y nivel de éxito a corto plazo, por tal manera permite la obtención de cambios en poco tiempo que impacten de una manera positiva a la organización.

3.3.3 Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.**

2. **Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo** y no solo en sus puestos actuales, sino para funciones más complejas y elevadas.
3. **Cambiar de actitud a las personas**, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2008)

La preparación del personal mediante la capacitación tiene una apertura de desarrollarse de forma continua, habilitándola capazmente para hacia la eficacia en el cumplimiento de las funciones y tareas que representa su puesto de trabajo, e incidiendo sobre aquellas que son muy complejas, hasta llegando a perfeccionarla lo que incide en una armonización sobre el ambiente laboral, puesto que se cuenta con un personal satisfecho en sus labores, por ende motivadas y proactivas.

3.3.4 Ciclo de la Capacitación

La capacitación debe orientar las experiencias de aprendizaje de una forma positiva y beneficiosa, de forma completa y reforzada con actividad previamente planeada dirigido a todo el personal de los diferentes niveles de la organización, para ello la capacitación abarca una secuencia programada de acciones que se visualizan como un proceso continuo que se repite y renueva cada vez.

En términos amplios (Chiavenato, 2008) plantea que la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. *Detección de la necesidades de Capacitación*
2. *Programa de Capacitación para atender las necesidades.*
3. *Implementación y realización del Programa de Capacitación*
4. *Evaluación de Resultados.*

3.3.4.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres *niveles de análisis*:

1. Nivel de análisis de toda la organización: el *sistema organizacional*.

El *análisis organizacional* no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. (Chiavenato, 2008).

Es decir, su importancia reside en el alcance de objetivos a largo plazo puesto de la organización puesto que son importantes para el desarrollo de una perspectiva de filosofía de capacitación, estableciendo lo que se debe enseñar y aprender correspondiente a un plan dirigido para toda la organización.

De tal manera, que se debe hacer una verificación de todos los factores organizacionales, la evaluación de costos y los beneficios que la organización requiere de la implementación de la capacitación comparándolas con otras estrategias y con los objetivos a los cuales están direccionadas, dando como finalidad la determinación de políticas de capacitación y desarrollo.

Cabe mencionar que la capacitación interactúa de forma profunda con la cultura organizacional. Así mismo, otorga "*una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito dependerá de siempre de la forma se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha*" (Chiavenato, 2008, pág. 392).

2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el *sistema de capacitación*.

El análisis de los recursos humanos busca la constatación su suficiencia en términos cuantitativos y cualitativos, para el cubrimiento de las actividades presentes y futuras.

(Pontual, 1970) Recomienda que el análisis de los recursos humanos debe sostenerse de los siguientes elementos:

1. Número de empleados en la clasificación de los puestos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de puestos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.

4. Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
7. Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
9. Potencial de reclutamiento interno.
10. Potencial de reclutamiento externo.
11. Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
12. Tiempo de capacitación para los nuevos.
13. Índice de ausentismo
14. Índice de rotación de personal.
15. Deserción del puesto.

El análisis continuo de estos aspectos permite la evaluación de las necesidades actuales y previstas en función de las condiciones laborales, legales, económicas y de la planeación estratégica de la propia organización.

3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: *el sistema de adquisición de habilidades.*

Es un análisis que se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. “El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.” (Chiavenato, 2008).

El análisis de las operaciones consiste en determinar cuáles tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar eficazmente sus las funciones de sus puestos.

Por lo general, se basa en los siguientes datos:

1. Estándares de desempeño de la tarea o del puesto.
2. Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
3. Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicas para desempeño de cada tarea.

El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo (Chiavenato, 2008, pág. 394). Esto pasa como resultado de la examinación de todos los elementos que integran el puesto de trabajo, la verificación de las habilidades, los conocimientos, la características personales o las responsabilidades que exigen al individuo para desempeñar en sus funciones.

3.3.4.1 Medios para la Detección de Necesidades de Capacitación.

(Chiavenato, 2008, pág. 395) Afirma que: “la detección de necesidades es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante”. La información se agrupa de forma sistemática o bien puede estar disponible por parte de los jefes o directivos de línea, en este segundo caso son ellos los responsables en la toma de decisión para hacer uso o no de la capacitación.

(Carelli, 1973) Plantea que los medios principales empleados para realizar un diagnóstico de necesidades son:

1. Evaluación al desempeño.
2. Observación
3. Cuestionarios
4. Solicitud de supervisores y gerentes.
5. Entrevista con supervisores y gerentes.
6. Reuniones interdepartamentales.
7. Examen de empleados.
8. Reorganización del trabajo.

9. Entrevista de salida.
10. Análisis de puesto y especificaciones.
11. Informes periódicos.

3.3.4.2 Programa de Capacitación

La planeación de la Capacitación requiere de una esquematización planificada, en la cual se deben de incluir los puntos principales y vitales en los cuales se desea incidir sea esta una situación específica que la organización desea mejorar, conocimientos técnicos que reforzar o bien la formación de competencias profesionales y laborales en pro del desarrollo del talento humano.

La capacitación como una estrategia de intervención primero analiza dichas necesidades, luego se planifica la forma de intervención con una perspectiva técnica y metodológica, se implementa y se evalúan los resultados y el impacto que posee sobre el capital humano y la organización, siendo evidentes en el mejoramiento de las competencias individuales, e incidente en la contribución positiva en el desempeño laboral lo cual es beneficioso para la organización.

(Chiavenato, 2008) Propone que el programa de capacitación debe responder a los siguientes puntos:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación, el tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición de la población meta:
 - a. Número de personas
 - b. Tiempo disponible
 - c. Grado de habilidad, tipo de conocimientos y actitudes.

- d. Características personales de conducta.
- 8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa o fuera de la empresa.
- 9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- 10. Cálculo en relación costo-beneficio del programa.
- 11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto a mejorar su eficiencia. (Chiavenato, 2008, pág. 397)

Todo lo anteriormente mencionado esta derivado de la efectuación de un buen diagnóstico de necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y competencias puestas a disposición están relacionadas con el problema diagnosticado.

Es decir que si, en la biblioteca se presentan problemas en el servicio de atención al cliente, este problema representa un necesidad de capacitación para el personal que se maneja en ese puesto de trabajo, su inclusión en el programa de capacitación retomaría aspectos técnicos y habilidades personales. Para lo cual se utilizaría una metodología de aprendizaje “aprendizaje experiencial” y “aprender haciendo”, en el cual el cerebro incrementa su actividad y la capacidad de retención de los conocimientos, en donde la práctica lo refuerza positivamente y se forman la actitud, la empatía y el positivismo.

3.3.4.2.1 Técnicas de Capacitación

En cuanto a técnicas de capacitación existen variedades de métodos y técnicas para incluir en los programas de capacitación, cabe mencionar que ninguna técnica es la mejor, el mejor método depende aquel que obedece al contenido, a los principios del aprendizaje, la efectividad que se desea, el costo, los recursos disponibles y las preferencias de las personas y del capacitador.

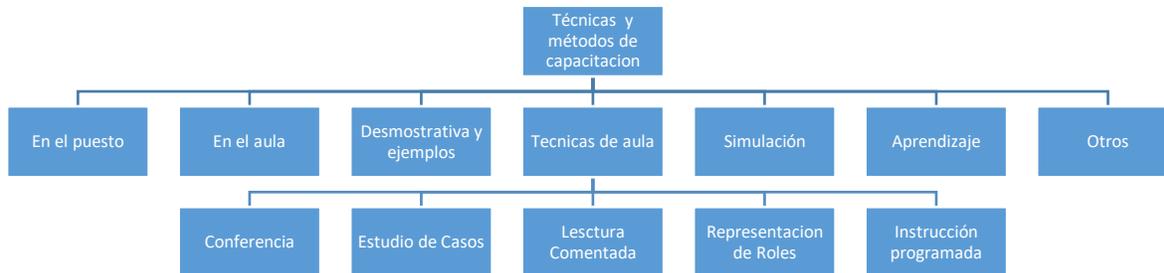


Ilustración 3 Técnicas de Capacitación

Las técnicas de capacitación se clasifican con base a su utilización, tiempo y lugar de aprendizaje:

1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:

- a. **Técnicas orientadas al contenido:** diseñada para la transmisión de conocimientos o información, técnica de lecturas comentada, video discusión, instrucción programada e instrucción por computadora.
- b. **Técnicas orientadas al proceso:** diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Entre las técnicas seleccionadas se encuentra la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos entre otros.
- c. **Técnicas mixtas de capacitación:** son aquellas en las cuales se transmite información y se procura cambio de actitudes y conducta. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudios de casos, simulaciones, juegos y diversas técnicas en el trabajo. Algunas técnicas son la instrucción en el puesto, capacitación para inducción, capacitación con simuladores, la rotación de puestos.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo:

- a. **Programa de Inducción:** adaptación y familiarización del nuevo empleado con el ambiente físico y social de trabajo.
- b. **Capacitación después del ingreso del ingreso de trabajo:** puede ser dentro y fuera del puesto de trabajo.
- c. **Técnicas de capacitación en cuanto a lugar:**
 - **Capacitación en el lugar de trabajo:** impartida por trabajadores, supervisores o especialistas. Aplicable en la admisión de novatos, rotación de puestos, entrenamiento de algunas tareas, enriquecimiento del puesto, etc.
 - **Capacitación fuera del lugar del trabajo:** debido a que no está relacionado de forma directa con el puesto, ventajoso para la inmersión del educando en la capacitación, cuyas técnicas utilizadas son exposiciones, talleres, conferencias, seminarios, películas, videocintas entre otras. (Chiavenato, 2008, págs. 399-400)

3.3.4.3 Implementación de la Capacitación

Esta etapa corresponde a la ejecución del programa de capacitación, el cual corresponde al acercamiento del capacitador y el educando, a través de las actividades planificadas, en el que el capacitador puede ser cualquier persona de la empresa con experiencia o especializada en determinada actividad o trabajo y los educandos son pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, entre otros.

3.3.4.4 Evaluación de la Capacitación

Corresponde a la etapa final del proceso, el cual corresponde a la evaluación de la eficiencia, la cual considera dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación relación con la consecución de las metas de la empresa.

La comprobación de los resultados de la capacitación debe proporcionar los siguientes resultados:

1. Evaluación a nivel organizacional: aumento de la eficacia organizacional, mejora de la imagen de la empresa, mejora del clima organizacional, mejora de la relación de la empresa y empleados, apoyo al cambio y la innovación, aumento de la eficiencia.
2. Evaluación a nivel de los recursos humanos: reducción de la rotación del personal, reducción de ausentismo, aumento de la eficiencia individual en los empleados, aumento de las habilidades de las personas, cambio de actitudes y conductas.
3. Evaluación a nivel de tareas: aumento de la productividad, mejora en la calidad de productos y servicios, reducción del flujo de la producción, mejora en la atención al cliente, reducción del índice de accidentes, reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos de trabajo. (Chiavenato, 2008, pág. 403).

3.4 Identificación de Competencias Laborales

Las competencias laborales se traducen en la herramienta por la cual el capital humano puede ejecutar una tarea o actividad con éxito, se convierte en otro recurso intangible y de provecho organizacional puesto que estas se enmarcan en los conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y comportamientos.

Otorgando un nivel de mayor profundidad para su oportuno gestionamiento e ir más allá de simples tecnicismos, por lo cual se abordará primeramente su definición, clasificación y los métodos que pueden ponerse en praxis para identificarlas.

3.4.1 Definición de Competencia Laboral

Una competencia laboral se podría definir como la capacidad real y garantizada para realizar con triunfo una actividad laboral específica. A continuación se muestran conceptualizaciones que permitirá entender este concepto.

Sagi-Vela (p.86) define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Vargas, Casanova y Montanaro (p.30) señalan que competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Alles (2000, p.59), citando a Spencer y Spencer, dice que: Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

3.4.2 Clasificación de las Competencias

Las competencias se clasifican en:

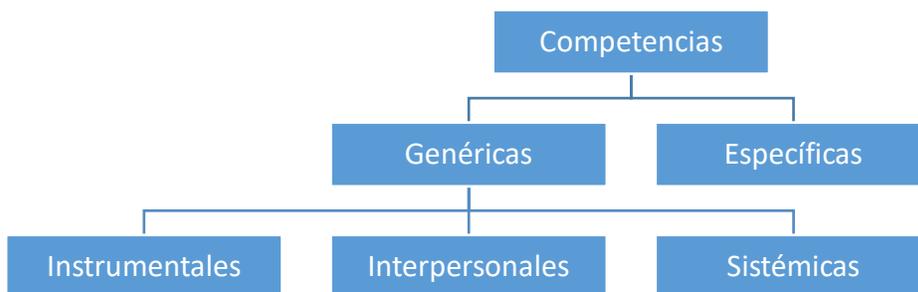


Ilustración 4. Clasificación de Competencias de acuerdo con el Proyecto Tuning 2006 (Carrasco, 2017, pág. 47)

3.4.2.1 Competencias Genéricas: reciben el nombre de competencias transversales. Estas se relacionan con el saber conocer, el saber ser y el saber actuar.

El saber conocer incluye los conocimientos generales y específicos de una disciplina, está asociado con métodos y técnicas.

El saber ser involucra las actitudes y formas de actuar e interactuar con otras personas. Está relacionadas con la iniciativa, la motivación y el liderazgo.

El saber actuar vinculado con la formación permanente, la planeación y ejecución creativa de un problema, un caso o un proyecto. Ayuda a contextualizar o transferir lo aprendido de una situación a otra. (Carrasco, 2017, pág. 47)

Las competencias genéricas a la vez se clasifican en:

- a. **Competencias Instrumentales: “Saber conocer y aprender”** incluyen funciones cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas; constituyen el conjunto de conocimientos teóricos necesarios en una materia. (Carrasco, 2017, pág. 49)
- b. **Competencias Interpersonales: “Saber ser”** también conocidas como relacionales e intrapersonales. Se refirieren a la capacidad de mantener una óptima relación social y están vinculados con la colaboración y la cooperación al llevar a cabo proyectos comunes o de autoconocimiento. Su desarrollo facilita la conformación de equipos de trabajos multidisciplinares e interdisciplinarios en la construcción y aplicación de conocimientos, así como la planeación de proyectos. (Carrasco, 2017, pág. 49)
- c. **Competencias Sistémicas: “Saber actuar”** se vinculan con la capacidad de alcanzar una visión de conjunto e implican la comprensión, conocimiento y la sensibilidad de las personas. Se

considera como la capacidad de actuar de manera flexible y tener disposición de cambio ante nuevas situaciones; son vistas como la aplicación práctica y operativa del conocimiento. (Carrasco, 2017, pág. 49).

A continuación se presenta un desglose de la clasificación y ejemplos de las competencias genéricas de acuerdo al Proyecto Tuning:

Competencias Genéricas	Saber	Clasificación
Instrumentales	Saber conocer y comprender	Cognitivas. La capacidad de comprender y manipular ideas y pensamientos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias de Aprendizaje ○ Analizar y sintetizar información ○ Organizar y planificar ○ Adquisición de conocimientos
		Metodológicas. La capacidad de manipular el ambiente, organizar el tiempo y las estrategias para el aprendizaje de tomar decisiones y resolver problemas <ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución de problemas ○ Gestionar información ○ Tomar decisiones
		Tecnológicas. Relacionadas con la capacidad en el uso de maquinaria, destrezas de computación y gerencia de la información. <ul style="list-style-type: none"> ○ Uso de TIC ○ Habilidades Informáticas
		Lingüísticas. Tales como la comunicación oral y escrita o dominio de una segunda lengua. <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación Verbal ○ Comunicación Escrita ○ Manejo de Idiomas
Interpersonales	Saber ser	Individuales. Tales como habilidades sociales. Relativas a la capacidad de expresar los propios sentimientos, habilidades críticas y autocríticas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Automotivación ○ Adaptación al entorno ○ Sentido ético ○ Dominar habilidades de críticas y autocríticas.
		Sociales. Relacionadas a la habilidades interpersonales, la capacidad de trabajar en equipo o la expresión de compromiso social o ético. Facilitan los procesos de interacción social. <ul style="list-style-type: none"> ○ Apreciar la diversidad y multiculturalidad ○ Comunicación interpersonal ○ Trabajo en equipo ○ Manejo de Conflictos ○ Negociación ○ Trabajo interdisciplinario ○ Comunicarse con expertos en otros campos ○ Trabajar en contextos internacionales
Sistémicas	Saber actuar	Relacionada con los Sistemas Globales. Combinan la comprensión, sensibilidad y conocimientos; por esto es preciso adquirir previamente competencias instrumentales e interpersonales. <ul style="list-style-type: none"> ○ Creatividad ○ Espíritu emprendedor ○ Capacidad Innovadora ○ Aplicar el conocimiento

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Uso de habilidades científicas ○ Aprender a aprender ○ Adaptarse a nuevas situaciones ○ Ejercer funciones de liderazgo ○ Motivarse por la calidad y el logro
		<p>Vinculan a los sistemas en su totalidad. Suponen una combinación de la comprensión, la sensibilidad y el conocimiento que permiten al individuo apreciar como las partes de un todo se relacionan y se agrupan. Incluyen la capacidad de planificar los cambios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión por objetivos ○ Gestión de proyectos ○ Valoración de los temas ambientales ○ Entender costumbres y culturas de otros países

Ilustración 5. Competencias Genéricas de acuerdo al Proyecto Tuning (Carrasco, 2017, págs. 48-49)

3.4.2.2 Competencias Específicas: tienen que ver con conocimientos concretos de un área determinada. (Carrasco, 2017, pág. 46). Es decir esta se refiere aquellas competencias que están relaciona de forma directa con la ocupación. Las competencias específicas se adquieren mediante la transmisión y asimilación, a partir de contenidos referentes a diversas áreas del saber, como conceptos, teorías, habilidades investigativas, conocimientos instrumentales, estilos de trabajo, etc. que concretan una disciplina específica.

3.4.3 Métodos de Identificación de Competencias Laborales

La identificación, definición o construcción de las competencias constituye el punto de partida que presenta un conjunto de requisitos entre los cuales destacamos dos:

1. La exigencia de que la competencia sea identificada a partir del trabajo y no de la formación.
2. La exigencia de que la identificación sea un proceso participativo.

Puede afirmarse que la identificación de competencias es el proceso de analizar el trabajo para determinar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comprensión que son movilizadas a fin de lograr los objetivos que tal ocupación persigue.

Para identificar las competencias se realizan estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de tarea, grupos o comités de trabajo constituidos por personas

provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o más metodólogos especializados en competencias.

3.4.4 Análisis Funcional

El análisis funcional es una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento (Conocer, 1998).

En esta metodología, se va desglosando el propósito principal en funciones, bajo una relación de resultado-causa donde cada función debe delimitarse y separarse de su contexto laboral concreto.

3.4.4.1 Términos

Propósito Principal: describe la razón de ser de la actividad productiva, le empresa, o sector, según sea el nivel en el cual se está llevando a cabo el análisis. El resultado de la actividad que se analiza se describe en forma concreta.

Función (Función clave): proceso integrado y articulado de procedimientos que involucran desempeños individuales, dirigidos al logro de los objetivos de producción de bienes o servicios.

Sub función (Función Principal): contiene de manera más precisa y orgánica el procedimiento seguido en el proceso productivo. Permite el ordenamiento de los diversos procedimientos técnicos y organizacionales en una determinada Área de Competencia Laboral.

Unidad de Competencia: agrupa los aportes y logros individuales (como elementos de competencia) y re conceptualiza el denominado puesto de trabajo, pudiéndose observar diversos puestos integrados, redefinidos en términos de funciones productivas. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

Elemento de Competencia: parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo. Están referidos a acciones comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Se completan con criterios de desempeño, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento y el contexto de aplicación.

3.4.4.2 Complementos de Elementos

Criterios de Desempeño: es el conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

La persona es competente cuando:

Evidencias de Desempeño: son las situaciones, los resultados o productos requeridos para demostrar un desempeño eficiente en las circunstancias y ámbitos productivos en donde el individuo prueba, mediante evaluación, su competencia. Las evidencias por desempeño se encuentran delimitadas por el contexto de desempeño laboral.

En el desempeño de la actividad, la persona debe mostrar las siguientes evidencias:

Evidencias de Conocimiento: la posesión individual de un conjunto de conocimientos, teorías y principios que sustentan en el individuo un desempeño eficiente, facilitando la transferibilidad de sus desempeños. Dicha evidencia es asociada al proceso de evaluación.

En el desempeño de la actividad, la persona debe demostrar que conoce:

Contexto de aplicación: describe la variedad de circunstancias y ámbitos posibles en los que un trabajador debe demostrar la competencia. Es decir, describe el ambiente productivo en donde el individuo aplica el elemento de competencia y ofrece indicadores para juzgar que las demostraciones del desempeño son suficientes para validarlo. (Análisis Funcional de Competencias Laborales, 2003)

3.4.5 Método DACUM (Desarrollo de Currículo).

El método DACUM como una metodología de análisis se considera un método cualitativo del trabajo que sigue la lógica del análisis ocupacional de tareas, y tiene la finalidad de recolectar información sobre los requerimientos para el desempeño de trabajos específicos.

Las principales finalidades de DACUM son:

1. Desarrollar y construir un currículo asociado a una norma de competencia que explica criterios de desempeño.
2. Analizar ocupaciones y procesos de trabajo generando insumos para la conducción del análisis funcional.
3. Estrechar la relación entre institución educativa, empresa, trabajador y competencias.
4. Desarrollar guías didácticas basadas en competencia laboral.
5. Captar información sobre roles laborales y responsabilidad del personal y otros subsistemas de la empresa.
6. Involucrar y comprometer a los trabajadores con los objetivos de la empresa.

Los principios también considerados premisas del método DACUM son:

1. Los trabajadores expertos son quienes pueden describir mejor su trabajo que cualquier otra persona de la organización.
2. La función debe describir en forma precisa las tareas que los trabajadores desempeñan o realizan.
3. Toda tarea tiene asociados en su ejecución tales como conocimientos, habilidades, destrezas, actitud positiva de las personas, herramientas, maquinas, equipos etc.
4. Las tareas son el medio que permite el desempeño exitoso.

El método DACUM se basa en el trabajo conjunto de supervisores y trabajadores quienes describen sus ocupaciones. El proceso de elaboración de DACUM consiste en:

1. Planificación del taller DACUM
2. Ejecución del taller
3. Elaboración de la descripción ocupacional
4. Validación
5. Agregación de criterios de desempeño (opcional)
6. Revisión final
7. Publicación.

Para la planificación del taller es necesario analizar la situación inicial, definir la ocupación, y conformar y orientar el panel, mientras que para ejecutar el taller y describir la ocupación se debe revisar la ocupación y definir funciones y tareas; para la validación DACUM se somete el análisis de un nuevo grupo y se modifica de acuerdo a los comentarios; en la agregación de criterios de desempeño se especifica la calidad del desempeño y se agrega un enunciado y un contenido evolutivo.

Las principales ventajas del método DACUM es que permite determinar en forma rápida y ha reducido costo, las tareas que deben realizar los trabajadores en un área ocupacional.

El método DACUM se basa en las competencias, definiendo una competencia como la aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados esperados.

La competencia comprende la especificación de los conocimientos y las habilidades aplicadas en una ocupación, enfocándose a lo que se espera de un empleado en un lugar de trabajo.

El método DACUM busca plasmar la capacidad de transferir y aplicar habilidades, conocimientos y destrezas a nuevas situaciones y ambientes. Su aplicación son de mucha importancia en una organización para definir las funciones y tareas, tal como son requeridas de acuerdo al perfil de puesto y la descripción de los mismos, lo que permite la existencia de competencias, de tal manera que se pueda optimizar los procesos, y costos obteniendo resultados esperados y logrando objetivos establecidos. (García, 2011)

3.4.6 Método AMOD (Modelo de Construcción de Currículo).

AMOD (“Un modelo”, por su sigla en inglés) es una variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y sub competencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje.

Para realizar AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM, se procede, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por parte del trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las sub competencias o habilidades en orden descendente de complejidad.

El método AMOD hasta llegar a la matriz de competencias, es idéntico al DACUM; pero de ahí en adelante se realiza un ordenamiento de las sub competencias de acuerdo con su grado de complejidad dentro de cada una de las competencias identificadas.

Se trata de organizar las sub competencias que componen cada competencia, empezando por las más simples y avanzando hacia las más complejas. Ello debe hacerse para cada una de las competencias principales que integran la ocupación bajo análisis. Al finalizar esta organización se tendrán todas las funciones con sus respectivas tareas ordenadas por el criterio de complejidad.

Así, se construye una visión de la ocupación y de los diferentes grados de complejidad de las funciones y tareas que la componen. Una vez ordenadas por complejidad, el criterio de ordenamiento cambia para mostrar la forma en que debería estructurarse el currículo de aprendizaje de la ocupación.

En este momento la matriz AMOD sirve como base para la organización del currículo, por lo tanto el proceso para ordenar las sub competencias toma como base las siguientes preguntas: ¿Con qué empieza la formación?, ¿Con qué continúa? Y ¿Con qué termina la formación?

Con esta lógica se estructuran grupos de sub competencias tomadas de diferentes funciones y ordenadas según el criterio de facilitar el aprendizaje de la ocupación analizada. Este objetivo de facilitar el aprendizaje determina que se organicen las sub competencias según su nivel de complejidad.

Al efecto puede aplicarse el criterio de organizarlas desde lo práctico hacia lo teórico; o desde lo más simple a lo más complejo. En algunos casos los expertos pueden mezclar según su opinión, los dos criterios, para acercarse a las condiciones reales en que se lleva a cabo el aprendizaje para la ocupación en análisis.

El resultado es la matriz AMOD con áreas de competencia que contienen sub competencias ordenadas por el criterio de aprendizaje escogido. Se presenta así la matriz AMOD con los módulos de formación; de este modo, en cada módulo de aprendizaje se incluyen sub competencias de un nivel de complejidad similar que va complicándose a medida que se avanza de un módulo a otro módulo.

La organización de esta matriz está totalmente volcada hacia la formación pero como puede notarse, corresponde en todo a las competencias identificadas. Cuando está disponible la matriz AMOD, deberá llevarse a cabo un proceso de revisión y validación que garantice su representatividad. (Alejandra, Abril, 2011)

3.4.7 Método SCID (Currículo Sistemático y Desarrollo Instruccional).

El método SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional) es, en cierto modo, una profundización del DACUM, ya que se lleva a cabo un análisis más detallado de las tareas de una ocupación en cuanto a: pasos, estándares de ejecución, instrumentos y materiales de trabajo, normas de seguridad, y manejo de información. Una fortaleza del método es su potencial para diseñar las guías didácticas que se usan en programas de educación personalizada o auto instruccionales, además de facilitar la estructura modular de la enseñanza.

El contenido de las guías didácticas para autoaprendizaje o formación personalizada comienza con una explicación sobre el uso de la guía, continúa con la documentación de los conocimientos y habilidades que una persona debe

dominar para hacer correctamente el trabajo, y finalmente explica las decisiones que debe tomar el trabajador; la guía incluye también un formulario de autoevaluación e instrucciones para el supervisor que debe llevar a cabo las pruebas de ejecución. (Laborales, Comisión Nacional de Certificación de Competencias, 2010)

3.4.8 Método ETED Análisis Constructivista

La comprensión de la competencia en el ETED (Empleo Tipo Estudiado en su Dinámica) corresponde a un conjunto de atribuciones o de bloques de actividad coherentes desde el punto de vista del individuo y desde el de la organización productiva. Como búsqueda de coherencia en un rango amplio de actividades, el empleo tipo es el oficio en las condiciones de variabilidad que introduce la producción moderna.

Para aplicar este método es importante considerar que su fundamento se encuentra en el análisis de oficios en condiciones de variabilidad y el desarrollo de un trabajo competente. Esto implica analizar el rol que se desempeña en el puesto de trabajo estudiado, tomando en cuenta no solo aspectos propios de la gestión, sino también su relación con los demás puestos de trabajo que guardan relación de interdependencia con él.

Asimismo, se hace énfasis en el estudio de aquellas acciones que conlleven la respuesta ante imprevistos, la capacidad de cooperar, la creatividad, en suma, la gestión humano social a desempeñar por el individuo.

Para el desarrollo del **método ETED** debe considerarse su fundamento, es decir, su capacidad para traducir la variabilidad de los empleos, que está vinculada a la vez con características de del medio ambiente y de las personas que los ocupan, por lo que se debe preparar un esquema de trabajo que permita recoger información del tipo: finalidad del rol o profesión, posición en el proceso de producción, roles o acciones al establecer interrelaciones con su entorno laboral, información que define el aspecto técnico de un trabajo. Pero también se deben analizar los aspectos variables, la capacidad de abordar imprevistos, la capacidad de cooperar.

Por tanto deben analizar aspectos como la calificación, la formación, la certificación, las clasificaciones convencionales, los salarios, el desarrollo de la carrera, el nombre del oficio, el tipo de empresa donde se ejerce el estatuto profesional que se confiere, el sistema de representación profesional y laboral, la cultura e historia.

Los pasos para desarrollar el análisis ETED son:

1. La identificación de los actores,
2. La estructuración y aplicación de entrevistas para la definición de las competencias,
3. El análisis de la información y la estructuración de los resultados,
4. La escritura y la formalización de la información,
5. Y la validación de la información mediante la revisión con los grupos técnicos conformados en primer lugar para la identificación de las competencias.

Se pueden emplear herramientas como:

1. Ficha de identificación,
2. Ficha demográfica,
3. Ficha de competencias,
4. Fichas dinámicas.

3.5 Factores Motivacionales

La Motivación es la mayor influencia que tiene un individuo para su conducta, estando presente en cada ámbito en el que este se encuentre, estando presente en el campo laboral, siendo la que encamina al individuo al accionamiento eficaz y al desempeño laboral. Por lo que es importante retomar este factor para el conocimiento de cuáles son esas fuentes motivacionales internas y externas dominantes que acercan las necesidades personales con las necesidades empresariales.

A continuación se definirá la motivación según teóricos que estudiado este factor psicológico interno dotándolo de un enfoque también empresarial.

3.5.1 Definición de Motivación

(Morris G., 1997, pág. 412) Define “un motivo es una fuerza interna directiva (un deseo o una necesidad específicos) que activa al organismo y dirige la conducta hacia una meta. Todos los motivos se derivan de una clase de estímulo. Cuando uno o más estímulos crean un motivo, el resultado de la conductas es dirigidas a metas.”

Idalberto Chiavenato la define como «el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea». Depende el ambiente que rodea el individuo, habrá determinada forma de que este se sienta motivado.

Federico Herzberg, renombrado psicólogo dedicado a la gestión empresarial, define a la motivación laboral como el resultado de la interacción de dos factores: factores de motivación (logros, reconocimiento, etc.) e higiene (ambiente, sueldo, necesidades básicas, etc.).

Stephen Robbins la define como el incentivo a hacer determinado esfuerzo para cumplir los objetivos de la organización.

La **Motivación Laboral** por ende se definiría como los esfuerzos que realiza una organización para estimular a su capital humano tomando en cuenta tanto los factores internos y externos, hacia la consecución de objetivos y metas.

3.5.2 Elementos de la Motivación

La conducta motivada se compone de tres elementos esenciales, **la activación**, **la dirección** y **la consecución** de metas.

“La activación es una de las características que con mayor facilidad pueden ser observadas cuando un organismo lleva a cabo su conducta. La conducta abierta o manifiesta es una de las propiedades que mejor define a la activación” (Mestre Navas & Palmero Centeno, 2004).

Es decir que, cuando la persona realiza una actividad es porque está motivada a hacerla, no importa si es poco o mucho el nivel de motivación que posea. La dirección es el segundo elemento que la compone que guía la conducta entre tantas alternativas y diferentes posibilidades, la persistencia del estímulo le permite explorarlas y localizarse en las que se considera que será satisfecha mediante la consecución de metas, siendo este el tercer y último elemento que la compone.

3.5.3 Teorías Motivacionales

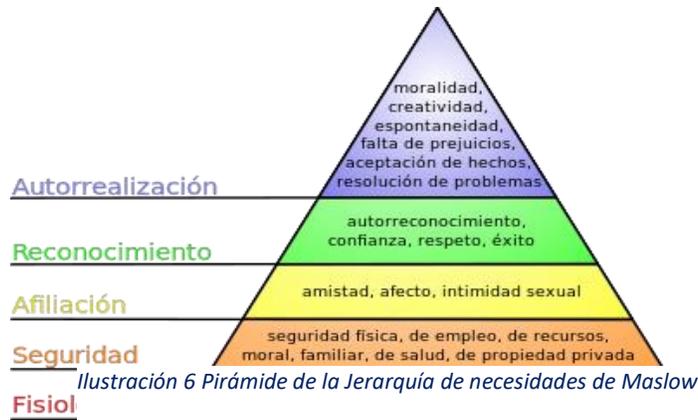
Las teorías motivacionales son epistemologías teóricas de referencia para el abordaje explicativo de como la motivación personal se relaciona con la satisfacción laboral, todo ello relacionado con el desempeño laboral y la percepción que tienen con respecto a los esfuerzos organizacionales por gestionarlos.

3.5.3.1 Teoría de la jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.

Maslow ordenó todos los motivos del inferior al superior, en una jerarquía.

Los motivos inferiores son relativamente sencillos: surgen de las necesidades corporales que deben ser satisfechas. Conforme los motivos se van haciendo superiores a otros nuevos. Maslow creyó que el motivo más “desarrollado” de la jerarquía es la autorrealización, que puede describirse como el deseo realizar plenamente nuestro potencial. (Morris G., 1997, pág. 430).

A continuación la pirámide jerárquica de las necesidades:



Esta es una pirámide de cinco niveles, Maslow plantea que los primeros cuatro niveles pueden ser agrupadas, de tal manera que las denominó (necesidades primordiales), con respecto al nivel que no agrupó la denominó “auto realización”, “motivación de crecimiento” o “motivación de ser”.

La idea básica de esta pirámide, es que se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades dominadoras hacia abajo en la jerarquía.

Algunos teóricos afirman que esta teoría no es aplicativa totalmente para todas las culturas, puesto que el punto de vista de Maslow está arraigado en la cultura occidental. Maslow basó su modelo jerárquico en la observación de figuras históricas, personajes famosos y amigos que admiraba.

Con respecto a las necesidades básicas, se entiende por estas que son las necesidades fisiológicas básicas dirigidas a mantener la homeostasis. Según (Morris G., 1997) la homeostasis se define como un estado de equilibrio y estabilidad en el que el organismo funciona de manera eficiente.

Respirar, el beber agua, dormir, el sexo, la necesidad de mantener la temperatura corporal en un ambiente cálido o con vestimenta son necesidades que pertenecen a este primer escalón de la pirámide.

Las necesidades de seguridad y protección son satisfechas cuando las necesidades básicas ya lo fueron. La idea central de este escalón es el sentimiento de seguridad y protegido. Dentro de estas encontramos la seguridad física y de salud, la seguridad de disponer de recursos tales como la educación, transporte, empleo, seguridad individual y familiar, de contar con vivienda y de respeto a su propiedad.

Las necesidades sociales o de afiliación obedecen a la naturaleza que posee el ser humano de relacionarse, el establecimiento de vínculos afectivos y el sentimiento de aceptación y de pertenencia. Entre éstas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

Con respecto a las necesidades de estima Maslow plantea a que existe dos tipos de estima una alta y una baja, la primera se refiere al respeto de uno mismo, evoca los sentimientos de confianza, independencia y libertad, la segunda se refiere al respeto hacia las demás personas menciona la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización. (Pirámide de Maslow, Wikipedia Enciclopedia Libre, s.f.). Esto se traduce que si poseemos una estima positiva o alta, este estado nos acercará a lo que Maslow denominó como la autorrealización, el sentirse fuerte, capaz y con la confianza suficiente para enfrentar los problemas son característicos de una estima sana, pero hay que recordar que para llegar a este punto del escalón se necesitaron haber satisfecho las necesidades básicas, de seguridad y protección y las necesidades sociales.

Por otra parte, Neher (1991) señala que en muchas sociedades, más sencillas con frecuencia las personas tienen gran dificultad para cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad, pero son capaces de formar poderosos lazos sociales y poseen un firme sentido de auto estima (Morris G., 1997, pág. 431).

Los aportes de Neher son asertivos, en el sentido de que afirma de manera implícita que no rigurosamente deben estar completados los niveles, sino que la dificultad para cubrir los niveles inferiores pueden fomentar la satisfacción de las necesidades superiores.

El quinto y último escalón es considerado por el autor de la teoría como lo más importante y lo máximo. La autorrealización es alcanzable para el ser humano siempre y cuando haya satisfecho y completado los escalones anteriores, por lo menos hasta cierto punto.

3.5.3.2 Teoría de los dos Factores de Frederic Herzberg

El psicólogo Frederic Herzberg en su teoría relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia los factores extrínsecos con la insatisfacción. También se llama como la Teoría de la Motivación e Higiene.

(Robbins, 2017, pág. 211) Clasifica los dos factores motivacionales que Herzberg utilizó en su estudio:

Factores Intrínsecos: el progreso, el reconocimiento, el crecimiento, la responsabilidad y el logro están relacionado con la satisfacción laboral.

Factores de Higiene: factores como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, salario y relaciones laborales, cuando son adecuados para un puesto, mantienen tranquilos a los trabajadores. Si estos factores son adecuados, las personas no están insatisfechas.

De tal forma que:

- La **satisfacción** que es el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo.
- La **insatisfacción** es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

(Robbins, 2017, pág. 212) afirma: “ Si se desea motivar a las persona en su trabajo, se tienen que enfatizar factores asociados con el trabajo en si o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son características que los individuos consideran recompensas intrínsecas”.

Esta teoría viene a sacar a colación algo que es sumamente importante, lo cual es el desarrollo del personal, puesto que incidiendo sobre este factor el personal el capital humano se estará motivado y por ende satisfecho con su trabajo, desempeñándose bien en él y aportando de forma positiva a la organización.

3.6 Desempeño Laboral

El desempeño laboral según (Chiavenato, 2000, pág. 403) “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Es decir que se refiere al nivel de eficacia que tiene un individuo en la contribución en el cumplimiento de las metas de la organización en un tiempo determinado, y lo cual está relacionado con el nivel de satisfacción laboral que posee en dependencia de su comportamiento y resultados obtenidos.

Por otro lado, Chiavenato expone que el desempeño laboral está determinado por *factores actitudinales de la persona* tales como: La disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción,

presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y *los factores operativos* como: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

4. Operacionalización de Variables

Objetivo	Variable	Definición	Indicador	Naturaleza	Fuente	Instrumento
Valorar las políticas y procedimientos que forman parte de la estrategia actual de Desarrollo del Talento Humano.	Políticas de Desarrollo del Talento Humano	Son orientaciones de gestión para el desarrollo del talento humano implementadas con la finalidad de mejorarlo.	-Manual de Políticas -Manual de Procedimientos de Desarrollo del Talento	Cualitativa	Dirección de Recursos Humanos	Entrevista
	Procedimientos de Desarrollo del Talento Humano					Guía de Observación (Documental)
Determinar la metodología de identificación de competencias laborales realizado en el Personal Bibliotecario.	Competencias Laborales	Son los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren el personal hacer uso en el puesto de trabajo. (Incluye actitudes y comportamientos).	-Método de Identificación -Criterios de Evaluación de la competencia -Instrumento -Registro y Clasificación	Cualitativo	Recursos Humanos	Entrevista Estructurada
Identificar la influencia de los factores motivacionales en el desarrollo de talento humano y en el desempeño laboral de los colaboradores de la biblioteca.	Factores Motivacionales	Hacen referencia los factores intrínsecos relacionados con la satisfacción del cargo y la naturaleza de las tareas que realiza.	-Factor determinante(Interno/Externo) -Nivel de satisfacción	Cuantitativo y Cualitativo	Personal Bibliotecario	Cuestionario MBM Marshall Sashkin, Ph.D.

5. Diseño Metodológico

5.1. Tipo de Investigación

De acuerdo a los criterios de investigación, ésta es una investigación no experimental de tipo descriptiva ya que mediante se vaya desarrollando el tema se irá detallando como los elementos del desarrollo del talento humano inciden sobre el desempeño de los colaboradores de la Biblioteca de la UNAN-Managua, en el período 2018-2019, incluyendo al factor motivacional como un elemento indispensable que juega un papel importante en ambos procesos.

5.2. Enfoque

Según el enfoque filosófico es una investigación mixta porque se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo en el proceso del desarrollo del talento humano en el desempeño de los colaboradores de la Biblioteca de la UNAN-Managua, en el período 2018-2019. Tanto como aquellas políticas, planes u otros componentes tomados en cuenta por la división de recursos humanos para capacitar al personal activo y así como también en la determinación del nivel motivacional que poseen a través de un test psicométrico.

5.3. Temporización: Es de corte transversal puesto que se analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo establecido como lo es en este caso, en el periodo comprendido entre el año 2018-2019.

5.4. Universo de Estudio

El universo de esta investigación lo constituye la cantidad de un total de 31 colaboradores de la Biblioteca Salomón de la Selva de la UNAN- Managua, compuesto de la siguiente manera 12 Analistas Documentales, 14 Analistas Referenciales, 5 informáticos, 3 cargos directivos y 3 personal de limpieza. Así mismo, la División de Recursos Humanos de la universidad.

5.5. Muestra

La muestra está conformada por 20 colaboradores de la Biblioteca Central “Salomón de la Selva” y 3 del área de División de Recursos Humanos.

5.6. Tipo de Muestra

El muestreo es no probabilístico, porque no todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

Es causal o incidental porque se seleccionaron de manera directa e intencionadamente a las personas que fueron entrevistadas.

5.7. Criterios de Selección de La Muestra

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

- Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y participación voluntaria en el estudio.
- Personal de la Unan Managua que dirige el Área de Recursos Humanos.
- Trabajadores que han estado participando en el programa de talento humano.
- Trabajadores que hayan sido promovidos en base a su desempeño en el programa de talento humano.

5.8. Técnicas de recolección de Datos

- **Investigación Documental:** utilizado a través de una guía para la verificación de las políticas y procedimientos y demás planes actuales utilizados en la gestión de talento humano para el personal, así como también las técnicas de desarrollo y el proceso de capacitación.

- **Entrevista:** para la obtención de datos acerca de la metodología que se utiliza para la identificación de las competencias laborales en el personal de la biblioteca y el nivel de efectividad que posee.
- **Cuestionario MBM Marshall Sashkin, Ph.D.:** con el propósito de la identificación de la influencia de los factores motivacionales y nivel de satisfacción motivacional en los colaboradores de la Biblioteca “Salomón de la Selva” en referencia a su desempeño y desarrollo.

5.10 Validación de Expertos

Para la validación de los instrumentos utilizados para la recolección de la información valiosa y oportuna que correspondiesen a los objetivos de la investigación, es a través de tres expertos en la materia que proporcionaron sus observaciones como resultado de una revisión exhaustiva de los mismos y finalmente fueron aprobados para su aplicación, obteniendo una calificación promedio de **4.16** de un puntaje máximo de 5. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total
4	5	4	4.33333333
4	4	4	4
4	5	3	4
5	4	4	4.33333333
4.25	4.5	3.75	4.16666667

6. Presentación y Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación están presentados de acuerdo a los objetivos planteado al inicio, igualmente tiene una vinculación directa con el cuadro de la operacionalización de variables.

6.1. Valoración de las Políticas y Procedimientos que forman parte de la estrategia actual de Desarrollo del Talento Humano.

En este segmento se llevará a cabo la evaluación y análisis del primer objetivo específico, el cual obedece a las políticas y procedimientos a nivel institucional para el desarrollo de la filosofía organizacional en tono al desarrollo del Talento Humano, obteniendo información mediante una guía de observación documental y la entrevista, cuyos resultados se muestran a continuación.

6.1.1. Manual de Políticas y Manual de procedimientos de Desarrollo del Talento Humano.

- **Informe de Entrevista**

La institución cuenta con políticas de capacitación desde hace muchos años, las cuales se han ido mejorando y actualizados en estos últimos años. Su última actualización se llevó a cabo en el año 2015, como producto de un proceso de autoevaluación institucional y en la evaluación del plan estratégico institucional del 2011-2015, cuyos insumos facilitaron en la elaboración participativa de las actuales reformas que se encuentran vigentes que finalizan en este año.

Los responsables involucrados en proceso se encuentra la Dirección de Gestión de la calidad Institucional, el cual es una instancia académica, técnica y especializada que se encarga de la promoción de la calidad de acuerdo a las demandas de las funciones que desempeñan para alcanzar la misión institucional. Entre los involucrados se encuentran Responsable del Departamento de gestión del Talento Humano, Departamento de Análisis Institucional, Departamento de Evaluación Institucional y el Departamento de Planificación Estratégica.

Para su aprobación de estar aceptado por el consejo universitario de la Unan-Managua.

En la realización de las políticas de capacitación se tomó en cuenta el lineamiento institucional, lo referente en materia legal vigente y las conceptualizaciones pertinentes de los términos relacionados.

Para la creación de las políticas de capacitación se toma como referencia el plan estratégico institucional, el cual guía los lineamientos y filosofía de la institución, incluyendo los compromisos legales que conlleva, los objetivos, las necesidades de la gestión oportuna del personal que permita la mejora continua del mismo y de los procedimientos para conseguir un mayor éxito.

Se redactaron de forma clara los principios generales en materia de la capacitación de personal los cuales se deben cumplir como directrices básicas, todo ello se documenta a través de un manual, luego esta debe ser aprobada por el consejo universitario, así mismo es distribuida a los empleados inicialmente a los puestos con mayor rango jerárquico como jefes de áreas, decanaturas, responsables de áreas etc., para que estos transfieran la información a sus subalternos todo ello a través de reuniones.

Con respecto a la biblioteca, la división de recursos humanos tiene comunicación directa con la dirección de la biblioteca a la cual se la ha instruido de la forma de cómo debe utilizar los procedimientos de capacitación. Así mismo la solicitud de informes sobre las necesidades de capacitación del personal.

Las reformas realizadas a las políticas se registran a través de informes en donde se complementan con cédulas de validación y cédulas de aprobación cuando se es realizada alguna modificación.

Las políticas se verifican a través de un sistema de indicadores propuestos que le dan seguimiento y control a sus aplicaciones, retomadas también en la evaluación del plan estratégico institucional.

Sí, se considera que los manuales de políticas y procedimientos de capacitación pueden mejorarse debido a que hay procedimientos cuya implementación resultaría

de mayor beneficio para los empleados en materia de formación y desarrollo basado en un modelo de gestión por competencias.

- **Informe de Observación Documental:**

Resultados de la Guía de Observación Documental			
Ítems	Cumplimiento		Observación
	Si	No	
1. El manual cuenta con la fundamentación legal actualizada y correspondiente.	X		Última actualización en el año 2015.
2. Los objetivos del manual expresan de forma explícita la finalidad y su enfoque.	X		
3. Los conceptos están sintetizados de tal manera que es de fácil entendimiento e interpretación.	X		
4. Las políticas se encuentran relacionadas con los objetivos, funciones, procesos, sistemas, proyectos de la institución.	X		Carencia en el establecimiento de criterios de desarrollo y objetivos de formación a mediano y largo plazo
5. La planificación y la ejecución del Desarrollo del Talento Humano se representan claramente en los procedimientos.	X		Ausencia de la inserción del factor motivacional como un elemento indispensable para la captación del interés del colaborador.
6. Se describen los procesos de forma ordenada desde su inicio hasta su final.	X		
7. Identifican a los responsables de acciones para el cumplimiento de las Políticas y Procedimientos.	X		
8. Se definen claramente las áreas para su aplicación.	X		
9. Los procedimientos incluyen las formas requeridas para su aplicación como su finalidad y uso.	X		Ausencia de planes correctivos de comportamiento y actitudinales
10. Las formas empleadas en los procedimientos son acordes a las necesidades de la institución.	X		
11. En su composición incorpora la jerarquización atendiendo a áreas específicas y permitiendo interacción entre áreas y niveles jerárquicos.	X		
12. Posee flujogramas que representan gráficamente las actividades y acciones implicadas en cada proceso.	X		
13. Incluye un glosario de términos.		X	Ausencia de un glosario con la terminología utilizada.

14. Establece los formatos acorde al proceso y los instructivos de cómo utilizarlos. (Diagnósticos de necesidades de Capacitación, Planes Anuales, Herramientas de Seguimiento, Evaluación y estructuración de Informes)	X		Carencia de una instructivos explicativos para la utilización y llenados de los formatos.
--	----------	--	---

Tabla 1. Resultados de la Guía de Observación Documental/ Fuente: Elaboración propia.

Se verificó que:

1. El manual de políticas y procedimiento de capacitación si cuenta con una fundamentación legal actualizada y correspondiente en materia de formación y desarrollo del talento humano.
2. Los objetivos se encuentran expresados de forma explícita enmarcando su finalidad y su enfoque.
3. Los conceptos que están presente dentro del manual se definen de forma clara y pertinente, que resulta fácil su entendimiento e interpretación para todos los miembros de la institución.
4. Los conceptos si están relacionados con la terminología en materia de capacitación del personal.
5. Las políticas están claramente definidas y orientadas a los objetivos, funciones, procesos, sistemas y demás proyectos institucionales.
6. Se describen los procesos de forma ordenada de la forma de como inician hasta como deben finalizar.
7. Están claramente identificados los responsables de las acciones de quienes se involucran en el cumplimiento de las políticas y cada uno de los procedimientos.
8. Se muestran de forma explícita y clara que el manual tanto de políticas como de procedimientos de capacitación es aplicativo para toda la institución.
9. Los procedimientos están claramente especificados para que son usados y la finalidad que tienen.
10. La forma en la que están propuestos los procedimientos pueden mejorarse y estar mejor adaptados a las necesidades de la institución.

11. Incorporan los elementos jerárquicos permitiendo una interacción entre las áreas y los niveles jerárquicos de la institución.
12. Los procedimientos poseen una representación gráfica mediante flujogramas los cuales deben tener una revisión referente al diseño de los mismos, con las acciones más especificadas y que sean de fácil entendimiento e interpretación.
13. No incluye un glosario de términos, lo cual necesita para estar mayormente los manuales complementados.
14. Están establecidos los formatos acordes para los procedimientos, no tiene un instructivo el cual indique cual es la forma correcta de utilización. Dentro de los existente están formato para el Diagnóstico de Necesidades y formato modelo para el Plan de Capacitación Anual, no indica cómo deben estructurarse los informes y cuáles son los formatos que son herramientas bases para la evaluación y seguimiento de las políticas y procedimientos de capacitación.

Análisis FODA de las Políticas y Procedimientos de Desarrollo del Talento Humano.

Con la información recolectada de las Políticas y Procedimientos de Desarrollo del Talento Humano, se identificaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales a través de Matriz de FODA sistémico, el cual posibilita para la visualización del panorama actual institucional tanto del entorno genérico como específico sobre los factores que han resultado más relevantes.

Permitiendo la identificación de las principales estrategias que posibilitan su mejora y encaminarse hacia una mejor filosofía con respecto al desarrollo del Talento Humano, mostrándose en la siguiente matriz:

	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación oportuna de los responsables. 2. Incorporación de los niveles jerárquicos de la institución. 3. Están orientados a objetivos, procesos, sistemas y proyectos institucionales. 4. Aplicativo a nivel institucional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca respuesta a las necesidades institucionales y del personal. 2. Incumplimiento de los procesos. 3. Resistencia del personal ante la aplicación de la capacitación.
Fortalezas <ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamentación legal actualizada y vigente. 2. Sigue los lineamientos estratégicos e institucionales. 3. Tiene la conceptualización oportuna y de fácil entendimiento. 4. Descripción ordenada de los procesos. 5. Procedimientos especificados en uso y finalidad. 	Estrategia de Éxito. F4-02: Divulgación y Adiestramiento de las Políticas y Procedimientos a nivel institucional.	Estrategia de Reacción. F5-A1: Readaptación estratégica de los lineamientos institucionales a la gestión del Talento Humano por competencias.
Debilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencias en criterios de desarrollo y objetivos de formación a corto y mediano plazo. 2. Ausencia de Planes Correctivos Comportamentales y Actitudinales. 3. Ausencia de estrategias motivacionales. 4. Ausencia de glosario de términos. 5. Ausencia de Instructivos. 	Estrategia de Adaptación D3-04: Diseño de estrategias motivacionales para el desarrollo del talento humano y captación del colaborador.	Estrategia de Supervivencia. D1-A2 Establecimiento de criterios evaluativos, seguimiento y control, en cuanto al desarrollo y objetivos de formación.

Tabla 2. FODA Sistémico de las Políticas y Procedimientos de Desarrollo del Talento Humano / Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de los Resultados Obtenidos:

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua en sus procesos de gestión con el objetivo de dirigir, planificar, ejecutar y evaluar a su personal, ha creado e implementado desde hace varios años políticas y procedimientos de capacitación con el propósito de un mantener un personal competente y altamente funcional que cumpla con los estándares de los servicios que oferta, cuya última revisión fue realizado en el año 2015.

El involucramiento institucional y la creación de una Dirección de Gestión de Calidad Institucional evidencia los esfuerzos por la consecución de una administración asertiva del talento humano, entendiéndose como algo indispensable para alcanzar el éxito y la misión institucional, de tal manera que el personal que labora en la Biblioteca Salomón de la Selva es considerado como uno de los activos institucionales cuyo capital intelectual es de gran importancia, y la formación y desarrollo de los mismos agregando un valor competitivo.

Dentro de la premisa que se evidencia en los Manuales de Políticas y Procedimientos de Capacitación, es la proposición de un modelo de capacitación que actualmente se lleva a cabo, los cuales son una herramienta que definen esos son elementos que se deben de tomarse en cuenta, y las acciones a seguir para la formación y desarrollo del talento humano que yace en el capital humano de toda la institución.

Para la realización de las políticas de capacitación, se tomó en cuenta el lineamiento institucional, lo referente en materia legal vigente y las conceptualizaciones pertinentes de los términos relacionados. Para lo cual, no se utilizó un instrumento en específico que permitiese la recolección de información real y adaptativa referente al contexto institucional, lo que puede generar sesgos en la adaptabilidad de sus políticas.

El hecho de tomar como referencia los lineamientos estratégicos de la institución generaliza a gran escala los objetivos institucionales, para lo cual el área de recursos humanos debe de readaptar dichos plan estratégico enfocándolo en la gestión oportuna del talento humano, y en una gestión basado en un modelo de competencias que garantice el tener un personal competente y eficiente en todas las áreas de la institución, y en este caso particular con los colaboradores de la biblioteca puesto que prestan un servicio a la comunidad estudiantil y gestionan la información, y ante las nuevas tendencias informacionales producto de la globalización se es necesario mantener a los colaboradores altamente calificados y competitivos.

De tal manera, que la generalización de dichas políticas establecen una brecha en relacionar las necesidades individuales de los colaboradores y las necesidades de la organización. Lo cual afecta el sentido de pertenencia y el compromiso que puede tener el colaborador con la institución puesto que al no ser tomados en cuenta, existe una desmotivación que se evidencia afectándose en el rendimiento de los colaboradores al percibir que cumplen únicamente con lo que la institución les pide.

Un aspecto que es positivamente significativo es que las políticas toman en cuenta desde que el colaborador inicia su vida laboral dentro de la institución, estableciendo así mismo su cumplimiento durante su ciclo de vida laboral, garantizando el compromiso que tiene la institución con la educación del personal para un mejoramiento en el desempeño laboral y forma de cómo alcanzar la calidad de sus servicios.

Las políticas actuales enfocadas al desarrollo del talento humano tienen las siguientes deficiencias para mejorar:

- ✓ Carencia en el establecimiento de criterios de desarrollo y objetivos de formación a mediano y largo plazo conforme a las posiciones de la institución.
- ✓ Ausencia de planes correctivos de comportamiento y actitudinales que garanticen las condiciones óptimas para una mayor eficacia de los procesos de formación.
- ✓ Ausencia de la inserción del factor motivacional como un elemento indispensable para la captación del interés del colaborador para un mayor compromiso para con su aprendizaje y por ende también en su desempeño laboral. Este aspecto es muy importante puesto que la eficacia de los programas de incide en la que persona adquiera un compromiso, una mayor abnegación con su trabajo, garantiza el cumplimiento de objetivos, mejora el desempeño, el clima laboral y refuerza las modificaciones en el comportamiento y actitudes.

Con respecto a los procedimientos se es necesario mejorar en algunas deficiencias que se presentan:

- ✓ El glosario de términos contribuiría a un mejor dominio y apropiación, ayudando a un mejor entendimiento de los términos presentes y contemplados en dicho manual.
- ✓ La realización de instructivos reforzaría la eficacia en la puesta en práctica de los procedimientos, así mismo de los formatos para su correcta utilización, para lo cual debe ser conocida por todas las áreas de la institución.

Es sumamente importante el involucramiento de las autoridades principales de la institución, como lo son jefes de áreas, decanaturas, responsables de áreas etc., puesto que sus aportes son de gran utilidad y se traducen como los esfuerzos que la institución realiza para tener un alcance completo de todas sus áreas en la que dichas políticas deben implementarse.

Ahora bien, aun así existe una deficiencia con respecto a la circulación de las mismas puesto que no hay un nivel de divulgación óptimo, en el cual todos los colaboradores de la institución sean partícipes activos y conozcan a cabalidad las políticas propuestas para su desarrollo y capacitación, de tal manera que es importante que los colaboradores sean tomados en cuenta porque al estar consciente de ellas, hay una mayor entendimiento de su utilidad y su puesta en práctica.

Tomando como referencia la opinión de las personas entrevistadas dichas políticas institucionales referentes al desarrollo y capacitación del talento humano pueden mejorarse y a partir de los hallazgos antes mencionados, la integración de una mayor participación de los colaboradores, una mejor concientización de las mismas, a través de una mayor divulgación de las mismas, la inclusión de elementos motivacionales que incidan en el alcance del éxito y mejoramiento del desempeño laboral, propiciaría un modelo sistémico el resultaría altamente beneficioso tanto para la institución como para su capital humano, aprovechando el talento que reside en él.

✓ **La capacitación**

La capacitación se muestra como el proceso educativo sistémico y organizado que le permite la obtención de resultados a corto plazo lo cual es de mucho beneficio para la institución con respecto a la optimización de recursos financieros y humanos.

Los objetivos generalmente de las capacitaciones obedecen al afianzamiento de conocimientos técnicos aplicados en los puestos de trabajo, por lo que una formación de competencia conlleva a un proceso con mayor tiempo. Es aquí donde recae la diferencia entre ambos procesos.

Para desarrollar al capital humano requiere de un pre visualización de hasta planes de carrera puesto que se busca la preparación para posibles puestos que puedan tener en un futuro dentro de la institución. El mejoramiento de las habilidades y las competencias es un objetivo que además persigue, así como también los cambios de actitud genera un clima más satisfactorio y aumenta la motivación del colaborador, y es más receptivo ante los nuevos cambios de gestión.

A través del manual de procedimiento se ha evidenciado la existencia de formatos aplicativos para la realización de diagnósticos de necesidades, la elaboración de los planes anual de las capacitaciones con la estructura correspondiente, y la forma de aplicación, de igual manera el contenido estructural de los informes y las formas de evaluación claramente definidas para todas las áreas de la institución, lo cual se puede afirmar que está muy bien determinado y establecido.

6.2. Determinación de la Metodología de Identificación de Competencias Laborales realizado en el Personal Bibliotecario.

En este acápite, se conllevó a un análisis de área, en el cual se evaluó el trabajo que realiza la división de recursos humanos de la institución para gestionar a su capital humano a través del proceso realizado para la identificación de competencias laborales de los puestos trabajos, en este caso en particular los de la Biblioteca “Salomón de la Selva”, cuya información fue obtenida a través de la entrevista.

6.2.1. Método de Identificación

- **Informe de Entrevista:**

La identificación de competencias laborales de los puestos de trabajo de la institución se retoman las características de las acciones que ejecuta la persona para el cumplimiento de sus tareas, tomando como referencia la función principal del mismo, los procesos que se llevan a cabo que ya cuentan con una normatización y formalización institucional en cada una de las áreas, así mismo que sean correspondiente con el objetivo propuesto institucionalmente.

Para obtener la información de las competencias laborales del personal se hace uso de una revisión de los descriptores de los puestos de los puestos de trabajo que contienen la información específica de los requerimientos y las necesidades del puesto. De igual forma es utilizado para la creación o actualización de la información de un puesto se solicita un informe de los jefes de las áreas responsables en donde se especifique dichas características, conocimientos, habilidades, destrezas y conocimientos requeridos para los puestos.

De las metodologías que ha preguntado son utilizadas o puestas en prácticas de hecho que no tenemos conocimiento de lo que significan y son desconocidas de la forma como se pone en práctica. Lo realiza la división de recursos humanos es como un análisis funcional de los puestos de trabajo en el cual se realiza una descripción del perfil ocupacional del puesto en el cual se orienta un poco hacia las competencias relacionándolo con el puesto de trabajo, vinculándolo con el propósito

del mismo de cómo estos se encaminan a las metas de las áreas y por final de la institución misma. Analizando las funciones, sub funciones, roles y procesos.

6.2.2. Criterios de Evaluación

- **Informe de Entrevista:**

No se ha definido un sistema de criterios que permitan evaluar las competencias laborales para ser determinadas y certificadas, a través del cual permita determinar con eficacia y eficiencia esas competencias correspondientes al puesto de trabajo. Para esto lo que se toma en cuenta es que sea correspondiente a la naturaleza del puesto, que esté acorde a la función principal, sub funciones y propósitos del puesto, que este orientado a la formación con una connotación clara y oportuna para su reconocimiento como tal.

6.2.3. Instrumento

- **Informe de Entrevista:**

No se hace uso de la entrevista como un instrumento para la recopilación de información, con respecto a la observación no es realizado de forma directa por el departamento de recursos humanos o de los encargados de la comisión del talento humano que está conformado a nivel institucional, dicha labor es realizado de forma indirecta por los jefes de áreas para la elaboración de los informes solicitados por la división de recursos humanos en donde han de mencionar con cabalidad dichas competencias requeridas y que son necesarias para la formación y desarrollo del talento humano.

Dentro de las competencias laborales que se han identificado se encuentran:

1. Conocimientos Técnicos
2. Habilidades en las Relaciones Humanas
3. Habilidades de Comunicación
4. Organización y Planificación
5. Orientación al cliente
6. Trabajo en equipo.

6.2.4. Registro y Clasificación

- **Informe de Entrevista:**

Las competencias laborales se registran en un inventario de competencias, expresado de forma clara el nombre de la competencia acompañada de una definición o conceptualización correspondiente a la competencia.

Las competencias laborales identificadas se clasifican en genéricas y específicas, y de esta forma están documentadas actualmente. No están codificadas, y no se ha definido el nivel de desarrollo o formación que debe tener correspondientes a los puestos de trabajo.

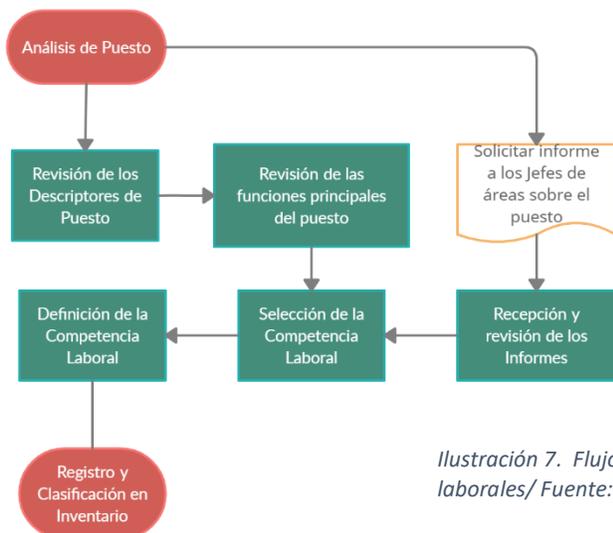
No se realizan con frecuencias revisiones al inventario de competencias que existe actualmente a la institución.

Interpretación de los Resultados Obtenidos:

La identificación de competencias laborales conlleva la realización de análisis ocupacionales, el cual debe tomar en cuenta a los trabajadores, empleadores, especialistas en la materia y metodólogos.

En este caso la división de recursos humanos de la institución conlleva un análisis de puesto de nivel básico, en el cual no hace uso de un método como tal que le permita realizar con más profundidad y con mayor determinación la definición de competencias para los puestos de institución. Sin embargo, ha logrado identificar

conocimientos técnicos, habilidades en las relaciones humanas, organización y planificación, habilidades de comunicación y trabajo en equipo.



Método Actual de Identificación de Competencias Laborales.

Ilustración 7. Flujo del Actual proceso de identificación de competencias laborales/ Fuente: Entrevista.

A través de esta forma de identificación se remite únicamente a la información presente en los descriptores de puesto, en el cual están las funciones, actividades y demás tareas que la persona debe realizar en su puesto de trabajo, así mismo de las necesidades y requerimientos que posee. En donde las competencias se definen por la relación que tiene con la actividad o función sin pasar por un proceso de evaluación que permita su idoneidad y asertividad, para que se punto calve para un proceso de formación.

La adopción de un modelo para la identificación de competencias laborales para el departamento de recursos humanos permitirá:

- ✓ Describir de forma clara y definida la naturaleza de la actividad del puesto de trabajo, brindando la “competencia principal” derivada de dicha actividad.
- ✓ A través del análisis del o los procedimientos llevados a cabo para el cumplimiento del propósito del puesto se pueden identificar otras competencias secundarias que son utilizadas para la consecución de objetivos y metas propuestos.
- ✓ Define y ordena los procedimientos técnicos, haciéndolo al mismo tiempo con las competencias identificadas.
- ✓ La integración de la persona con su puesto de trabajo, permitirá la agrupación y acercamiento de los logros individuales con los logros de su productividad, tomando como referencia los objetivos de su área que obedece las metas institucionales.
- ✓ Definiendo las competencias se establecen los criterios de evaluación de forma eficaz para la evaluación de su desempeño.
- ✓ Se evidencia el conocimiento que debe ser sustentado para su desempeño.
- ✓ El contexto de aplicación se describe con una mayor perspectiva como es la aplicación de las competencias, a través de lo cual es posible el establecimiento de indicadores para evaluar.

De tal manera que para un proceso de desarrollo y formación de competencias es vital que se dé una respuesta que obedezca propiamente a la necesidad de capacitación, siempre y cuando ésta se encuentre bien identificada, por lo tanto es

una recomendación para la división de recursos humanos la adopción de un modelo metodológico que le permita la obtención de un análisis detallado de las competencias requeridas, lo cual permite la planificación y ejecución de las capacitaciones con más precisión sobre aquellas competencias que están directamente relacionadas con el puesto de trabajo y por ende inciden en el desempeño laboral.

En caso contrario el hecho de que las competencias laborales no se encuentren bien identificadas, recae en un error de gestión de competencias puesto que se está priorizando el afianzamiento de conocimientos técnicos que deben poner en prácticas mucho más que con respecto a las habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos, lo cual afecta a la institución puesto que la inversión de recursos financieros y tiempo para la preparación de la personas se convierte en una, cuyo retorno no es satisfactorio, causando que el personal posea otra percepción de los procesos de formación, en donde solamente refuerzan monótonamente sus conocimientos técnicos y no las competencias que le permitirán mejorar su desempeño, clima laboral y su calidad de vida laboral en la institución.

El método AMOD para este caso en particular es aplicativo puesto que este método permite el establecimiento de la relación entre las competencias y sub competencias que se definen previamente a través del análisis ocupacional de las tareas relacionándolas con los requerimientos para su desempeño.

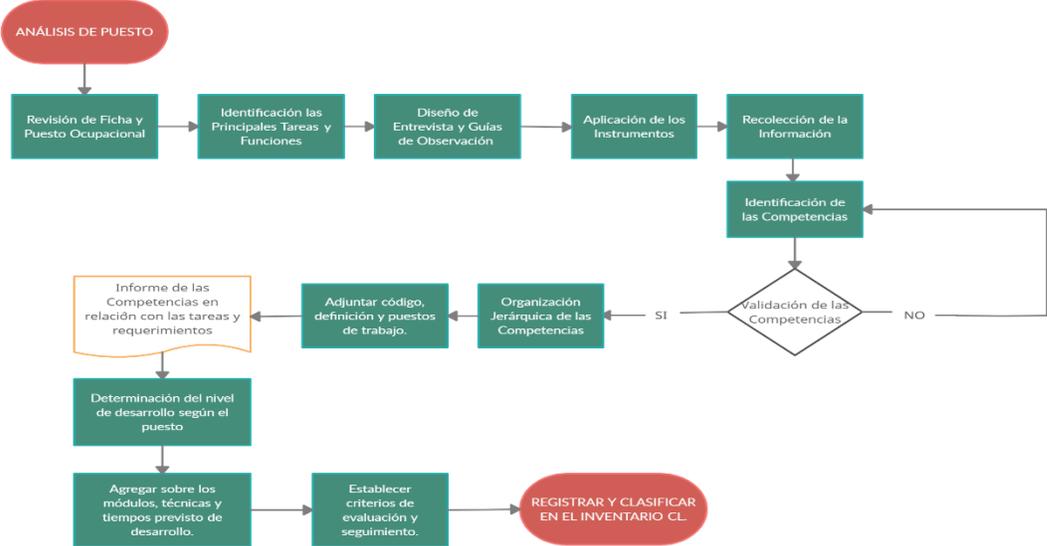


Ilustración 8. Propuesta de Mejora del proceso de identificación de competencias laborales basado en el método AMOD/ Fuente: Elaboración propia.

Puesto que, a través de este método se esquematizan las grandes áreas de competencias, en las que se organizan de forma secuencial que posibilita la facilidad de dominio por parte de colaborador a través de la capacitación, tomando en cuenta la opinión de expertos sobre cada área, estructurando las competencias según su nivel de complejidad, iniciando de las más sencillas a las más complejas.

Esto permite definir el nivel de dominio y de formación que se necesita en cada una de las competencias, lo cual es un aporte para su registro y clasificación, cuya información estará detallada tanto en sus descriptores de puesto como en el inventario de competencias laborales que actualmente posee la institución cuyo gestionamiento es parte de las funciones del área de recursos humanos.

A la misma vez funciona para la identificación de ¿Cómo iniciara dicha formación?, ¿Qué continuará? y ¿Con qué terminará?, es decir que permite la identificación de los recursos materiales, metodológicos, humanos y financieros para la facilitación de un aprendizaje que responda de forma concreta a la necesidad de formación y desarrollo de la competencia.

A continuación se presenta una propuesta base para la creación de la matriz AMOD, la cual permite la realización de un ordenamiento de las subcompetencias con su orden de complejidad dentro de cada una de las competencias identificadas:

Tabla 2. Propuesta de Matriz AMOD / Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ AMOD					
Competencia	Sub Competencia	Área Técnica	Área Práctica	Tema	Desarrollo

Ahora bien, entendiéndose la capacitación como un proceso eficaz y muy utilizado para la formación del personal, este método permite la visualización de módulos de aprendizajes que permiten establecimientos concretos de objetivos de formación tanto a mediano y a largo plazo, siguiendo el ordenamiento de la complejidad de competencias identificadas.

Es clara la necesidad de diseñar instrumentos útiles que le permitan recopilar información de los puestos de trabajo, siendo de gran uso la entrevista, la cual permite el establecimiento de una comunicación directa para obtener información directa de la persona que ocupa su puesto de trabajo, puesto que ella es la que conoce con más cabalidad sus actividades y tareas, y la complejidad que existe para llevarlos a cabo. De igual manera pueden ser fuentes de información a través de los jefes de áreas.

Otro instrumento útil es la aplicación de una guía de observación para la recopilación de datos contextuales referente a los procesos, funciones, responsabilidades, tareas, etc. que quizás a través de la entrevista fueron omitidos y que a través de este medio se pueden obtener esos datos inmersos dentro de las acciones que la persona ejecuta para el cumplimiento de sus funciones.

Debido a la ausencia claramente notoria de criterios de evaluación claramente definidos para la identificación de competencias, se es necesario que la eficacia del método se establezca criterios reales que evalúen con efectividad a las competencias.

Se proponen los siguientes criterios para ser evaluadores de competencias:

- a. Objetividad: atiende a hechos reales y lógico.
- b. Confiabilidad: entendiéndose a la ausencia de errores en la distorsión de su naturaleza real y lógica, lo cual genera confianza y seguridad.
- c. Pertinencia: que sea adecuado y oportuno con respecto a su contexto de aplicación.
- d. Transparencia: connotación clara para entendimiento de su significado y aprendizaje.
- e. Complejidad: nivel de dificultad de comprensión, desarrollo y aplicación.

Para ello se puede idear un sistema cuantitativo a través de una tabla que permita obtener una clasificación puntual de las competencias identificadas, facilitando también un ordenamiento de las mismas por su importancia y complejidad, proponiéndose un modelo a continuación:

Criterios Evaluativos para Competencias Laborales			
Criterios	Definición	Puntaje Referencial	Puntaje
1. Objetividad	Atiende a hechos reales y lógicos.	5	
2. Confiabilidad	Ausencia de errores en la distorsión de su naturaleza real y lógica, generando confianza y seguridad.	5	
3. Pertinencia	Es adecuado y oportuno con respecto a su contexto de aplicación.	5	
4. Transparencia	Connotación de claro entendimiento se su significado y aprendizaje.	5	
5. Complejidad	Posee niveles de complejidad, desarrollo y aplicación.	5	
Total		25	

Tabla 3. Propuesta de Criterios Evaluativos para la identificación de competencias laborales/ Fuente: Elaboración Propia.

Esta es una propuesta adicional de una tabla que basándose en los puntajes obtenidos en la tabla anterior, puede ayudar a organizar las competencias identificadas, puesto que el actual sistema de registro de competencias presenta algunas deficiencias que según los resultados obtenidos mediante la entrevista, uno de ellos es la necesidad de actualización y la apropiación de un sistema en el cual se codifique y se establezcan los niveles de desarrollo que se pretende formar.

ESCALAS DE VALOR	
20 puntos o más	Competencias de Complejidad Mayor
entre 15 y 19	Competencias de Complejidad Media
entre 10 y 14	Competencias de Complejidad Baja
por debajo de 10	Posiblemente sea una subcompetencia.

Tabla 4. Escalas de Valor Referencial para las Competencias Laborales/ Fuente: Elaboración Propia.

Un inventario de competencias debidamente utilizado se convierte en una herramienta eficaz para la administración del capital intelectual de la institución, puesto que permite posicionar y alinear la gestión de recursos humanos con la estrategia institucional.

El inventario permite tener conocimiento de las experiencias, habilidades, conocimientos y hasta los intereses de los colaboradores, así mismo como el grado de actualización si se encuentra a la par de su puesto de trabajo. Las actuales tendencias y cambios en el campo de los sistemas informacionales demandan de

una mejor habilidad en lo que respecta al servicio que la biblioteca brinda a la comunidad estudiantil, en donde se evidencie profesionalismo, un absoluto conocimiento y dominio de funciones, una modernización en el rol del bibliotecario debido a la adaptación de dichos cambios tecnológicos y de la información.

Su utilización de igual manera permite la identificación y registro de aquella competencia que constituye un pilar fundamental para la efectividad de la estrategia institucional que brinda competitividad.

Habiendo obtenido una evaluación de las competencias laborales identificadas con criterios efectivos que permitan un ordenamiento por nivel de importancia y complejidad, se procedería a la clasificación de las competencias tanto genéricas como específicas.

La puesta en aplicación de un sistema de codificación permitirá tener una mejor gestión de competencias enlazada estrechamente con los puestos de trabajo, que a su vez permite una mejor administración de la información de los recursos humanos.

El Inventario de Competencias Laborales se puede abreviar para codificarse de la siguiente manera con sus iniciales (**ICL**), en su interior se establece un sistema numérico que permite clasificar las competencias en genéricas y en específicas, continuando con una definición clara y precisa que corresponde a su significado, adjuntándose la información de los puestos de trabajos que requiere la aplicación de dicha competencia y poniendo a la par la información del nivel de desarrollo y de formación esperado, lo cual da la pauta que según su nivel de complejidad que posean se pueden determinar los módulos de aprendizaje y la temporización para la formación completa de las mismas.

6.3. Identificación de los Factores Motivacionales en el desarrollo de talento humano y en el desempeño laboral de los colaboradores de la biblioteca.

En esta sección se pretende el establecimiento de una relación entre los factores motivacionales con el desarrollo del talento humano y a su vez su influencia en el desempeño de los colaboradores de la Biblioteca “Salomón de la Selva” mediante un test psicométrico que permite a nivel personal la identificación del nivel motivacional y que tan satisfechos se encuentran en torno a ellos.

6.3.1. Factor Determinante Interno/Externo

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario MBM de acuerdo a la integración de los resultados del 100% de la muestra utilizada. Ver Tabla 6 de frecuencia de respuestas en Anexos.

El Cuestionario MBM						
Ítems	Completamente de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Solo un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo	Total Porcentual
1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	80%	15%	5%			100%
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	15%	15%	10%	20%	40%	100%
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	45%	25%	5%		25%	100%
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.	55%	30%	10%		5%	100%
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	30%	15%	5%	10%	40%	100%
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	15%	30%	20%	15%	20%	100%
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	40%	30%	10%	15%	5%	100%
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	85%	15%				100%
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	60%	15%	5%	10%	10%	100%
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	15%	45%	10%	10%	20%	100%
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.	25%	30%	15%	10%	20%	100%
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	25%	15%	5%	5%	50%	100%

13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	70%	25%			5%	100%
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-	70%	25%			5%	100%
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	45%	35%	15%		5%	100%
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	70%	20%		5%	5%	100%
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	50%	40%			10%	100%
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	85%	15%				100%
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.	85%	10%	5%			100%
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas	15%	30%	5%	10%	40%	100%

Tabla 5. Respuestas porcentuales de los resultados obtenido del Cuestionario MBM a colaboradores de la Biblioteca Central "Salomón de la Selva".

Dichos porcentajes obedecen a las frecuencias de personas que determinaron las respuestas para cada uno de los ítems, ponderándose las de mayor porcentaje como las respuestas principales y representativas que caracterizan la opinión grupal de los colaboradores de la Biblioteca Central "Salomón de la Selva" de la UNAN-Managua.

Una vez determinada las respuestas que representan la opinión colectiva, se procedió a la calificación de sus respuestas de acuerdo a cada uno de los ítems, para ello se tomó de referencia la tabla de calificaciones del cuestionario. Ver Tabla 3 de calificaciones y Tabla 4 de las Escalas de Valor en Anexos.

Calificaciones Obtenidas				
Necesidades de Protección y Seguridad	Necesidades Sociales y de Pertenencia	Necesidades de Autoestima	Necesidades de Autorrealización	
Ítem 1: C = 5	Ítem 2: N = 5	Ítem 3: C = 5	Ítem 4: C = 5	
Ítem 5: N = 5	Ítem 6: M = 4	Ítem 7: C = 5	Ítem 8: C = 5	
Ítem 9: C = 5	Ítem 10: M = 2	Ítem 11: M = 4	Ítem 12: N = 5	
Ítem 13: C = 5	Ítem 14: C = 5	Ítem 15: C = 5	Ítem 16: C = 5	
Ítem 17: C = 5	Ítem 18: C = 5	Ítem 19: C = 5	Ítem 20: N = 5	
25	21	24	25	TOTAL

Tabla 6. Calificaciones a las respuestas del Cuestionario MBM aplicado a los colaboradores de la Biblioteca Central "Salomón de la Selva".

Representación Gráfica de los Puntajes por Escalas

		Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
IMPORTANCIA	Muy alta	25	24	24	25
	Alta	22	21	21	23
	Media	18	18	18	20
	Baja	14	13	14	16
	Muy baja	9	8	8	11

Ilustración 9. Representación Gráfica de los Factores Motivacionales basados en las tablas 3 y 4, ver anexos.

Con estos puntajes se procedió a la representación gráfica la cual permite visualizar los niveles de importancia e incidencia que posee cada factor motivacional en los colaboradores, lo cual son un reflejo de su estado actual.

Interpretación de los Resultados Obtenidos:

Dichos factores motivacionales se encuentran por encima de la media, lo cual es un indicativo que en este caso particular para los trabajadores de la Biblioteca Central “Salomón de la Selva de la UNAN-Managua indica que dicho factor es de suma importancia y relevancia, posicionándose las necesidades de protección y seguridad como primordiales la cual está estrechamente vinculadas con las necesidades de autorrealización.

Cabe mencionar, que para la primera escala de acuerdo a la teoría abordada las necesidades de protección y seguridad, estas tienden a satisfacerse a un largo plazo y está relaciona de forma directa con la seguridad económica, laboral, una calidad de vida satisfactoria y una sensación de seguridad.

Una puntuación alta en esta escala indica que los colaboradores perciben que la institución les proporciona primordialmente estabilidad laboral mediante una remuneración justa que le permite satisfacer otras necesidades. Por otra parte indica que para los trabajadores que yacen en la biblioteca, su principal fuente

activadora de su motivación laboral es la conservación de su puesto de trabajo y la recompensa que obtienen de él mencionado anteriormente, y esta es la razón por la cual la ejecución de su funciones y actividades principales están dirigidas, y de igual manera su comportamiento y actitudes son de manifiesto, como parte adicional de su conducta observable.

Es decir, que el deseo de conservación de su empleo se convierte en un estímulo latente que se renueva continuamente, cuando se alcanza un nivel de satisfacción y la consecución de una meta u objetivo específico.

Tomando como referencia la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, el cual plantea que “se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores”. Según la Teoría las necesidades de protección y de seguridad, se satisface cuando las necesidades básicas ya lo fueron.

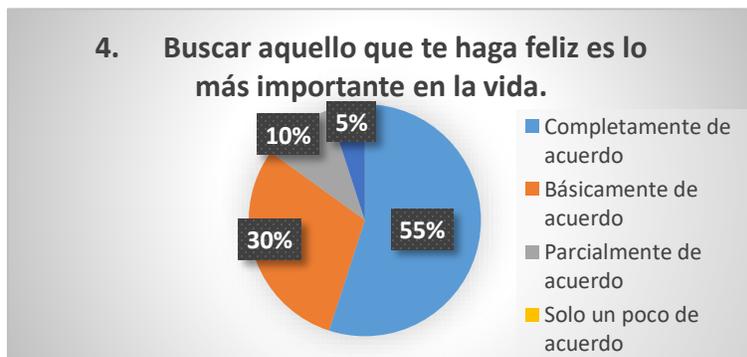
Otro teórico de la motivación plantea que no necesariamente esto puede pasar así. Neher (1991) señala que en muchas sociedades, más sencillas con frecuencia las personas tienen gran dificultad para cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad, pero son capaces de formar poderosos lazos sociales y poseen un firme sentido de auto estima (Morris G., 1997, pág. 431). Tal como pasa en este caso particular en las que los colaboradores buscan la satisfacción de una necesidad de orden superior y su conducta está guiada a ella, teniéndola como primordial antes y para satisfacer estas necesidades básicas, la necesidad de la estabilidad laboral, está incidiendo como un factor intrínseco propio del colaborador.

En segundo orden se muestra las necesidades de autorrealización, ponderándose también como un factor motivacional intrínseco que está presente en el quehacer laboral de los colaboradores, esta es considerada por Maslow como “el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. El crecimiento y desarrollo del potencial propio”.

Es aquí donde el desarrollo del talento humano que yace en la institución toma importancia y relevancia, puesto que es importante que el colaborador reconozca los esfuerzos que se realizan por su crecimiento personal. De igual manera, se espera que el colaborador se sienta motivado para la efectividad del mismo. Debido a que, por mucho que una organización invierta en la formación de su personal, si no existe una predisposición de los mismo la efectividad del proceso no tiene los resultados esperados, de tal manera que la motivación se convierte en un elemento de vital importancia para ambas partes.

- **Ítems 4 y 12 – Necesidad de Autorrealización.** (Ver tabla 4, pág 67).

Ilustración 10. Gráfico de las Respuestas Ítems 4/ Fuente: Elaboración Propia.



En su mayoría el 95% de los evaluados consideran que buscar y hacer lo que te hace feliz es lo más importante, el que una minoría del 5% considere que se buscar lo que

consideran felices no es lo más importante, indica la necesidad de influir motivacionalmente a estos colaboradores para que esto se traduzca en un colaborador activo, feliz y por ende productivo incidiendo sobre su desempeño laboral, puesto que esta pequeña sección indica que su conducta laboral está dirigida nada más por cumplimiento, sin un factor motivacional interno que los dirija hacia la consecución de su satisfacción, viéndose afectada su calidad de vida laboral y productividad.



Ilustración 11. Gráfica de las Respuestas al Ítems 12 / Fuente: Elaboración propia.

Para influir sobre ellos, se es necesario abordarlos y como pueden lograr ellos encontrar la felicidad laboralmente, mediante el conocimiento emocional, para ello se pueden desarrollar estrategias que le permita al colaborador el conocerse a sí mismo y de un acompañamiento continuo por profesionales en la materia (plan terapéutico). La calidad de vida laboral se mejoraría desarrollando una cultura organizacional más armónica, incluyendo actividades extracurriculares que le permitan afianzar lazos y rotarles de puestos periódicamente, lo cual ayuda dinamizarlos y a la adquisición de nuevas habilidades.

De igual manera, esto se consigue a largo plazo. Cabe mencionar que los procesos de capacitación si bien están dirigidos mayormente a lo que es el reforzamiento y la ampliación de los conocimientos técnicos de una función o tarea en específica, también conlleva la formación de actitudes, valores, habilidades, nuevas destrezas y comportamientos, que mejora el clima y el desempeño laboral a largo plazo.

Es decir que cuando existe la premisa de la preparación de las personas y la existencia de oportunidades de crecimiento, se genera un clima más satisfactorio en la que hay una expectativa por parte de los colaboradores, lo cual influye en el aumento de la motivación y los predispone a ser más receptivos ante los cambios.

Hacerle saber al colaborador que mediante la capacitación es un medio por el cual puede desarrollarse, crecer profesionalmente y como persona, se vuelve más eficaz en el cumplimiento de sus funciones y tareas, puesto que al incidir sobre ellas y esencialmente en sus competencias, mejorando específicamente aquellas que necesitan ser potencializadas, fomentándoles a que sean parte activa de su propio proceso de crecimiento, afianza la percepción y el sentido de pertenencia que tiene de la institución.

De tal manera que los programas de capacitación deben atender una necesidad específica, en donde la metodología de aprendizaje sea la más apropiada y propicie resultados orientados hacia la mayor eficiencia, en la que ambas partes sean beneficiadas.

Aunque según la teoría para alcanzar el máximo potencial se deben haber satisfecho todas las necesidades, pero esto no es necesario ha como se ha abordado anteriormente, siempre y cuando se cumplan parcialmente algunos elementos de las necesidades inferiores contribuyendo a la autorrealización.

El tercer factor corresponde a las necesidades de autoestima, también es un factor intrínseco, estrechamente relacionada con el reconocimiento, de tal manera que es importante que tanto la institución fomente a nivel interno una cultura y clima armónico, en donde la comunicación funcione de forma fluida, y en donde no solamente el colaborador se encuentre satisfecho que cuando haga algo bien sea recompensado monetariamente, sino que a través de un salario emocional se es posible conseguir la motivación continua del colaborador. Esto asegura que el empleado pueda establecer una conexión entre sus logros laborales y su propio esfuerzo, una condición necesaria para obtener autoestima a través del trabajo.



Ilustración 12. Gráfica de las Respuestas al Ítems 15 / Fuente: Elaboración propia.

- **Ítems 15- Necesidad de Autoestima.** (Ver tabla 4, pág 67).

Esta necesidad de autoestima demuestra la necesidad de reconocimiento que el colaborador merece cuando realiza algo satisfactoriamente. El que se

atribuyan los méritos otras personas se convierte en un factor problema en la

armonía laboral afectando negativamente la convivencia y las relaciones interpersonales.

Para mejorar esto se deben establecer sesiones grupales que ayuden a la construcción de mejores relaciones y comunicaciones, técnicas como el coaching y la ventana de Johari, permiten conocer y mejorar la información sobre uno mismo y sobre los demás para el establecimiento de una comunicación afectiva.

Y por último, las necesidades sociales y de pertenencia, es este caso también se está por encima de la media lo cual indica que esta en un nivel alto, pero en comparativa con los demás factores es el más débil, a nivel jerárquico según Maslow es la que está orientada al establecimiento de los vínculos afectivos, el sentimiento de aceptación y de pertenencia, factores también intrínsecos que necesitan ser satisfechos en el campo laboral.

Las relaciones laborales sanas inciden de forma positiva en el clima laboral, muchas veces suele pasar que las relaciones laborales tóxicas son motivos de abandono en el trabajo y fuentes de desmotivación. De tal manera que la resolución de conflictos y la comunicación asertiva, con temáticas que aborden que contribuyan en la en el desarrollo del personal mediante la apropiación de técnicas de comunicación asertiva y de relaciones humanas.

Ahora bien, si la institución muestra interés sobre ello, se percibe una imagen de que la institución está pensando de una forma más integral en el desarrollo de su personal fomentando el sentido de pertenencia y compromiso en el colaborador, incluyendo planificaciones de desarrollos humanísticos y sociales, generando mayor cercanía y empatía con ellos, legándoles estas habilidades de relaciones personales efectivas.

Nivel de satisfacción

Ahora bien, en el campo laboral según la teoría de Frederic Herzberg relacionando los factores intrínsecos con la satisfacción laboral, de tal manera que al sobresalir estos aspectos indica que los colaboradores de la Biblioteca Central

salomón de la Selva de la UNAN- Managua, se encuentran satisfechos, debido hay que existe un reconcomiendo de a su progreso, crecimiento, responsabilidad y logros.

En dónde los factores de higiene como las políticas y la administración, que también son influyentes y determinantes en su motivación laboral, en este caso son adecuados o bien aceptables, claro está que pueden mejorarse aún más, adaptándose hacia una gestión con una epistemología más moderna, pero que al momento posee a los colaboradores con tranquilidad, y por ende no están insatisfechos.

Para ello, “la institución debe apostar en la inversión de enfatizarse a motivar al personal debe tomar los factores personales asociados al trabajo, los resultados, el desarrollo, la responsabilidad, las oportunidades de desarrollo y ascenso, reconocimiento y el logro como plantea (Robbins, 2017, pág. 212).

7. Conclusiones

Para la finalización del presente trabajo investigativo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. *Con respecto al primer objetivo propuesto referente la valoración de las políticas y procedimientos que forman parte de la estrategia actual del desarrollo del talento humano:*

Estos poseen una definición clara, evidencia el esfuerzo que realiza la institución por conseguir una administración oportuna del talento humano y que esté orientado con el lineamiento estratégico institucional, entendiéndose ya la puesta en marcha de una filosofía de desarrollo de personal a nivel institucional, que ha ido mejorando a través de sus revisiones, sin embargo es sumamente importante que se considere las necesidades personales de los colaboradores que ocupan el puesto de trabajo para que se sientan involucrados y participes de las políticas, así mismo donde su difusión sea del conocimiento y dominio de todos.

Existen deficiencias en los criterios de desarrollo y objetivos conforme a los plazos seleccionados, la ausencia de planes correctivos para la modificación de comportamiento y actitudes y la ausencia del factor motivacional son hallazgos a integrar y mejorar en las políticas.

Con respecto a los procedimientos están claramente establecidos, en donde la capacitación es el proceso utilizado por excelencia en los procesos de formación y desarrollo de las competencias laborales, enfatizándose en los conocimientos técnicos, debido a que las capacitaciones son generalmente de resultados a corto plazo, por lo que existe la necesidad de un correcto estudio de las competencias laborales que yace en el capital humano para estructurar una planificación idónea de los módulos de formación para las competencias que tienen mucha más complejidad.

Con respecto a las deficiencias en el manual de procedimiento, se es necesario un glosario actualizado con los términos presentes y la realización

de los instructivos de cómo utilizar el procedimiento y los formatos presentes en el manual.

2. *En el segundo objetivo, con respecto a la determinación de la metodología de identificación de competencias laborales realizado en el personal Bibliotecario, se concluye que:*

El modelo que actualmente hace uso el área de Recursos Humanos es un análisis de puesto básico que carece de un enfoque sistémico que le permita realizar con más profundidad, con mayor determinación y objetividad la identificación de las competencias laborales que corresponden a los conocimientos técnicos, habilidades, destrezas, comportamiento y actitudes que están directamente relacionada a las funciones y actividades que aplica en su puesto laboral.

El método AMOD se sugiere como un modelo aplicativo como un método eficiente en la identificación de competencias laborales, acompañado de un establecimiento de criterios de evaluación de competencias, en conjunto con un correcto registro y clasificación de las mismas potencializa un enfoque de la administración de competencias eficiente para el talento humano de la institución.

Es sumamente importante mejorar en este aspecto, para no recaer en una gestión no oportuna de competencias, lo cual incide en las deficiencias en el desempeño en el quehacer bibliotecario. Mejorando este aspecto se contará con un personal con mayor competitividad y con una mejor capacidad de adaptación al cambio y las nuevas tendencias.

3. *Identificación de los Factores Motivacionales en el desarrollo del talento humano y en el desempeño laboral de los colaboradores de la biblioteca.*

Los factores motivacionales como hilos conectores del desarrollo del talento humano y el desempeño laboral con la efectividad, a través de la presente investigación se identificado que:

1. Los factores motivacionales se encuentran por arriba de la media según los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario MBM, lo cual indica que la motivación en este caso no incide de forma negativa sobre el desempeño de los colaboradores, si no que evidencia la predisposición necesaria para su formación y desarrollo, siendo un recurso de mucho provecho para la institución y posibilita la oportunidad de mejorar en su administración.
2. Se encuentran satisfechos como resultado de la estimulación de sus factores intrínsecos, siendo las necesidades de orden superior las prevalecientes, debido hay que existe un reconcomiendo de su progresos, crecimiento, responsabilidades y logros.
3. El factor motivacional determinante es aquella relacionada con las necesidades de seguridad y protección, lo cual indica que es el estímulo activador de la conducta del colaborador dirigido a la realización de funciones, en donde el factor externo que es su trabajo y la recompensa que obtiene de él le es satisfactorio. El deseo de conservación de su empleo se convierte en un estímulo latente que se renueva continuamente, cuando se alcanza un nivel de satisfacción y la consecución de una meta u objetivo específico.
4. Es sumamente importante integrar en los programas y planes de capacitación la implementación de estrategia motivacionales, puesto que potencializa la implementación de los planes institucionales y el alcance de las metas propuestas encaminadas a lograr el éxito y la excelencia en el desempeño laboral, así mismo se garantiza un mayor compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores.

8. Recomendaciones

A la Institución:

1. Mejorar el seguimiento al proceso de desarrollo del talento humano, cumpliendo con los procedimientos y la verificación de que el personal ha recibido la formación debida.
2. Continuar optimizando las capacidades que posee el personal que cuenta, brindándoles el apoyo necesario para que implementen de la forma más idónea los conocimientos producto de la formación, ofreciéndoles las herramientas y la información completa para la mejora continua profesionalmente en beneficio de su desempeño laboral.
3. Difundir con más eficacia las políticas de capacitación y de desarrollo del talento humano, de tal manera que sea conocido y manejado por todo el personal que labora en la institución, en especial a los que forman parte del sistema bibliotecario.
4. Realizar mejoras en los procedimientos propuestos en el manual de capacitación y desarrollo del talento humano, con la finalidad de optimizar acciones que pueden alargar dicho proceso, para la obtención de resultados más rápidos y oportunos.
5. Estimular el factor motivacional de todos los colaboradores de la institución, mediante la promoción de un buen ambiente laboral, fomentar el sentido de pertenencia a la institución, reconocimiento de logros, incentivo de planes a largo plazo dentro de la institución con oportunidades de crecimientos.

Al departamento de Recursos Humanos:

1. Definir un método de identificación para las competencias laborales debido a que no hace uso de ningún método en específico, debido a que únicamente hace uso de un análisis de puesto como consulta documental a los descriptores de puesto para indagar las competencias que son requeridas para la formación y desarrollo. Para ello se sugiere la adopción de Método AMOD.
2. Establecer un sistema de criterios que le permitan la realización de una evaluación objetiva de las competencias, en el cual no haya subjetividad alguna, otorgando un sistema de valor numérico que permita jerarquizar de forma ordenada el nivel de importancia que poseen las competencias previamente identificadas para el puesto de trabajo.
3. Establecimiento de instrumentos que permitan la recopilación de toda la información necesaria, se recomienda hacer uso de un formato de entrevista para jefes de áreas y una guía de observación que permiten la obtención de información oportuna de las funciones, tareas y demás actividades útil para la construcción de un perfil ocupacional completo con las habilidades, destrezas, conocimientos requeridos para su formación.
4. Actualizar el inventario de competencias laborales, con una oportuna clasificación y sub clasificación de competencias en el cual establezca de manera explícita los puestos de trabajo que requieren de esa competencia laboral, el nivel de desarrollo y de formación de la misma.
5. Diseñar estrategias motivacionales que potencialice la efectividad de los procesos de gestión del talento humano basado en competencias, en donde los procesos de formación y desarrollo generen resultados más óptimos, colaboradores satisfechos y altamente competitivos, adaptados a los cambios.

9. Bibliografía

- Alejandra, Abril. (24 de Marzo de 2011). *Recursos Humanos*. Recuperado el 11 de septiembre de 2019, de <http://herpriss.blogspot.com/2011/05/metodo-amod.html>
- Análisis Funcional de Competencias Laborales*. (20 de agosto de 2003). Recuperado el 10 de septiembre de 2019, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/analisis-funcional-competencias-laborales/>
- ARCKEN, E. H. (2012). *Pedagogía, Didáctica, Competencias y Evaluación Para Docentes*. Obtenido de Pedagogía Docente: <https://pedagogiadocente.wordpress.com/competencias/competencias-tecnicas/>
- Carelli, A. (1973). *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa*. Sao Paulo: MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVV, META IV.
- Carrasco, M. A. (2017). *Aprendizaje, Competencias y TIC* (Segunda Edición ed.). México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta Edición ed.).
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (8va Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dale, Y. (2010). *Personnel Management and Industrial Relation* (Vol. Vol. 9). Englewood Cliffs: PrenticeHall.
- García, E. R. (11 de Marzo de 2011). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2019, de <http://eusebia42.blogspot.com/2011/03/metodo-dacum.html>
- Gestipolis. (24 de enero de 2002). *Gestipolis*. Obtenido de ¿Qué es una competencia laboral?: <https://www.gestipolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>
- Laborales, Comisión Nacional de Certificación de Competencias. (2010). *Mirada Comparativa sobre los métodos de identificación de Competencias Laborales*. Chile Valora, 20.
- Mestre Navas, J., & Palmero Centeno, F. (2004). *Procesos Psicológicos Básicos*. España: Mc Graw Hill.

Morris G., C. (1997). *Psicología 9na Edición*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Pirámide de Maslow, *Wikipedia Enciclopedia Libre*. (s.f.). Recuperado el 2 de octubre de 2014, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Pontual, M. (1970). *"Treinamento"*. (S. HOYLER, Ed.) Sao Paulo: Pioneira.

Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Décimo séptima edición ed.). México: Pearson.

Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal* (7ma Edición ed.).

Veracruzana, I. F. (2010). *Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal para Empresas*. Veracruz, México.

Wayne, M. &. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (6ª Edición ed.).

Wendell, L. (1998). *Administración de persona* (6ª edición ed.). México: Limusa.

10. Anexos

I. Instrumentos para la obtención de Información



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL- PROCOMIN

Entrevista al Personal de Recursos Humanos

Nombre y Apellidos: _____

Lugar y Fecha: _____

Cargo: _____

1. ¿Qué factores utiliza para la identificación de competencias?
 - a. Conductas Observables
 - b. Procesos
 - c. Propósito del Puesto
 - d. Funciones Claves
 - e. Funciones Principales
2. ¿Qué instrumentos utiliza para identificar las competencias?
 - a. Entrevistas
 - b. Observación Directa
 - c. Otros

3. ¿Qué tipo de Competencias el estudio de las funciones de los puestos de trabajo le ha permitido identificar?
 - a. Competencias Técnicas
 - b. Competencias de Conducta
 - c. Competencias Operativas
 - d. Competencias Sociales
4. ¿Qué criterios utilizan para evaluar una competencia identificada?
 - a. Objetividad (lógico y real)
 - b. Confiabilidad (Confianza y Seguridad)
 - c. Pertinencia (Adecuado y oportuno)
 - d. Transparencia (Claridad)
 - e. Otros
5. ¿Cuál de las siguientes metodologías ha utilizado para identificar competencias?
 - a. Análisis Funcional
 - b. DACUM (Desarrollando un Curriculum)
 - c. SCID (Currículo sistemático y desarrollo instruccional)
 - d. AMOD (variante del DACUM)
 - e. Método ETED Análisis Constructivista
6. ¿Qué sistema de registro utiliza para documentar las competencias laborales identificadas?
7. ¿Cómo realiza la clasificación de las Competencias Laborales identificadas?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL- PROCOMIN**

Entrevista a la Dirección de Recursos Humanos

Nombre y Apellidos: _____

Lugar y Fecha: _____

Cargo: _____

1. ¿Desde cuándo la institución cuenta con un manual de políticas y procedimientos de desarrollo del Talento Humano?
2. ¿Quiénes participaron en la formulación y aprobación de las políticas de desarrollo?
3. ¿Qué herramienta utilizaron para el diseño y preparación de los procedimientos?
4. ¿Qué procedimiento utilizaron para prepararlo? Podría comentarme brevemente
5. ¿A qué niveles de la institución está difundido?
6. ¿Han capacitado a las áreas para la aplicación correcta de los procedimientos, en específico a la Dirección de la Biblioteca?
7. ¿Se lleva un registro de las modificaciones y actualizaciones realizadas en él? De qué manera
8. ¿A través de qué manera se verifican la eficacia de las políticas y procedimientos de desarrollo implementados?
9. ¿Considera que las políticas y procedimientos actuales podrían mejorarse?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL- PROCOMIN**

Guía de Observación Documental

Ítems	Cumplimiento		Observación
	Si	No	
1. El manual cuenta con la fundamentación legal actualizada y correspondiente.			
2. Los objetivos del manual expresan de forma explícita la finalidad y su enfoque.			
3. Los conceptos están sintetizados de tal manera que es de fácil entendimiento e interpretación.			
4. Precisa los conceptos claves de acuerdo al enfoque de desarrollo del talento humano.			
5. Las Políticas están claramente definidas y son orientativas respecto al Desarrollo del Talento Humano.			
6. Las políticas se encuentran relacionadas con los objetivos, funciones, procesos, sistemas, proyectos de la institución.			
7. La planificación y la ejecución del Desarrollo del Talento Humano se representan claramente en los procedimientos.			
8. Se describen los procesos de forma ordenada desde su inicio hasta su final.			
9. Identifican a los responsables de acciones para el cumplimiento de las Políticas y Procedimientos.			
10. Se definen claramente las áreas para su aplicación.			
11. Los procedimientos incluyen las formas requeridas para su aplicación como su finalidad y uso.			
12. Las formas empleadas en los procedimientos son acordes a las necesidades de la institución.			
13. En su composición incorpora la jerarquización atendiendo a áreas específicas y permitiendo interacción entre áreas y niveles jerárquicos.			
14. Posee flujogramas que representan gráficamente las actividades y acciones implicadas en cada proceso.			
15. Incluye un glosario de términos.			
16. Establece los formatos acorde al proceso y los instructivos de cómo utilizarlos. (Diagnósticos de necesidades de Capacitación, Planes Anuales, Herramientas de Seguimiento, Evaluación y estructuración de Informes)			



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL– PROCOMIN**

El Cuestionario MBM

Gestión por motivación

Tercera edición

Elaborado por Marshall
Sashkin, Ph.D

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

- C** = Estoy **Completamente** de acuerdo
- B** = Estoy **Básicamente** de acuerdo
- P** = Estoy **Parcialmente** de acuerdo
- S** = **Sólo estoy un poco de acuerdo**
- N** = **No estoy de acuerdo**

Por favor, no pase a la página siguiente hasta que se lo indiquen

Tabla 1 Cuestionario MBM

El Cuestionario MBM					
Ítems	C	B	P	S	N
1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	C	B	P	S	N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	B	P	S	N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.	C	B	P	S	N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	C	B	P	S	N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	C	B	P	S	N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	C	B	P	S	N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	C	B	P	S	N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	C	B	P	S	N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.	C	B	P	S	N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	C	B	P	S	N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	C	B	P	S	N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-.	C	B	P	S	N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	C	B	P	S	N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	C	B	P	S	N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	S	N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	C	B	P	S	N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.	C	B	P	S	N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas	C	B	P	S	N

Tabla 2 Puntuaciones del Cuestionario MBM

Baremo para Puntuación del Cuestionario MBM			
Necesidades de Protección y Seguridad	Necesidades Sociales y de Pertenencia	Necesidades de Autoestima	Necesidades de Autorrealización
Ítem 1: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1	Ítem 2: C = 1 M= 2 P = 3 S = 4 N =5	Ítem 3: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1	Ítem 4: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1
Ítem 5: C = 1 M= 2 P = 3 S = 4 N =5	Ítem 6: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1	Ítem 7: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1	Ítem 8: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1
Ítem 9: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1	Ítem 10: C = 1 M= 2 P = 3 S = 4 N =5	Ítem 11: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1	Ítem 12: C = 1 M= 2 P = 3 S = 4 N =5
Ítem 13: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1	Ítem 14: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1	Ítem 15: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1	Ítem 16: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1
Ítem 17: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1	Ítem 18: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N = 1	Ítem 19: C = 5 M= 4 P = 3 S = 2 N =1	Ítem 20: C = 1 M= 2 P = 3 S = 4 N =5

Tabla 3 Escalas de Valor al Puntaje obtenido al Cuestionario MBM

ESCALAS DE VALOR	
20 puntos o más	Indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes.
entre 15 y 19	Indican que son relativamente importantes.
entre 10 y 14	Son escasamente importantes.
por debajo de 10	muestra que no son en absoluto importantes

Tabla 4 Representación Gráfica de los Resultados Cuestionario MBM

		Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
IMPORTANCIAS	Muy alta	24	24	24	25
	Alta	22	21	21	23
	Media	18	18	18	20
	Baja	14	13	14	16
	Muy baja	9	8	8	11

II. Formato de Validación de Instrumentos por Juicio de Expertos



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Firma de Validación: _____

Fecha: _____

JUICIO DE EXPERTOS

Saludo y agradecimiento por su anuencia a colaborar en la validación de estos procesos de investigación cuya finalidad es eminentemente académico.

Tema: Análisis de los factores del Desarrollo del Talento Humano y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de la Biblioteca Salomón de la Selva, UNAN-Managua, en el período 2018-2019.

Objetivo General: Desarrollar una propuesta para la implementación y medición en el Desarrollo del Talento Humano dirigido a los colaboradores de la Biblioteca Salomón de la Selva, UNAN-Managua.

Objetivos de la Investigación	Variables	Indicadores	Ítems	Criterios de Evaluación	Valores (0-5)
Describir las políticas y	Políticas de Desarrollo del	-Manual de Políticas y de	Entrevista 1. ¿Desde cuándo la institución cuenta con un manual de políticas y procedimientos de desarrollo del Talento Humano?		

procedimientos que forman parte de la estrategia actual de Desarrollo del Talento Humano.	Talento Humano	Procedimientos de Desarrollo del Talento Humano.	2. ¿Quiénes participaron en la formulación y aprobación de las políticas de desarrollo? 3. ¿Qué herramienta utilizaron para el diseño y preparación de los procedimientos? 4. ¿Qué procedimiento utilizaron para prepararlo? Podría comentarme brevemente 5. ¿A qué niveles de la institución está difundido? 6. ¿Han capacitado a las áreas para la aplicación correcta de los procedimientos, en específico a la Dirección de la Biblioteca? 7. ¿Se lleva un registro de las modificaciones y actualizaciones realizadas en él? De qué manera 8. ¿A través de qué manera se verifican la eficacia de las políticas y procedimientos de desarrollo implementados? 9. ¿Considera que las políticas y procedimientos actuales podrían mejorarse?		
	Procedimientos de Desarrollo del Talento Humano		<p style="text-align: center;">Guía de Observación (Documental)</p> 1. El manual cuenta con la fundamentación legal actualizada y correspondiente. 2. Los objetivos del manual expresan de forma explícita la finalidad y su enfoque. 3. Los conceptos están sintetizados de tal manera que es de fácil entendimiento e interpretación. 4. Las Políticas están claramente definidas y son orientativas respecto al Desarrollo del Talento Humano. 5. Las políticas se encuentran relacionadas con los objetivos, funciones, procesos, sistemas, proyectos de la institución. 6. Se describen los procesos de forma ordenada desde su inicio hasta su final. 7. Identifican a los responsables de acciones para el cumplimiento de las Políticas y Procedimientos. 8. Se definen claramente las áreas para su aplicación. 9. Los procedimientos incluyen las formas requeridas para su aplicación como su finalidad y uso. 10. Las formas empleadas en los procedimientos son acordes a las necesidades de la institución. 11. En su composición incorpora la jerarquización atendiendo a áreas específicas y permitiendo interacción entre áreas y niveles jerárquicos. 12. Posee flujogramas que representan gráficamente las actividades y acciones implicadas en cada proceso. 13. Incluye un glosario de términos.		

			14. Establece los formatos acorde al proceso y los instructivos de cómo utilizarlos. (Diagnósticos de necesidades de Capacitación, Planes Anuales, Herramientas de Seguimiento, Evaluación y estructuración de Informes).		
Valorar la validez en la metodología de identificación de competencias laborales realizado en el Personal Bibliotecario	Identificación de Competencias Laborales	-Método de Identificación. -Criterios de Evaluación de la competencia. -Instrumento. -Registro y Clasificación	<p style="text-align: center;">Entrevista Estructurada</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué factores utiliza para la identificación de competencias? 2. ¿Qué instrumentos utiliza para identificar las competencias? 3. ¿Qué tipo de Competencias el estudio de las funciones de los puestos de trabajo le ha permitido identificar? 4. ¿Qué criterios utilizan para evaluar una competencia identificada? 5. ¿Cuál de las siguientes metodologías ha utilizado para identificar competencias? <ol style="list-style-type: none"> a. Análisis Funcional b. DACUM (Desarrollando un Curriculum) c. SCID (Currículo sistemático y desarrollo instruccional) d. AMOD (variante del DACUM) e. Método ETED Análisis Constructivista 6. ¿Qué sistema de registro utiliza para documentar las competencias laborales identificadas? 7. ¿Cómo realiza la clasificación de las Competencias Laborales identificadas? 8. ¿Se realizan revisiones al inventario de competencias de acuerdo a su vigencia de certificación? 		
Identificar como influyen los factores motivacionales en el desarrollo de talento humano y en el desempeño laboral.	Factores Motivacionales	-Factor determinante(Interno/Externo) -Nivel de satisfacción	<p style="text-align: center;">Cuestionario MBM Marshall Sashkin, Ph.D.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta 3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa 4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. 5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. 6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí. 7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son. 8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. 9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. 10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo. 11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona. 12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. 13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. 		

			<p>14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-.</p> <p>15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.</p> <p>16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.</p> <p>17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.</p> <p>18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.</p> <p>19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.</p> <p>20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.</p>		
--	--	--	--	--	--

III. Matrices de Resultados

Entrevista al Personal de Recursos Humanos							
1.¿Qué factores utiliza para la identificación de competencias?	2.¿Qué instrumentos utiliza para identificar las competencias?	3.¿Qué tipo de Competencias el estudio de las funciones de los puestos de trabajo le ha permitido identificar?	4.¿Qué criterios utilizan para evaluar una competencia identificada?	5.¿Cuál de las siguientes metodologías ha utilizado para identificar competencias?	6.¿Qué sistema de registro utiliza para documentar las competencias laborales identificadas?	7.¿Cómo realiza la clasificación de las Competencias Laborales identificadas?	8. ¿Se realizan revisiones al inventario de competencias de acuerdo a su vigencia de certificación?
se retoman las características de las acciones que ejecuta la persona para el cumplimiento de sus tareas, tomando como referencia la función principal del mismo, los procesos que se llevan a cabo que ya cuentan con una normatización y formalización institucional en cada una de las áreas	No se hace uso de la entrevista como un instrumento para la recopilación de información, con respecto a la observación no es realizado de forma directa por la división de recursos humanos o de los encargados de la comisión del talento humano que está conformado a nivel institucional	Dentro de las competencias laborales que se han identificado se encuentran: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos Técnicos 2. Habilidades en las Relaciones Humanas 3. Habilidades de Comunicación 4. Organización y Planificación 5. Orientación al cliente 6. Trabajo en equipo 	No se ha definido un sistema de criterios que permitan evaluar las competencias laborales para ser determinadas y certificadas, a través del cual permita determinar con eficacia y eficiencia esas competencias correspondientes al puesto de trabajo.	De las metodologías que ha preguntado son utilizadas o puestas en prácticas de hecho que no tenemos conocimiento de lo que significan y son desconocidas de la forma como se pone en práctica.	Se registran en un inventario de competencias, expresado de forma clara el nombre de la competencia acompañada de una definición o conceptualización correspondiente a la competencia.	Se clasifican en genéricas y específicas, y de esta forma están documentadas actualmente. No están codificadas, y no se ha definido el nivel de desarrollo o formación que debe tener correspondientes a los puestos de trabajo.	No se realizan con frecuencias revisiones al inventario de competencias que existe actualmente a la institución.

Entrevista a la Dirección de Recursos Humanos

1.¿Desde cuándo la institución cuenta con un manual de políticas y procedimientos de desarrollo del Talento Humano?	2.¿Quiénes participaron en la formulación y aprobación de las políticas de desarrollo?	3.¿Qué herramienta utilizaron para el diseño y preparación de los procedimientos?	4.¿Qué procedimiento utilizaron para prepararlo? Podría comentarme brevemente	5.¿A qué niveles de la institución está difundido?	6.¿Han capacitado a las áreas para la aplicación correcta de los procedimientos, en específico a la Dirección de la Biblioteca?	7.¿Se lleva un registro de las modificaciones y actualizaciones realizadas en él? De qué manera	8. ¿A través de qué manera se verifican la eficacia de las políticas y procedimientos de desarrollo implementados?	9.¿Considera que las políticas y procedimientos actuales podrían mejorarse?
La institución cuenta con políticas de capacitación desde hace muchos años, las cuales se han ido mejorando y actualizados en estos últimos años. Su última actualización se llevó a cabo en el año 2015, como producto de un proceso de autoevaluación institucional y en la evaluación del	Los responsables involucrados en proceso se encuentra la Dirección de Gestión de la calidad Institucional, el cual es una instancia académica, técnica y especializada que se encarga de la promoción de la calidad de acuerdo a las demandas de las funciones que	Más que herramientas para la realización de las políticas de capacitación se tomó en cuenta el lineamiento institucional, lo referente en materia legal vigente y las conceptualizaciones pertinentes de los términos relacionados.	Para la creación de las políticas de capacitación se toma como referencia el plan estratégico institucional, el cual guía los lineamientos y filosofía de la institución, incluyendo los compromisos legales que conlleva, los objetivos, las necesidades de la gestión. Se redactaron de forma clara	A los puestos con mayor rango jerárquico como jefes de áreas, decanaturas, responsables de áreas etc., para que estos transfieran la información a sus subalternos todo ello a través de reuniones.	Con respecto a la biblioteca se la división de recursos humanos tiene comunicación directa con la dirección de la biblioteca a la cual se la ha instruido de la forma de cómo debe utilizar los procedimientos de capacitación.	Con cédulas de validación y cédulas de aprobación cuando se es realizada alguna modificación.	Las políticas se verifican a través de un sistema de indicadores propuestos que le dan seguimiento y control a sus aplicaciones, retomadas también en la evaluación del plan estratégico institucional.	Se considera que los manuales de políticas y procedimientos de capacitación pueden mejorarse debido a que hay procedimientos cuya implementación resultaría de mayor beneficio para los empleados

<p>plan estratégico institucional del 2011-2015</p>	<p>desempeñan para alcanzar la misión institucional. Entre los involucrados se encuentran Responsable del Departamento de gestión del Talento Humano, Departamento de Análisis Institucional, Departamento de Evaluación Institucional y el Departamento de Planificación Estratégica.</p>		<p>los principios generales en materia de la capacitación de personal los cuales se deben cumplir como directrices básicas, todo ello se documenta a través de un manual, luego esta debe ser aprobada por el consejo universitario</p>					
---	--	--	---	--	--	--	--	--

Guía de Observación Documental			
Ítems	Cumplimiento		Observación
	Si	No	
15. El manual cuenta con la fundamentación legal actualizada y correspondiente.	X		Última actualización en el año 2015.
16. Los objetivos del manual expresan de forma explícita la finalidad y su enfoque.	X		
17. Los conceptos están sintetizados de tal manera que es de fácil entendimiento e interpretación.	X		
18. Las políticas se encuentran relacionadas con los objetivos, funciones, procesos, sistemas, proyectos de la institución.	X		Carencia en el establecimiento de criterios de desarrollo y objetivos de formación a mediano y largo plazo
19. La planificación y la ejecución del Desarrollo del Talento Humano se representan claramente en los procedimientos.	X		Ausencia de la inserción del factor motivacional como un elemento indispensable para la captación del interés del colaborador.
20. Se describen los procesos de forma ordenada desde su inicio hasta su final.	X		
21. Identifican a los responsables de acciones para el cumplimiento de las Políticas y Procedimientos.	X		
22. Se definen claramente las áreas para su aplicación.	X		
23. Los procedimientos incluyen las formas requeridas para su aplicación como su finalidad y uso.	X		Ausencia de planes correctivos de comportamiento y actitudinales
24. Las formas empleadas en los procedimientos son acordes a las necesidades de la institución.	X		
25. En su composición incorpora la jerarquización atendiendo a áreas específicas y permitiendo interacción entre áreas y niveles jerárquicos.	X		
26. Posee flujogramas que representan gráficamente las actividades y acciones implicadas en cada proceso.	X		
27. Incluye un glosario de términos.		X	Ausencia de un glosario con la terminología utilizada.
28. Establece los formatos acorde al proceso y los instructivos de cómo utilizarlos. (Diagnósticos de necesidades de Capacitación, Planes Anuales, Herramientas de Seguimiento, Evaluación y estructuración de Informes)	X		Carencia de una instructivos explicativos para la utilización y llenados de los formatos.

Tabla 7 Frecuencia de Respuestas

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO MBM																			
ÍTEMES	FRECUENCIAS DE RESPUESTAS																		
1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	C	C	C	B	P	C	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	B	C	C
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	N	N	S	S	P	N	S	C	N	N	N	N	N	B	B	P	B	C	C
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	C	C	P	N	N	C	N	N	C	N	B	C	B	C	B	B	C	B
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.	B	C	C	C	C	C	P	C	C	C	C	P	B	C	B	C	B	B	B
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	C	N	N	N	S	C	C	B	N	N	C	B	B	N	P	N	S	C	N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	B	C	S	S	P	N	B	C	B	N	N	C	B	P	P	N	B	B	P
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	P	B	C	S	P	S	B	B	C	C	N	C	C	B	C	S	B	B	C
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	C	C	C	C	C	B	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	C
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	B	N	C	C	C	P	C	C	C	N	C	S	B	C	C	B	S	C	C
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	S	B	N	P	N	N	B	C	B	C	N	B	B	P	B	S	B	B	B
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.	B	N	S	B	C	N	C	N	B	P	P	C	C	N	B	B	S	B	P
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	N	C	N	N	N	N	B	C	N	N	P	C	C	N	B	N	S	B	N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	B	C	C	C	C	C	B	N	C	C	C	C	B	C	C	B	B	C	C
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-.	C	B	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	C	B	B	C	C

15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	N	C	C	P	C	C	B	C	P	B	C	C	B	B	B	P	B	B	C	C
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	B	N	C	C	C	S	C	C	C	C	C	C	B	C	B	C	B	C	C	C
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	B	C	C	B	P	B	C	C	B	B	C	C	B	C	B	P	B	C	C	B
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	B	C	B	C	C	C	C	C
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.	P	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	B	C	C	C
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas	N	N	S	N	N	C	N	P	N	C	C	B	B	B	B	N	S	B	B	N

TABULACIÓN DE LA FRECUENCIA DE RESPUESTAS SEGÚN LA MUESTRA

El Cuestionario MBM						
Ítems	C	B	P	S	N	Total Porcentual
1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	80%	15%	5%			100%
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	15%	15%	10%	20%	40%	100%
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	45%	25%	5%		25%	100%
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.	55%	30%	10%		5%	100%
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	30%	15%	5%	10%	40%	100%
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	15%	30%	20%	15%	20%	100%
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	40%	30%	10%	15%	5%	100%
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	85%	15%				100%
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	60%	15%	5%	10%	10%	100%
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	15%	45%	10%	10%	20%	100%
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.	25%	30%	15%	10%	20%	100%
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	25%	15%	5%	5%	50%	100%
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	70%	25%			5%	100%
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-.	70%	25%			5%	100%
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	45%	35%	15%		5%	100%
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	70%	20%		5%	5%	100%
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	50%	40%			10%	100%
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	85%	15%				100%
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.	85%	10%	5%			100%
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas	15%	30%	5%	10%	40%	100%

CALIFICACIONES OBTENIDAS DEL CUESTIONARIO MBM

Calificaciones Obtenidas				
Necesidades de Protección y Seguridad	Necesidades Sociales y de Pertenencia	Necesidades de Autoestima	Necesidades de Autorrealización	
Ítem 1: C = 5	Ítem 2: N = 5	Ítem 3: C = 5	Ítem 4: C = 5	
Ítem 5: N = 5	Ítem 6: M = 4	Ítem 7: C = 5	Ítem 8: C = 5	
Ítem 9: C = 5	Ítem 10: M = 2	Ítem 11: M = 4	Ítem 12: N = 5	
Ítem 13: C = 5	Ítem 14: C = 5	Ítem 15: C = 5	Ítem 16: C = 5	
Ítem 17: C = 5	Ítem 18: C = 5	Ítem 19: C = 5	Ítem 20: N = 5	
25	21	24	25	TOTAL