



Modelo para la política y el desarrollo de personas

ELABORADO POR

ICONG

Comité de Desarrollo Técnico e Innovación

Versión: 1V/2013

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Aprendizaje Organizativo	5
1.2. Gestión del factor humano	9
2. SISTEMAS DE GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO	10
2.1. Selección y acogida	10
2.1.1. Fundamentos del proceso de selección de personas	10
2.1.2. Marco conceptual de la selección de personal	10
2.1.3. ¿Qué pretende la selección de personas?	11
2.1.4. Fases del proceso de selección	11
2.1.5. Acogida	13
2.1.6. Elementos del plan de acogida	13
2.2. Gestión del conocimiento	14
2.2.1. ¿Qué es la gestión del conocimiento?	14
2.2.2. Dimensiones de la gestión del conocimiento	14
2.2.3. La gestión del conocimiento, como proceso, abarca las siguientes actividades	15
2.2.4. Tipos de conocimiento	15
2.3. Formación: desarrollo de planes de capacitación:	17
2.3.1. Formación por competencias	18
2.3.2. Gestión de los procesos formativos en las organizaciones	19
2.4. Comunicación interna y medición de clima	20
2.4.1. Proceso de comunicación	21
2.4.2. Medición de clima	22
2.5. Participación	23
2.5.1. Estrategia de participación	23
2.5.2. Gestión de la participación	23
2.6. Reconocimiento	24
2.6.1. Criterios o principios de reconocimiento	25
2.7. Gestión de carreras	26
2.7.1. Objetivos de un Sistema de Gestión de Carreras	26
2.7.2. Proceso	27
2.7.3. Herramientas (sugerencias)	27
3. REFERENCIAL DE AUTOEVALUACIÓN	27
Bibliografía consultada y que aconsejamos su lectura para profundizar en las ideas que propone el documento	30

1. INTRODUCCIÓN

El sentido de este trabajo es proporcionar a todas las organizaciones del tercer sector un documento de referencia sobre Política y Desarrollo de Personas de utilidad que sirva tanto para provocar la reflexión como para dar respuesta de manera innovadora y práctica a los retos que a cada una le supone el cumplimiento de su misión.

Así, en el documento, por una parte, se reflejan enfoques teóricos y nuevos modelos organizativos acordes a la filosofía de la Norma ONG con Calidad, como es el Aprendizaje Organizativo (en adelante AO), ya adelantado en dicha norma, y que desarrollamos en lo que concierne a las personas¹ que trabajan en las organizaciones. Asimismo, como otro enfoque principal queremos dar a entender el sentido y perspectiva que ofrece la Gestión del Factor Humano (en adelante GFH) para la dirección de la organización y, en consecuencia, para sus resultados.

Por otro lado, además de la dimensión teórica, se pretende en el documento ofrecer pistas y orientaciones prácticas sobre cómo gestionar un conjunto de procesos de política y desarrollo de personas: desde la selección y acogida hasta la gestión de carreras, pasando, por ejemplo, por la formación o la participación.

Y por último, para profundizar aún más en su utilidad se aporta un referencial sencillo de autoevaluación que pretende ayudar a diagnosticar de una manera muy general cuál es la situación de las personas en la organización, así como aplicar el sentido, implicaciones y utilidades que la GFH tiene para el logro de los resultados de la organización.

Así que, el lector no debe esperar ni un documento de carácter académico, ni por el contrario tampoco una guía de instrucciones; aunque, como decíamos, la teoría, la reflexión, la cultura del tercer sector, la orientación práctica y la evaluación están presentes, esperemos que en su justa medida, para ser útiles a quienes tienen la responsabilidad de gestionar los procesos de personas en las ONG.

1.1. Aprendizaje Organizativo

Como apuntamos hemos elegido en coherencia con la Norma ONG de Calidad el enfoque del Aprendizaje Organizativo (AO). Recogemos una primera definición donde se enfatizan tres conceptos, cambio, entorno y aprendizaje colectivo: Marco más amplio para comprender cómo la organización crea, desarrolla, transforma, capitaliza y difunde los conocimientos que le permiten adaptarse a su entorno. Son capaces de ordenar el cambio organizacional, y por tanto el aprendizaje de personas y equipos.

Analizando la definición de AO destacamos los siguientes conceptos:

Organización: En el AO ésta se compara a un organismo vivo, capaz en su totalidad de transformarse y adaptarse, a la vista de un objetivo que formulado y comunicado se conoce y comprende por todos los miembros del sistema.

Conocimiento: Organismo en crecimiento permanente, que se autoevalúa y cambia en función del análisis realizado, y como consecuencia del capital creciente de competencias y capacidades de sus personas y equipos que juntos resuelven problemas e innovan.

La persona es el centro: Cada miembro guarda su especificidad. Todos contribuyen al crecimiento de la organización. El Aprendizaje Individual debe inducir al cambio en la organización. Si todos aprenden, intercambian y se codifican los saberes la organización genera sinergia y nuevo capital de conocimiento.

El concepto de Learning Organizations (organizaciones que aprenden, organizaciones inteligentes) ha sido bastante difundido en el medio empresarial y está intrínsecamente ligado al concepto de Gestión del Conocimiento. Algunas características de las organizaciones que aprenden son:

- Se produce conocimiento en las personas, equipos y en la organización. Éste es su mayor capital.
- La cultura, aunque lentamente, puede ser cambiada y por tanto las conductas de las personas y del sistema organizativo.

¹ Entendemos que las personas profesionales que desarrollan su acción en las organizaciones del tercer sector pueden ser tanto voluntarias como remuneradas, en ambos casos consideramos necesario la Gestión del Factor Humano.

- El error se toma como fuente de aprendizaje. Para ello se estimula a las personas a ensayar y probar nuevas prácticas y experiencias.
- Se estimula la capacidad del compartir los propios aprendizajes y experiencias personales.
- La creatividad gracias a las reglas de comportamiento más abiertas se desarrolla y crece a través de su puesta en práctica.
- Apertura al entorno para tomar nuevos conocimientos e innovaciones de otros.

Una organización que aprende será una organización con capacidad de respuesta y adaptación, con facultad de emergencia y evolución, con capacidad de memorización o de incorporar rutinas o pautas espacio-temporales en un proceso evolutivo.

Aprender es la competencia nuclear más sostenible en el tiempo. Cada vez nos va a ser más necesaria. El AO es muy difícil de imitar, si se lidera bien es durable y muy difícil de sustituir porque está en cada persona y en la interacción compartida eficientemente por las personas. Las organizaciones que se transforman en centros de aprendizaje permanente están creando la capacidad estratégica que reúne las características necesarias para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Por el contrario la capacidad de aprendizaje permanente requiere una voluntad firme, constantemente avalada por los responsables de la organización.

El desarrollo de la capacidad de cooperación para conseguir un fin legítimo es una pauta de comportamiento intrínsecamente necesaria y en nuestro caso imprescindible y estratégica. Conseguir esto en los contextos organizativos concretos supone un nuevo tipo de organización, la que está en continuo aprendizaje de esta “metacompetencia”. Es un cambio revolucionario que debe llevar a una transformación de nuestras instituciones del tercer sector.

Es frecuente encontrarse con organizaciones que saben menos que lo que saben el conjunto de las personas que las forman. Esta es una de las grandes paradojas organizativas. Se da por los problemas de comunicación interna que originan modelos estructurales que priman el poder jerárquico frente al poder del equipo. El flujo de energía que irriga a toda la organización es el resultado de una dinámica constante de aprendizajes basados en la implicación e interacción de todos. El rol de los líderes es clave en estos procesos.

El resultado del AO se produce cuando el aprendizaje de una persona influye en el cambio de comportamiento de otra (dentro de la organización), dentro de los equipos de trabajo y éstos en el conjunto de la organización mejorando las competencias del sistema.

El aprendizaje es algo más que una mera acumulación de conocimiento ya que exige al menos dos procesos o enfoques fundamentales: En un primer enfoque, la organización tiene que ser capaz de transmitir los conocimientos explícitos que actualmente posee de manera estructurada, controlada y en mejora permanente. En un segundo ciclo, el cual no tiene por qué producirse terminado el primero, sino que los dos se simultanearán, se debe fomentar la creación y la innovación, cuestionando los conocimientos existentes en la institución para dar luz a otros nuevos, compartiendo con todos los actores los nuevos aprendizajes, y en definitiva transformando la organización.

Para el AO el gran reto es hacer conscientes y responsables a todos de su dinámica colectiva del autoaprendizaje.

El AO necesita, por tanto, facilitar la identificación y reconocimiento de los problemas, que casi siempre son transversales y la búsqueda abierta y en equipo de la información, tanto dentro como fuera de la organización. Las organizaciones endogámicas no pueden regenerar su conocimiento sólo desde dentro, ya que toman su energía del entorno social donde se encuentran.

Por otra parte, el éxito constante promueve complacencia, búsqueda limitada de información, aversión a los riesgos “estamos bien como estamos” y homogeneidad en todo el sistema frente a la necesidad de diversidad. Las personas necesitan ser reforzadas para actuar en confianza, y así poder experimentar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos.

El aprendizaje (sobre todo el de segundo enfoque –la transformación–) necesita una cultura de riesgos controlados que no castigue los fracasos: El “derecho a equivocarse y ensayar” sería la regla que debe regir los comportamientos de todos. El funcionamiento real de esta regla en cualquier organización es el mejor síntoma para detectar que estamos en culturas participativas donde el conocimiento y el aprendizaje fluyen de manera natural y continua. La gran riqueza de este modelo es el conocimiento. Este conocimiento a disposición de todos y generado por todos. Es un saber colectivo, dinámico y creciente.

Las respuestas a dar a través de la Política de Personas como consecuencia del AO las resumimos en las siguientes conductas organizativas:

- Situar la Gestión del Factor Humano al mismo nivel de importancia que otros procesos de las organizaciones.
- Identificar las competencias de la organización y establecer un sistema de cualificación/acreditación que permita cumplir la misión.
- Repercutir los resultados sobre el reconocimiento a las personas. Reconocer por la capacidad de aprender. Esto nos lleva a definir en la organización el diccionario de competencias (Individuales, de equipo y de la institución) a través del cual cumpliremos la misión de la institución.

La implantación de un modelo de esta naturaleza que estructuramos de esta manera pasa por líderes que compartan los paradigmas presentados previamente, así como con los principios establecidos en la norma ONG con calidad:

En la primera fase los líderes en equipo forjan su proyecto a largo plazo (tener en cuenta la misión y visión global de la institución).

En un segundo momento deben diagnosticar la calidad del aprendizaje actual tanto de personas, equipos como las competencias de la organización.

En un tercer momento, deben descubrir como motivar para aprender a aprender en su propio contexto. Las personas deben creer en lo que hacen y estar apasionadas por su trabajo.

En un cuarto momento es necesario redefinir o establecer los roles de la función “PERSONAL” y cómo ésta puede ayudar a dinamizar estos procesos. La función PERSONAL no es la única responsable de dinamizar estos procesos. Los líderes, todos, están obligados a revisar sus papeles y reorientarlos para ayudar al conjunto del proceso, por ejemplo ser formadores y promotores del desarrollo de su personal. Por esto, tanto la función PERSONAL, como los líderes deben definir planes de desarrollo individuales y colectivos centrados en los procesos, problemas, profesiones, competencias y oficios del sistema.

Todo esto no funcionará, si no se hace de acuerdo a la norma establecida, una medición y evaluación de los aprendizajes y resultados a través de objetivos e indicadores previamente establecidos que nos da idea del progreso realizado. Esta evaluación nos llevará, por fin a revisar la organización en su conjunto, incluso estructuralmente, y si es necesario enriquecer o redefinir tareas de personas y equipos de trabajo.

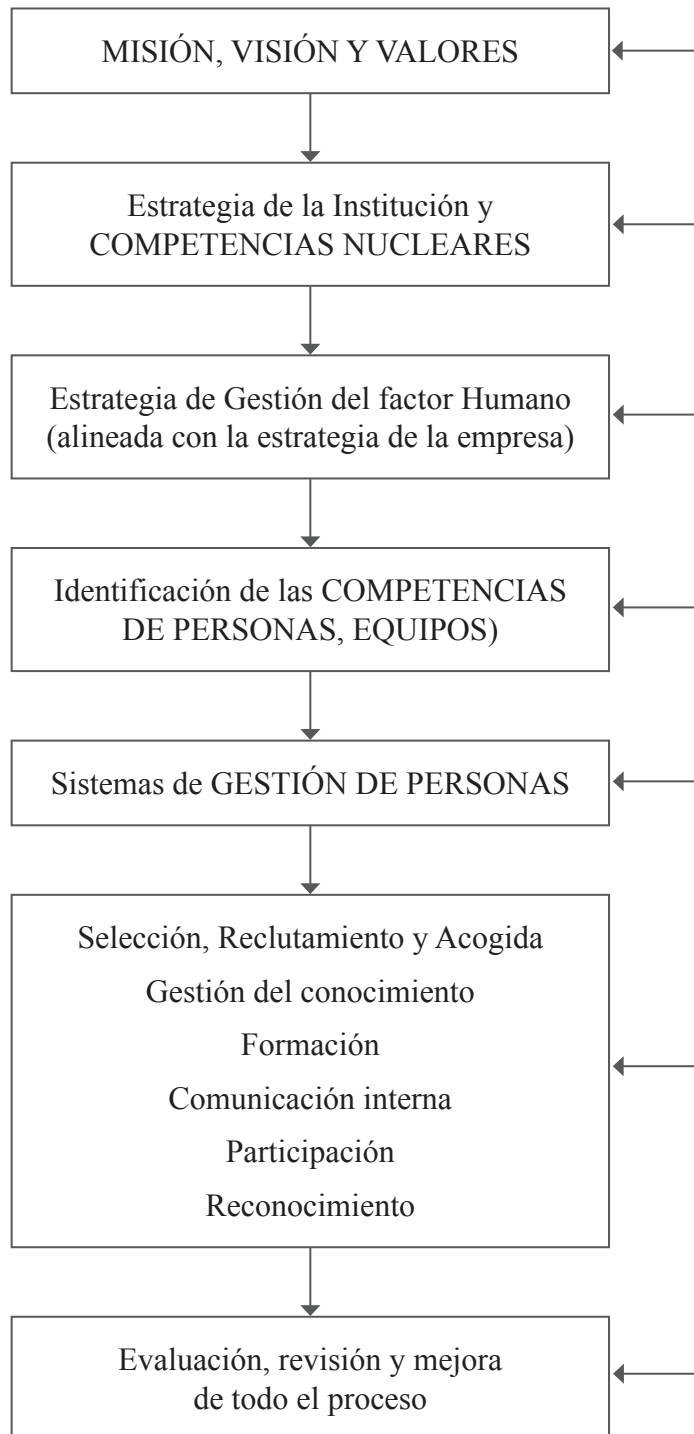
Esta síntesis de AO es coherente con los siguientes principios exigidos por la norma ONG con calidad especialmente los descritos en los puntos dos y cinco, que literalmente dicen:

Esta norma de gestión de calidad será verdaderamente de calidad si contribuye cada vez más a que las ONG:

1. Orienten su actividad a la satisfacción de los destinatarios finales de su misión ofreciéndoles apoyos, productos y servicios de calidad
2. Incrementen su capacidad de aprendizaje organizativo desarrollando procesos cada vez más eficientes.
3. Incrementen la seguridad, la salud, la satisfacción laboral y la sostenibilidad ambiental.
4. Logren más legitimación social –interna y externa– desde una gestión ética y transparente.
5. Innoven y mejoren permanentemente.

En consecuencia, el modelo que aquí se presenta para la política y desarrollo de las personas es el que contribuirá a la construcción de organizaciones inteligentes a través del Aprendizaje Organizacional.

Proceso de Aprendizaje Organizativo y su relación con la Gestión de Personas



1.2. Gestión del factor humano

La gestión de del factor humano es un sistema. Debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales en interrelación: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por la persona y las distintas interacciones que ella misma establece.

La gestión de personas no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.

Es necesario conectar el desarrollo y gestión de las personas con la actividad y estrategia de la organización. El aprendizaje se liga con los éxitos y logros organizacionales. Con ello conseguiremos:

- Obtener GRANDES PRODUCCIONES DE ENERGÍA.
- Facilitar el DEVENIR ABIERTO de la organización.
- Ayudar a afrontar LA COMPLEJIDAD creciente de las organizaciones del tercer sector:
 - Complejidad relativa al objeto (las personas deben generar conocimiento).
 - Complejidad en relación a la propia función (transversalidad).
 - Complejidad en relación a las estructuras de la organización.
 - Complejidad por el ejercicio de las competencias necesarias para el cumplimiento de la finalidad institucional.

Además de los principios establecidos en la norma ONG con Calidad debemos tener en cuenta estas otras dimensiones sobre la gestión del factor humano:

- La calidad de la Gestión del Factor Humano (GFH) es una variable clave en el éxito de la organización.
- La calidad de la GFH se fundamenta en el reparto entre la Dirección de la Política de Personas y los responsables directos.
- El éxito en el reparto requiere una mayor formación de los responsables directos en el campo de las personas.
- La implicación mayor de los responsables directos en la GFH obliga a reprofesionalizarse a la Dirección de Política de Personas.
- Los principios operarán en la medida que los líderes internalicen estos principios y funcionen desde los mismos. Esta extensión de la función de personal a todos los responsables de la organización obliga a la función de Desarrollo de Personas a desempeñar nuevos papeles que se estructurarán en función de la idiosincrasia de cada organización.

Asimismo, cada organización deberá definir, teniendo en cuenta su estrategia, la Política de Personas “ad hoc”, ya que las diferencias de tamaño, finalidad, necesidades etc. nos impiden estandarizar una política concreta para todos. Si bien sugerimos algunos puntos básicos a tener en cuenta:

- Tener un sistema de selección y acogida.
- Tener un sistema de gestión del conocimiento.
- Tener un sistema de formación.
- Tener un sistema de comunicación interna y medición de clima.
- Tener un sistema de participación.
- Tener un sistema de reconocimiento.
- Tener un sistema de gestión de carreras.

2. SISTEMAS DE GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO

2.1. Selección y acogida

Se refiere a qué personas queremos que se integren en nuestras organizaciones y cómo.

2.1.1. Fundamentos del proceso de selección de personas

El estudio del proceso de selección idóneo para desarrollar una actividad es una necesidad que surge desde los mismos procesos de división del trabajo. Se sistematiza al surgir la psicología como ciencia y la dirección como disciplina y es un asunto complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad.

La selección es un proceso que forma parte de la gestión de personas y que tiene como objeto el escoger a las personas idóneas para desarrollar una actividad. Su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano, el desarrollo económico y social.

En el proceso de selección de personas se reconoce el papel de la planificación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura, lo que lleva implícito el diseño de responsabilidades, puestos y ocupaciones mediante la realización de su análisis y descripción, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características y competencias que deben poseer los profesionales.

Muchas organizaciones desarrollan el proceso de selección no sólo como una acción inmediata, sino que se efectúa también como proceso de orientación y clasificación, para adoptar decisiones cuando las circunstancias lo requieran. También evalúan el potencial actual y de desarrollo de los miembros de la organización, lo que es parte integrante de los procesos de selección.

El sistema de selección y desarrollo tiene como objetivo básico lograr que la organización cuente con las personas idóneas para alcanzar las metas de la misma. Se incluye en este sistema el proceso de selección en su sentido amplio, abarcando dentro del mismo las actividades de selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial de incorporar a la organización de las personas necesarias, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.

2.1.2. Marco conceptual de la selección de personal

En todos los modelos presentados se puede apreciar la ubicación y el tratamiento que se da a la selección de personas como una de las funciones o procesos básicos de un sistema de gestión.

A su vez, existe también consenso en que este proceso implica una acción que expresa una decisión: escoger, seleccionar y la existencia de un patrón comparativo. Aunque algunos suelen restringir este término fundamentalmente al proceso decisorio y lo incluyen dentro de una función más general a la que denominan contratación o acuerdo de colaboración.

La definición de selección es muy variada para los autores pero algunas son recogidas a continuación:

- Dunnette, M. (1974) plantea que: “La selección consiste en asegurar que la persona adecuada esta en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada”.
- Para Puchol, L. (1994): “La función de empleo es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización en cada momento las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios y esto con un criterio de rentabilidad económico”.
- Byars, L. y L. Rue (1994) definen la selección: “el proceso de elección, entre los candidatos disponibles, de las personas que tienen más probabilidades de desempeñar correctamente un puesto”.

Resulta interesante la definición brindada por Cuesta, A. (1999) la cual plantea: “La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta a específica.”

Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear.

En el análisis de las definiciones brindadas por los distintos autores se puede significar la casi total coincidencia de que la selección es un proceso.

Resumiendo los aspectos relacionados con el análisis conceptual, se puede definir la actividad de selección de personas como el proceso mediante el cual, partiendo de la determinación de las necesidades por parte de una organización y habiendo definido los requisitos y competencias del mismo, se escoge entre un grupo de candidatos a aquellos que mejor cumplan las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito una actividad determinada.

2.1.3. ¿Qué pretende la selección de personas?

En general, la selección pretende *adecuar el perfil de la persona con el perfil definido para el puesto, incorporando a una organización concreta el candidato que realice el trabajo con un mayor índice de eficacia.*

En la práctica, la selección de personas intenta solucionar dos problemas:

- Por un lado elegir el candidato cuyo perfil personal, formativo, aptitudinal y motivacional se adecue mejor a las necesidades presentes y futuras.
- Por otro lado, predecir el éxito que puede alcanzar una persona para que se incorpora en una Organización, con una cultura organizacional concreta.

2.1.4. Fases del proceso de selección

Para poder responder de forma adecuada a las exigencias de la organización con respecto al puesto que ésta desea cubrir, es necesario conocer cuáles son las etapas que conforman todo el proceso de selección, desde que surge la necesidad hasta que esa persona se integra de modo efectivo en la organización.

Podríamos distinguir las siguientes fases en un proceso de selección:

1. Detección de la necesidad que puede surgir por diversas razones como la creación de nuevos puestos, bajas, rotaciones o promociones, optimización o nueva distribución, incorporación de nuevas tecnologías o procesos, etc...
2. Análisis del puesto de trabajo (APT). A través de una serie de técnicas e instrumentos adaptados a cada organización se realiza un catálogo del puesto donde se recoge una descripción detallada de los cometidos y los requisitos exigidos para desarrollarlos en su contexto. En este catálogo se definen claramente los objetivos, tareas y funciones del puesto, así como las características y competencias de la persona que ocuparía dicho puesto.

El APT consiste en el estudio de las características relevantes del puesto para configurar su perfil y el de la persona que debe desempeñarlo, teniendo en cuenta las características de la organización y el lugar del puesto dentro del organigrama de la misma, la posterior inclusión, sustitución o revisión de alguno de los empleos podrá realizarse de modo más rápido y eficaz, adecuando las personas a las necesidades reales de cada momento.

La información final obtenida se recoge en un documento tipo que permite la clasificación y comparación de los distintos puestos de la organización.

Teniendo en cuenta el APT del puesto, la organización, al abordar la selección va a utilizar una documentación estandarizada para determinar el procedimiento y las pruebas concretas para la selección de los candidatos o candidatas.

Así mismo, se elabora una ficha, en el que se recojan los aspectos personales más relevantes que se han de evaluar usando las diferentes pruebas e instrumentos que configuran el proceso de selección.

No se valoran todos los aspectos para todos los puestos, sino únicamente los relevantes para cada uno de ellos, estableciéndose así un perfil patrón que habrá de compararse con el de los distintos aspirantes al puesto. Este instrumento ayudará a determinar las pruebas que se hayan de emplear en la selección.

A continuación se muestra un ejemplo de ficha de puesto:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO		COD
Dependencia Funcional		
Misiones del puesto		
Fuunciones		
Perfil del Puesto		
Titulación		
Experiencia mínima		
Conocimientos Técnicos		
Competencias		
Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	

- Incorporación de candidatos. La incorporación consiste en la búsqueda por diferentes medios de candidatos que cumplan los requisitos exigidos por las necesidades de la organización para cubrir determinado puesto vacante. Esta fase se considera finalizada una vez se han recogido todas las solicitudes de las personas interesadas en ocupar ese puesto.

Existen varios procedimientos para llevar a cabo esta incorporación:

Interna: En este caso, los candidatos a cubrir un puesto vacante se encuentran ya en la propia organización, la cual considera que cuenta con personas lo suficientemente cualificadas como para satisfacer la necesidad surgida.

Así, el candidato finalmente seleccionado, que ya formaba parte de la organización, ocupará el puesto vacante; y el que venía desempeñando anteriormente, que ahora quedará libre, podrá ser cubierto por otra persona de la organización que también cambiará de puesto, produciéndose así el proceso que se conoce con el nombre de rotación.

Externa: Los candidatos al puesto vacante se buscan fuera de la organización. Puede ser realizado por la propia organización, publicando la oferta en algún medio de comunicación (prensa, internet,...); o a través de intermediarios.

- Preselección de candidatos. La preselección supone revisar todas las candidaturas recibidas y analizar si los candidatos cumplen o no los requisitos demandados por la organización.

Entre estos requisitos, puede haber algunos considerados de necesario cumplimiento o “imprescindibles”, de tal modo que aquellos candidatos que no los posean podrán ser inmediatamente eliminados del proceso de selección (por ejemplo, contar con determinada titulación, con experiencia previa en un puesto similar,...)

Respecto a otros criterios cuyo cumplimiento no sea absolutamente necesario aunque sí deseable, se podrá utilizar un proceso de baremación, el cual tendrá como fin llevar a cabo esta fase del modo más objetivo posible. Así, los seleccionadores clasifican los distintos criterios definidos para el puesto y otorgan a cada uno de ellos una puntuación según su importancia con respecto a los demás. Posteriormente, se analiza cada currículum vitae y se puntúa según esta baremación; como resultado de ello, cada candidato obtendrá una calificación.

Tras la revisión de todas las candidaturas y valoración de los currículum vitae, se realizará una preselección, la cual implicará que pasarán a la siguiente fase sólo algunos de los candidatos: aquéllos que cumplan los requisitos “imprescindibles” y que hayan obtenido las puntuaciones más altas en la calificación de los criterios definidos.

- Pruebas de selección. En algunos procesos de selección se lleva a cabo una fase consistente en la realización de pruebas que tienen como objetivo evaluar a los candidatos respecto a diversos aspectos. El que estas pruebas se realicen o no depende mucho del puesto del que se trate y del tipo de organismo que realice la selección.

6. Entrevista de selección. La entrevista es la herramienta más utilizada en los procesos de selección por ser una de las que más información proporciona sobre los aspirantes. Consiste en que el seleccionador cita a al candidato preseleccionado para celebrar un encuentro en el que éste tendrá la oportunidad de darse a conocer personalmente, a la vez que responde a una serie de preguntas que tienen como fin ampliar la información recogida en su currículum vitae y aportar más datos sobre sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes respecto al puesto a desempeñar.
7. Valoración y toma de decisiones. Con toda la información obtenida de los candidatos a lo largo del proceso de selección se obtiene un perfil profesional y otro personal que se compara con los predeterminados para el puesto, en lo que constituiría la valoración “objetiva” de los mismos. Al mismo tiempo, se tienen en cuenta aspectos más subjetivos, impresiones...

Quando se selecciona a alguien también se valora si esa persona va a encajar bien en la organización. Con independencia de ser un buen profesional y una buena persona, no todos encajan del mismo modo. La propia organización, el sistema de relaciones personales, el carácter de los compañeros, etc. van a condicionar la incorporación efectiva.

Todo ello va a conformar un juicio sobre la persona más apropiada para el puesto, tomándose una decisión final a este respecto.

8. Incorporación al puesto. El acompañamiento en las primeras fases de la incorporación al puesto del candidato elegido es muy importante. De este tema hablaremos en un punto aparte (acogida) a continuación.
9. Seguimiento. Posteriormente a la incorporación, realizamos una evaluación periódica en cuanto a su desempeño, rendimiento, adaptación, etc., de cara a contrastar la eficacia del proceso que nos permita detectar deficiencias y superarlas.

2.1.5. Acogida

Una vez cerrado el proceso de selección e incorporada la persona a la organización es muy importante cuidar la acogida.

Para ello es necesario realizar un Plan de acogida.

Los objetivos de dichos planes son:

- Comunicar el sentimiento de satisfacción por tenerle en la organización.
- Hacer comprender en el menor plazo de tiempo:
 - los objetivos de la organización,
 - la forma de trabajar a nivel profesional,
 - la forma de trabajar a nivel de relación interpersonal.
- Situar al nuevo ingresado ante las funciones de su puesto e informarle de las relaciones que debe mantener con otras personas o funciones, a partir de su trabajo.
- Integrar a la persona en la organización.
- Acogerlo con eficacia y cordialidad.

Se deberá permitir que todas las personas involucradas en los Planes de acogida puedan dedicar el tiempo requerido para desarrollar las funciones requeridas en él.

2.1.6. Elementos del plan de acogida

Respecto al entorno

- Presentación a sus responsables y compañeros.
- Explicación de toda la información que tenga que ver con la organización: objetivos, funciones, organigrama, calendario, ubicación de los distintos servicios, etc.

- Participación de todo el personal de la organización en la aplicación de los programas de acogida.
- Entrega de la documentación general necesaria para la formación: Manual de acogida, Reglamentos internos, Ficha del puesto, etc.
- Entrega y comentario de normas escritas sobre medidas de prevención técnicas y organizativas comunes con el resto de puestos.
- Explicación “in-situ” de las principales características y riesgos del entorno.
- Realización de entrevistas un tiempo después de su incorporación para comprobar el grado de adaptación a las tareas asignadas.

Respecto al marco general de la prevención

- Entrega y comentario de las normas generales de prevención y protección comunes para todo las personas de la organización. (Fichas Técnicas, Normativa, Plan de Emergencia y Evacuación, carteles, avisos, etc.).

Respecto a su puesto

- Asignación de un compañero con experiencia en la organización para que durante un tiempo solucione las dudas del día a día y le apoye en su adaptación.
- Información precisa de los riesgos existentes en su puesto, y de las medidas de prevención y protección a adoptar con especial atención a lo que no se debe hacer.
- Formación e instrucción programada y tutelada sobre el modo seguro de ejecución de las distintas tareas, con indicación escrita de los principales puntos que se deben recordar.
- Comprobación de que las instrucciones han sido entendidas e incorporadas en los hábitos de ejecución de las distintas tareas que se han de desarrollar.

2.2. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es una nueva cultura, una manera de gestionar las organizaciones que sitúa a las personas como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información y las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos.

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Existen multitud de modelos para la creación y gestión del conocimiento, así como diversas y variadas perspectivas para su estudio, análisis y comprensión.

2.2.1. ¿Qué es la gestión del conocimiento?

Tras un análisis de las definiciones y las características propias de la creación y gestión del conocimiento, podemos considerar que consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación del desarrollo de la capacidad de cooperación para la organización y/o el individuo.

2.2.2. Dimensiones de la gestión del conocimiento

Para algunos autores las dimensiones de la gestión del conocimiento son:

- Creación de conocimiento (aprendizaje organizativo): se refiere a la adquisición de información, la diseminación de la información e interpretación compartida.

- Transferencia y almacenamiento de conocimiento (conocimiento organizativo): para almacenar conocimiento y hacer transferencia de conocimiento.
- Aplicación y uso del conocimiento (organización de aprendizaje): en relación al trabajo en equipo, empowerment, promover el diálogo, establecer sistemas para capturar y compartir el aprendizaje, relación entre distintos departamentos o áreas funcionales y compromiso con el aprendizaje.

Como consecuencia de los procesos de generación, acumulación e integración del conocimiento en las organizaciones, las políticas y las directrices para la gestión del conocimiento pueden sintetizarse en:

- Actividades destinadas a la formación de los individuos para la adquisición de nuevos conocimientos.
- Creación de grupos y su capacitación en habilidades grupales.
- Implantación de mecanismos que abarquen la totalidad de la información (interna y externa) y lleguen a todos los miembros de la organización de una forma rápida y precisa.
- Compromiso expreso de la dirección en la institucionalización del conocimiento en rutinas organizativas.
- La socialización en una cultura y valores comunes que fomente el generar y compartir conocimientos, es decir, que proporcione a sus miembros las actitudes necesarias para querer y poder aprender.

2.2.3. La gestión del conocimiento, como proceso, abarca las siguientes actividades

1. Identificar los Conocimientos que Necesita una Organización.

Todos los procesos de una organización tienen relación con la gestión del conocimiento. Sin embargo, es preciso concentrar los esfuerzos en la adquisición de los conocimientos esenciales. Los conocimientos esenciales de una organización dependen de cuál sea su estrategia y sus procesos clave. Algunas organizaciones pretenden gestionar el conocimiento estructurando y archivando toda la información existente, sin identificar previamente qué tipo de información es pertinente y cuáles son los conocimientos clave para el despliegue de su estrategia. Es preciso predecir la ignorancia del futuro para aprovechar el conocimiento del pasado. El ciclo de aprendizaje empieza por definir qué necesitamos saber. Lo que necesitamos saber depende de la estrategia.

2. Adquirir los Conocimientos Necesarios

La adquisición de los conocimientos se puede realizar aprendiendo de otros (captando) o aprendiendo de la experiencia propia (generando), tal y como establecemos en el punto referido al Plan de Formación.

3. Aplicar esos Conocimientos de Forma Efectiva.

4. Almacenar, registrar los conocimientos

Esta fase se caracteriza por el almacenamiento de los conocimientos previamente codificados, ubicándolos en lugares desde los cuales los usuarios de los mismos puedan acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que lo necesiten.

2.2.4. Tipos de conocimiento

Existen distintos tipos de conocimiento dentro de una organización, y que, por tanto, es imprescindible respetar la especial naturaleza de cada uno de ellos para poder diseñar la gestión más adecuada.

En este sentido, es posible distinguir 6 tipos de conocimiento dentro de una organización. Estos 6 tipos pueden ser presentados agrupándolos en las siguientes tres parejas:

- a. Conocimiento Tácito / Conocimiento Explícito.
- b. Conocimiento Individual / Conocimiento Organizacional o Corporativo.
- c. Conocimiento Interno / Conocimiento Externo.

- a. El conocimiento tácito se corresponde con ese conocimiento basado en la experiencia personal y en muchos casos se identifica con las habilidades del sujeto. Su principal característica es que es difícilmente transmisible o comunicable y, por tanto, que no es accesible a otros individuos de una forma directa. Para señalar que alguien, A, posee un conocimiento de este tipo solemos utilizar la expresión “A sabe P” (donde P acostumbra a ser un verbo). Así, saber nadar, saber ir en bicicleta, saber conducir un automóvil, saber hablar en público o saber articular y dirigir un grupo de personas, son varios ejemplos de este tipo de conocimiento.

El conocimiento explícito, en cambio, se caracteriza por ser directamente codificable en un sistema de representación como el lenguaje natural, por ejemplo. En este sentido, es fácilmente transmisible o comunicable y por lo tanto sí que es accesible a otros individuos de una forma directa. Para señalar que alguien, A, posee un conocimiento de este tipo solemos utilizar la expresión “A sabe que P” (donde P acostumbra a ser un enunciado). Así, saber que el agua es H₂O o saber que cuando a la fotocopiadora se le enciende la luz roja hay que cambiarle el recambio de tinta, son dos ejemplos de este tipo de conocimiento.

En el modelo que más interés puede tener para las organizaciones y conocido como “la espiral del conocimiento”, el conocimiento se crea realmente cuando estos tipos de conocimiento se convierten entre sí y de uno a otro, a través de los niveles organizacionales, comenzando en el individuo y ascendiendo al ámbito grupal, organizacional e inter organizacional, creándose una espiral de conocimiento que produce la innovación no sólo en servicios, productos y tecnologías, sino también en procesos y estrategias organizativas.

La conversión del conocimiento se da en cuatro formas: socialización (tácito a tácito), externalización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e internalización (explícito a tácito) como puede verse en el siguiente gráfico:



– *Socialización (tácito a tácito):*

El conocimiento se transfiere fundamentalmente por la experiencia, de tal manera que en el proceso de socialización, se comparten experiencias a través de la observación, la imitación, la práctica o a través de discusiones, para producir modelos mentales o habilidades técnicas. Como involucra la aceptación de creencias, sentimientos y emociones de otros, es muy difícil lograr, sin un contacto personal, cara a cara, y por esta misma razón requiere que los individuos empaticen entre sí.

– *Externalización (tácito a explícito):*

Está asociada a la creación de conceptos. En esta fase los equipos reflexionan en forma colectiva, usando diferentes métodos de razonamiento: inducción, deducción y abducción, pero, sobre todo este último que emplea el lenguaje figurado de las metáforas y las analogías. A la externalización los autores le atribuyen la clave de la creación de nuevos conocimientos, por ser el proceso en el que se forman los conceptos en forma explícita y por los métodos que exige.

– *Combinación (Explícito a Explícito):*

Es un proceso de sistematización de información y conceptos, en el cual se reconfigura la información existente y que se inicia con uno o varios conceptos justificados. Éstos son expresados en la intención organizacional, en la visión o en la estrategia (Conocimiento explícito), para llegar a un prototipo de producto o servicio (Conocimiento explícito), con la competencia de diferentes expertos de la organización (Investigación y desarrollo, mercado, control de calidad, etc.), o también para llegar a un nuevo modelo de un proceso organizativo o de una nueva estructura (Conocimiento explícito) donde intervienen equipos de todas las áreas organizacionales.

– *Internalización (Explícito a tácito):*

La existencia del conocimiento explícito no garantiza su asimilación e incorporación en la estructura mental y es aquí donde toma relevancia el proceso de la internalización, pues hasta que el conocimiento explícito no haya sido incorporado individualmente, no es posible continuar el proceso de creación del conocimiento, pues aunque existan procesos grupales, son las personas en sí mismas las que producen el nuevo conocimiento.

- b. Por conocimiento individual podemos entender todos aquellos conocimientos que posee un miembro concreto de una organización. Por tanto, el conocimiento individual de una persona está formado por todos los conocimientos tácitos y explícitos que ésta posee. Las habilidades individuales, los contactos y relaciones personales o los conocimientos técnicos que tiene una persona pueden ser identificados como parte de ese conocimiento individual que ésta ostenta.

El conocimiento organizacional, en cambio, es aquel conocimiento que se le puede atribuir a una organización, el que posee esa organización. Este conocimiento acostumbra a estar representado materialmente en algún tipo de documento. Las bases de datos adquiridas por una organización o la propiedad intelectual y las patentes que ésta desarrolla son dos claros ejemplos de este tipo de conocimiento.

- c. El conocimiento interno es aquel conocimiento que es crítico para el correcto funcionamiento de una organización. O dicho de otra manera: aquel conocimiento sin el cual sería imposible que la organización funcionase. Si identificamos un laboratorio farmacéutico como una organización, los conocimientos que poseen los químicos de ese laboratorio o las patentes que éstos desarrollan son dos buenos ejemplos de conocimiento interno de esa organización.

El conocimiento externo, en cambio, es aquel conocimiento que utiliza una organización para relacionarse con otras organizaciones. El conocimiento contenido en los informes publicados sobre la organización o el incluido en su web externa, son ejemplos de este último tipo de conocimiento.

En este sentido, la Gestión del Conocimiento en una organización puede ser entendida como la disciplina que se encarga de diseñar e implementar un sistema cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda convertirse, sistemáticamente, en conocimiento organizacional de manera que ese conocimiento, al ser accesible y poder ser compartido, permita que aumente el conocimiento individual de todos sus miembros y que esto redunde directamente en una mejora de la contribución de esos sujetos en la consecución de los objetivos que persigue la propia organización.

2.3. Formación: desarrollo de planes de capacitación:

La formación es uno de los factores clave de éxito de la gestión y desarrollo de las personas en la organización. La formación comporta todas aquellas actuaciones dirigidas a la mejora y desarrollo de la cualificación de las personas mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que contribuyan al desarrollo de la organización. El proceso de aprendizaje pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que una persona puede ofrecer a partir de sus conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes acumuladas, y aquello que es exigido para el desempeño eficaz del trabajo.

La formación, entendida como elemento estratégico del desarrollo organizativo, mantiene relaciones con el conjunto de sistemas de gestión del factor humano, selección y acogida, gestión del conocimiento, comunicación, trabajo en equipo...

La formación tiene que formar parte de la estrategia amplia de la organización, el desarrollo de planes de formación debe:

- Responder a la estrategia de la organización.
- Tener en cuenta tanto las funciones actuales como las futuras.
- Preparar para necesidades competenciales futuras.

La formación integrada en la estrategia de la organización permitirá:

- Contribuir a la adquisición y desarrollo de las competencias.
- Motivar, mediante la creación de un ambiente estimulante y emprendedor.
- Ser un elemento clave para afrontar con éxito los cambios organizacionales.
- Integrar los intereses y objetivos personales con los de la organización.
- Abrir canales de comunicación.
- Generar cambio.
- Facilitar la consecución de los objetivos de la organización.

La organización deberá identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización, desarrollando planes de formación que contribuyan a garantizar que las personas de la organización se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización. Los procesos de aprendizaje podrán ser tanto individuales como grupales.

2.3.1. Formación por competencias

De entre todos los posibles modelos existentes, consideramos que el que mejor se ajusta a las necesidades de las organizaciones del tercer sector es la formación basada en competencias o formación en competencias.

La definición y aplicación de las competencias será un elemento clave para la gestión del factor humano en las organizaciones y especialmente para la gestión de la formación.

Entendiendo que la competencia es el conjunto de comportamientos, de conductas, de maneras de desenvolverse que se pueden observar en una persona, y le permiten desarrollar una acción efectiva en la organización. Se identifican con la forma de realizar un buen trabajo. Es decir, la forma en que una persona utiliza todos sus recursos para resolver una tarea en un contexto determinado.

Los principales componentes de las competencias son los conocimientos, las habilidades y las actitudes o motivación, es decir, el saber, el saber hacer, y el querer hacer.

Cada organización debe establecer cuáles considera que deben ser las competencias en cada uno de los puestos, teniendo en cuenta que deben ser adecuadas a la organización, adecuadas a la realidad actual y futura, con un lenguaje conocido por todos y de fácil identificación.

Existen diferentes modelos de clasificación de las competencias pero nos puede ayudar al menos identificar tres grandes grupos:

- Competencias básicas: conjunto de competencias que deben dominar todas las personas que pertenezcan a la misma organización, al margen de su actividad o responsabilidad.
- Competencias estratégicas: conjunto de competencias más específicas que deben dominar las personas en función de su actividad o responsabilidad. Son fundamentales para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

- Competencias técnicas: conjunto de competencias relacionadas con los saberes técnicos que exige el campo donde una persona desarrolla su actividad.

La definición de competencias nos permitirá valorar en que medida las personas de nuestra organización tienen adquiridas las mismas y nos permitirá establecer los planes de formación necesarios para ajustar las competencias necesarias, actuales y futuras, de la organización, con las competencias actuales de las personas.

2.3.2. Gestión de los procesos formativos en las organizaciones

2.3.2.1. Identificación de las necesidades formativas

La detección y análisis de las necesidades formativas nos las darán el análisis general de la organización junto con el contraste entre las funciones y competencias deseadas con los perfiles actuales de las personas.

En el análisis de la organización se deberá tener en cuenta el entorno donde actúa, la estrategia a corto y medio plazo, la estructura de la organización, los recursos disponibles, las características de las personas a las cuales dirige su actividad y las tendencias del sector.

Para completar este análisis de la organización también podemos prestar atención a problemas existentes en la organización, cambios previstos o evolución de las funciones de los puestos de la organización

En una segunda etapa del análisis deberemos analizar las funciones y competencias necesarias para cumplir con los objetivos de la organización.

Para este análisis podemos contar con numerosas herramientas como son:

- Entrevistas personales y grupales.
- Observaciones directas.
- Cuestionarios.
- Análisis de problemas.
- ...

Una vez cubiertas estas dos fases dispondremos de un conjunto de necesidades formativas, tendremos ahora que priorizarlas, dado que seguramente nos encontremos con un volumen de demandas que no podremos trasladar a un plan de formación realista. También deberemos prestar especial atención a que algunas de las demandas trasladadas, aún siendo necesidades reales, no pueden ser solucionadas desde la formación.

Para priorizar las acciones formativas tendremos que tener en cuenta, entre otros muchos factores, el impacto previsto, las personas afectadas o el coste de las acciones formativas.

Finalizada esta etapa deberemos tener ya identificadas cuales son las necesidades formativas a las que podemos dar respuesta y que por tanto trasladaremos a nuestro plan de formación.

Una buena identificación de necesidades formativas nos permitirá evaluar al finalizar el proceso la eficacia de las acciones formativas desarrolladas.

2.3.2.2. El plan de formación

Será el elemento que vincule cada una de las necesidades detectadas con las acciones formativas, sus responsables, formadores, medios y equipamiento necesario y presupuesto. Es decir estructurará y asegurará la coherencia entre las acciones formativas y las necesidades detectadas.

El plan de formación concretará las acciones formativas, su denominación, destinatarios, responsables, horas, fecha y lugar de impartición.

La aprobación formal del plan por la dirección es un elemento que garantizará su ejecución.

2.3.2.3. Ejecución del plan de formación

Esta fase tiene por objetivo asegurar la coordinación de los diferentes elementos necesarios, personas, recursos materiales e infraestructura.

Cada una de las acciones formativas a su vez desplegará los siguientes puntos:

- Título.
- Objetivos.
- Contenido.
- Destinatarios.
- Responsable y formadores.
- Duración.
- Fecha de inicio y final.
- Lugar de impartición.
- Criterios de evaluación.
- Requisitos de inscripción.

El seguimiento del plan de formación debe analizar:

- Las acciones formativas realizadas y las no realizadas.
- La asistencia de las personas.

A su vez es indispensable para una correcta ejecución del plan de formación asegurarse la comunicación del mismo a los destinatarios.

2.3.2.4. Evaluación del plan de formación

La evaluación de plan de formación debe contemplar dos aspectos diferenciados, la evaluación de las personas que han asistido a las acciones formativas y cómo dicha formación mejora las competencias de las personas, teniendo un impacto positivo en el desarrollo de las acciones que ejecutan en la organización. Contemplará por tanto estos dos niveles de evaluación:

- La evaluación al finalizar la acción formativa: satisfacción de los alumnos, consecución de los objetivos, metodología empleada,..
- La eficacia de la formación: grado en que las necesidades detectadas han sido cubiertas.

Esta fase, está directamente relacionada con el proceso de elaboración del plan de formación y la identificación de las necesidades formativas. Debemos sobre todos analizar en que grado las necesidades detectadas han sido cubiertas, iniciando a continuación la elaboración del siguiente plan de formación.

2.4. Comunicación interna y medición de clima

Se entiende la comunicación como uno de los elementos de la gestión del factor humano, dado que no se persigue exclusivamente que las personas realicen su actividad, sino que quieran aportar lo mejor de su profesionalidad. La comunicación debe estar alineada con la estrategia de la organización y convertirse en un refuerzo.

La comunicación comprende tanto la difusión de la información, informar sobre la estrategia y resultados como soporte para lograr una mayor implicación, como el establecimiento de canales de escucha, donde se perciba la satisfacción de las personas.

Compartir una interpretación de la organización en su entorno, comprometerse con los retos a superar para alcanzar los resultados deseados, y participar en acciones que materialicen ese mejor desempeño en el ámbito de trabajo de cada uno, son los tres aspectos donde la comunicación influye en la integración de las personas en la organización, es decir; comprensión, compromiso y movilización.

Se debe analizar cuáles son las necesidades y expectativas de información de las personas de la organización, tanto para realizar adecuadamente su trabajo, como para sentirse parte de la organización y facilitar el acceso a la información.

Aunque, no se debe confundir información con comunicación, dado que no es igual trasladar la visión de los hechos que poner en relación a personas entre si en un proceso que conlleve influencia mutua.

La estrategia de comunicación de una organización debe asegurar al menos que:

- Que todas las personas implicadas, según sus responsabilidades, dispongan de información periódica sobre su aportación, sus niveles de logro y los posibles reenfoques.
- Se garantice que todas las personas puedan aportar su punto de vista, la percepción que observan y su experiencia.
- Que cada vez que se produzcan cambios significativos éstos son conocidos por todas las personas que puedan estar implicadas.

Resaltar la vinculación que tendrá la comunicación, con los diferentes sistemas de gestión del factor humano, los objetivos y acciones de comunicación deben estar presentes transversalmente en todos ellos;

- Selección y acogida: la comunicación servirá para proyectar la organización, definirá lo que la organización espera recibir y quiere ofrecer.
- Participación: la comunicación ayudará a integrar de forma natural el compromiso adquirido de participación.
- Reconocimiento: la comunicación permitirá trasladar el reconocimiento y establecer los canales necesarios.

Tal y como se define en la norma ONGconcalidad, en la comunicación se incorpora el conjunto de medios, y acciones destinados a informar, analizar, debatir y decidir el proyecto y las acciones que haya que desarrollar en los diferentes niveles de la organización.

2.4.1. Proceso de comunicación

Al entender la comunicación como una herramienta que facilita la consecución de los objetivos y de la estrategia de la organización, se puede gestionar siempre y cuando se despliegue la estrategia, se ejecute y evalúe las acciones desarrolladas. Acciones no estructuradas de información o de escucha no garantizan el logro de los objetivos previsto.

En la fase estratégica se debe definir que objetivos se persiguen, teniendo en cuenta siempre las necesidades y expectativas de los destinatarios de la comunicación, en el caso del tercer sector, las personas que desarrollan su labor en la organización.

Puede ayudar a concretar los objetivos, tener en cuenta los aspectos que se pueden mejorar a través de la comunicación:

- Mejorar en conocimiento (que sepan).
- Mejorar la valoración (que comprendan y valoren positivamente).
- Mejorar una acción (que hagan algo).
- Mejorar la recogida de información (que aporten su punto de vista).

Para el desarrollo de los objetivos y estrategias de comunicación, se deben definir qué canales de comunicación se utilizarán y generar los mensajes adecuados, teniendo en cuenta que dichos mensajes deben mostrar y reforzar la vinculación entre los objetivos de la organización y las expectativas de las personas a las cuáles se dirigen. La comunicación será más eficaz cuanto mayor sea el espacio de intersección entre los objetivos de la organización con los intereses y las percepciones de las personas.

A la hora de establecer los canales de comunicación analizaremos los ya disponibles, diferenciando los canales de información; revistas intranet, boletines, reuniones informativas, ... de los canales de escucha; evaluación de satisfacción, estudios de clima, diálogos... en caso de no ser suficientes abriremos nuevos canales de acuerdo a las necesidades existentes.

Una vez definido el plan de comunicación, el seguimiento del mismo, así como la evaluación de los objetivos alcanzados, será esencial para verificar si realmente se ha incorporado la comunicación como un sistema de gestión del factor humano.

2.4.2. Medición de clima

El “clima” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la acción desarrollada. Está relacionado con el “saber hacer” del líder, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización, con la tecnología que se utiliza y con la propia actividad de cada uno.

Es la dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona –o no– el terreno adecuado para un buen clima, y forma parte de las políticas de personas la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el “clima” lo normal es utilizar “escalas de evaluación”.

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

Independencia. La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. La autonomía de las personas en las tareas habituales les genera confianza en sí mismas.

Condiciones físicas. Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la ergonomía, la distribución de los espacios, etcétera.

Liderazgo. Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y viceversa. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima positivo que es coherente con la misión de la organización y que permite y fomenta el éxito.

Relaciones. Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una organización es percibida por los clientes.

Sentido de pertenencia. Es el grado de entrega de las personas hacia el proyecto de su organización. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones para el desarrollo de sus acciones aceptables.

Organización. La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Se evalúa a la organización y su forma de reaccionar ante las eventualidades

Reconocimiento. Se trata de averiguar si la organización tiene un sistema de reconocimiento de las personas. Debe reconocer y distinguir el trabajo bien hecho. No sólo cuando se trata de algo excepcional, sino hacer énfasis en la calidad del trabajo diario. La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor.

Remuneraciones. El sistema de remuneración es fundamental. Se observa que las organizaciones que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al recompensar siempre de la misma manera se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo porque siempre se valorará igual.

Igualdad. La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la organización son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El “amiguismo”, el “enchufismo” y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otros factores. Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, los horarios, etc.

2.5. Participación

Hay que entender que algunas organizaciones del tercer sector, por su naturaleza y su origen, tienen tanto a las personas voluntarias como a las personas empleadas dentro de los órganos de gobierno de la propia organización, pero independientemente de ello, cuando abordamos en este documento la participación nos estamos refiriendo a la participación de las personas en la gestión de la organización, entendiendo que en muchos casos la participación en las decisiones de gestión e intervención de las personas pueden ser clave para acertar y mejorar en eficacia de la organización.

Por ello se incorpora la participación como un elemento clave en la Gestión del Factor Humano GFH, en primer lugar, porque sin ella no se puede entender el trabajo en equipo, en segundo lugar, porque genera valores y cultura compartida, y en tercer y último lugar porque facilita y dinamiza el compromiso.

La participación no debe venir solo de la implicación de las personas en la actividad que realizan, sino de la involucración de las personas en los aspectos más estratégicos de la organización y en diferentes niveles que van desde la información, hasta la decisión, pasando por la comunicación, consulta y deliberación.

La participación facilitará a las organizaciones una visión de la realidad desde una cierta distancia y al menos con visiones de realidad que pueden ser diferentes, lo que enriquecerá su respuesta.

La participación permitirá mejorar el proyecto de la organización, demostrar que se adopta un compromiso con una gestión eficaz y transparente, así como legitimar el proyecto de la organización acelerando su realización.

2.5.1. Estrategia de participación

La implementación de la participación implica la necesidad de abordarla como parte de la reflexión estratégica de la organización. La dirección debe definir su estrategia, política y mecanismos de participación, contando con la visión que todas las personas puedan aportar.

Algunas reflexiones al respecto pueden ser:

- Qué áreas/departamentos se abrirán a la participación, teniendo en cuenta que el objetivo prioritario es el cumplimiento de la misión y sin perder de vista la necesidad de que la organización sea eficaz y eficiente.
- Qué procesos contará con actividades participativas.
- Qué tipo de participación es la más adecuada para cada área.
- Qué motiva a participar y cuál deber ser por tanto su grado y formato de participación.
- Cómo dará a conocer la organización su enfoque participativo y fomentará su aplicación práctica.

La organización debe definir qué áreas, que actividades, que decisiones son las que deben estar abiertas a la participación, y ese proceso debe ser a su vez participativo y transparente. La participación no implica que todos tengan que participar en todo. Tampoco sería razonable que sean las mismas prácticas de participación las apropiadas para todas las partes interesadas por lo que será necesario definir las más adecuadas a los objetivos definidos, identificando el formato de participación más efectivo.

2.5.2. Gestión de la participación

La necesidad de que la organización defina la estructura y los procesos de participación activa tanto del personal remunerado como del voluntariado implica que se definan que procesos de decisión se abrirán a la participación, bajo que procedimientos y criterios así como que objetivos se busca alcanzar con esta participación. Entendiendo que la participación no debe ser considerada como un objetivo en si mismo, sino como un principio, y una herramienta para alcanzar los objetivos de la organización.

Partir del mapa de procesos puede ser una buena forma de identificar los puntos clave de gestión y acción para la participación:

- Cuáles son los objetivos de participación.

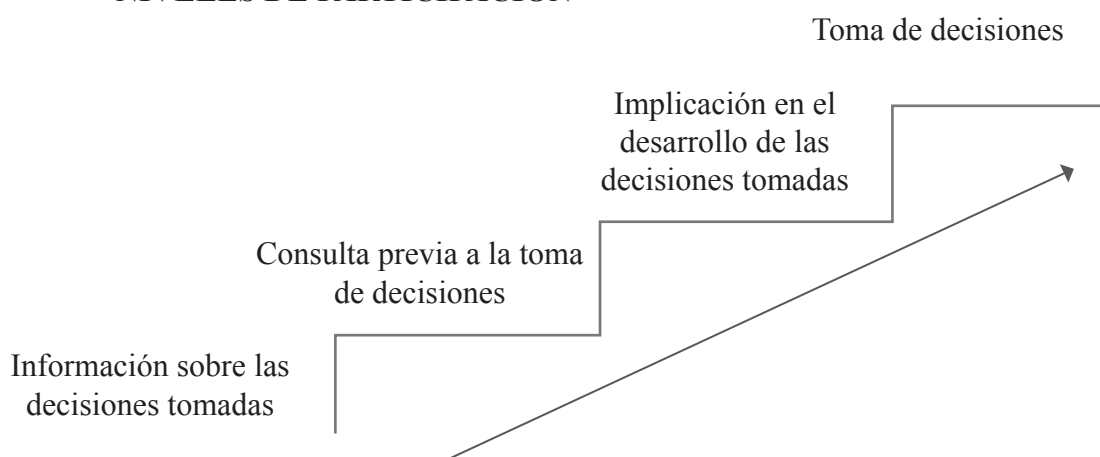
- Cómo se informaran a las personas sobre qué se espera de su participación.
- Con qué herramientas vamos a facilitar la participación.
- Cuándo se llevara a cabo.
- Acordar que retroalimentación será adecuada.
- Establecer indicadores para evaluar el éxito de las acciones de participación.

No se trata tanto de que las personas estén participando en todas las decisiones de la organización sino como esta participación ayuda a la eficacia social de la organización y es coherente con sus principios.

Por otra parte igual que existen diferentes tipos de participación existen también diferentes motivaciones a la hora de participar. En función de la disponibilidad, conocimiento, vinculación con la organización, motivación e intereses, se deben crear los espacios de participación, en los que sea posible la combinación óptima de cumplimiento de sus necesidades y expectativas. Algunas de las motivaciones o intereses podrían ser:

- Influir en las decisiones de gestión y estratégicas.
- Sentirse parte de la organización.
- Definir los procesos y procedimientos de la organización.
- Participar en las decisiones de gestión.
- Compartir conocimiento.
- Generar ambiente de trabajo en equipo.
-
- Facilitar la comunicación.
- Denunciar hechos.
- Proponer cambios.

NIVELES DE PARTICIPACIÓN



2.6. Reconocimiento

El reconocimiento es un conjunto de gestos explícitos de refuerzo y recompensa realizados por los líderes con el fin de valorar el esfuerzo, la contribución a la mejora de los procesos y al cumplimiento de objetivos de cada organización.

Los actos de reconocimiento están destinados a la motivación y satisfacción de las personas y se realizan con el propósito de aumentar en ellas los sentimientos de autoestima, responsabilidad y orgullo de pertenencia.

Los objetivos del sistema de reconocimiento no retributivo:

- Animación a las personas y equipos de trabajo para la consecución de los fines de la institución a la que pertenecen.
- Refuerzo de los valores preconizados por cada institución.
- Refuerzo de las acciones y logros especialmente significativos para cada organización.

2.6.1. Criterios o principios de reconocimiento

Recogemos aquí algunos criterios para implantar y reforzar a las personas de nuestras organizaciones:

- Todas las personas tienen derecho a ser valoradas por sus aportaciones personales, más allá de lo estrictamente comprometido. Ejemplo de conductas acordes a este principio:
 - Demostrar el aprecio que se siente por el trabajo bien hecho.
 - Detectar las cosas que gustan a los colaboradores.
 - Escuchar al colaborador.
 - Dedicarle tiempo cuando lo demanda.
- Todos los responsables de equipos tienen el derecho y el deber de diferenciar a sus colaboradores en función de sus aportaciones al trabajo. Algún ejemplo de conductas podría ser:
 - Escuchar las propuestas de mejora con atención y trabajarlas con él si es el caso.
 - Facilitar la participación del autor en la puesta en práctica de la idea.
 - Si no puede ser aplicada la sugerencia explicar por qué no se puede aplicar.
- El reconocimiento tiene que ser sencillo, sincero y oportuno. Ejemplos de conductas:
 - No mezclar las felicitaciones con otros asuntos.
 - Premiar lo que pasa inadvertido.
 - Explicar por qué se felicita.
- Agradecer cosas tan sencillas como su presencia, saludándoles e interesándose por sus cosas. Algunas conductas podrían ser:
 - Saludar por el nombre. Esta es una manera de personalizar el estímulo.
 - Dar las gracias a los colaboradores cuando te han ayudado en la resolución de algún problema.
 - Cuando se conozca algo positivo de alguna persona decírselo personalmente.
- Aunque a todas las personas les gusta las felicitaciones y refuerzos, hay que economizarlos. También se desgastan. Algunos ejemplos de conductas:
 - Adecuar el premio al hecho que se premia.
 - Conectar el premio con el hecho de manera inequívoca.
 - Destacar los éxitos más que los fracasos.
 - Premiar en público y sancionar en privado.
- Preocuparse por la evolución profesional de los colaboradores es muy motivador para todos. Algunas conductas pueden ser:
 - Anima las iniciativas de formación.
 - Anima a compartir la información haciendo que todos los que puedan enseñen a otros lo que saben.

- Estimular la polivalencia.
- Recompensar la lealtad, la creatividad, el rigor, la constancia, la colaboración, la iniciativa, etc. Algunas de las conductas a seguir podrían ser:
 - Proponer colaboradores que sean reconocidos por la dirección.
 - Animar a los colaboradores a tomar iniciativas aunque tengan algún riesgo.

2.7. Gestión de carreras

La Gestión de Carreras trata de estudiar los puestos, sus cambios de tarea y de titular, planificando el desarrollo de las personas para que los desempeñen de manera óptima. En nuestro ámbito su implantación permite superar la dificultad de promoción profesional y rotación de personas en muchas de nuestras organizaciones cuando haya un órgano mediador y facilitador de estos procesos.

Se deben coordinar sus actividades en las diferentes fases que las personas viven en la organización, desde su incorporación, el recorrido por diferentes actividades y responsabilidades, hasta la salida. La coordinación de ese recorrido de las personas por los diferentes puestos, es el objetivo del sistema de Gestión de Carreras. En todas estas fases se requiere un estudio racional tanto de la evolución del trabajo como de las personas que lo realizan, para que el funcionamiento sea correcto.

En este marco aparece la Gestión de Carreras como un sistema integrador, que aprovecha y orienta las actividades, les da consistencia, y los hace eficaces en su apoyo a la estrategia de la organización, así como la aplicación de los conocimientos en diferentes tareas y puestos, movilidad, para desarrollar las cualidades profesionales y personales por tanto, de las personas de una organización.

Hablamos de **Carrera** para referirnos a una serie de estadios o fases por los que una persona va pasando en su evolución profesional. Tiene importancia distinguir la Carrera Interna y la Externa.

- La **Carrera Interna** sería la planificación del desarrollo personal y profesional que hace el individuo para sí. Comprende la toma de conciencia de sí mismo, el análisis de sus oportunidades, restricciones, pretensiones y consecuencias. Redunda en la empleabilidad de las personas.
- La **Carrera Externa** es el proyecto de evolución que la organización, a través de sus gestores, planifica para el individuo. Finalmente el histórico de la carrera muestra la que se da en realidad en los diversos estamentos, puestos, ocupaciones y responsabilidades por los que una persona pasa en su vida profesional.

2.7.1. Objetivos de un Sistema de Gestión de Carreras

- Servir de herramienta estratégica de la Dirección para el desarrollo y orientación de las personas.
- Conectar con otros sistemas y políticas.
- Relacionar puestos clave con personas de potencial.
- Desarrollo profesional del personal.
- Retener al personal de potencial.
- Facilitar los objetivos estratégicos de la organización.
- Mejorar el clima.
- Dar oportunidades a todas las personas en razón de su aprendizaje y contribución.
- Aprovechar mejor el potencial del conjunto de organizaciones del tercer sector.

2.7.2. *Proceso*

El proceso de Gestión de Carreras deberá seguir los siguientes pasos:

- Primero: La Gestión de Carreras debe comenzar por estudiar las necesidades de la organización y su evolución. El fundamento de este estudio se basa en la estrategia que la organización ha definido a medio y largo plazo, ya que es ella la que nos indica la orientación de los cambios a dar y por lo tanto de las necesidades nuevas que van a aparecer. Del estudio obtenemos un inventario de puestos, algunos serán puestos clave, o muy importantes para lograr los resultados esperados. Además veremos en cada puesto las competencias que requieren su correcto desempeño y el grado de desarrollo de las mismas, los objetivos para cada puesto y las tareas que comporta.
- Segundo: Estudio y análisis de las personas que forman parte de la organización, competencias que posee, el grado de desarrollo de las mismas y el potencial de evolucionar de cada cual. El resultado de estos estudios se conoce como *maqueta de competencias*.
- Tercero: Se contrastan las maquetas antedichas para poner de manifiesto las diferencias entre lo que hay y lo que necesitamos y planificar las acciones de modo oportuno.

2.7.3. *Herramientas (sugerencias)*

- Listado de puestos clave, roles con influencia importante en el resultado de la actividad de la organización.
- Estudio del potencial: Listas de personas con potencial.
- Entrevistas de conocimiento.
- Previsión de movilidad: puestos – personas.
- Formación Institucional: planes de formación.
- Promociones: planes de promoción.
- La Ficha Individual con curriculum y potencial de competencias posibles a desarrollar en corto medio plazo.

3. REFERENCIAL DE AUTOEVALUACIÓN

Este referencial de diagnóstico en Política de Personas está diseñado para ayudar a decidir acciones lo más útiles posibles para que su camino como Organización que aprende obtenga los mejores resultados.

Poniendo pesos a cada uno de los componentes que se plantean en el referencial y respondiendo posteriormente a las preguntas, es posible identificar:

- Qué componentes son más importantes para su organización en la creación de un entorno de mejora continua en la gestión de las personas.
- Dónde están los mayores huecos entre lo ideal y la realidad actual de su organización.
- Qué acciones tendrían, en consecuencia, el mayor impacto en el camino hacia su ideal.
- El cuestionario también le ofrece una herramienta para intercambiar buenas prácticas de diferentes partes de su organización tanto interna como externamente.

El referencial está organizado en 10 áreas de desarrollo, alineadas con los requisitos de la Norma ONGCONCALIDAD, y propone 40 cuestiones puntuables (cuatro por cada área) que permiten medir en qué lugar se encuentra la organización en el camino de la Excelencia en la Gestión de las Personas, ayudándola a identificar posibles carencias y a implantar soluciones.

1. **Definición de la política y estrategia para el desarrollo de las personas: Desarrollar y desplegar la política y estrategia de la organización para el desarrollo de las personas, manteniéndola permanentemente alineada con la estructura de la organización.**

- 1.1. ¿Las personas que trabajan en la organización ayudan a lograr los objetivos de la misma?

- 1.2. ¿Las personas que trabajan en la organización participan en el proceso de planificación estratégica?
- 1.3. ¿Tiene la organización una política y estrategia definida para el desarrollo de las personas alineada con su misión, visión y valores?
- 1.4. ¿Tiene una estrategia para adquirir de forma continua gente nueva, tanto en términos de gente joven como de una alimentación premeditada de nuevas ideas a todos los niveles?
2. **Definición de planes de personas alineados con la política y estrategia: Desarrollar y desplegar la política y estrategia de la organización para el desarrollo de las personas, manteniéndola permanentemente alineada con la estructura de la organización.**
 - 2.1. Su estructura organizacional, ¿está centrada en maximizar la respuesta al cliente, la innovación y el aprendizaje?
 - 2.2. ¿Tiene su organización “familias de puestos” que subrayen los requisitos básicos de entrada de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia para el desempeño en el puesto?
 - 2.3. ¿Pueden acceder a estos puestos las personas con el propósito de planificar su propia carrera?
 - 2.4. ¿Son apropiados los sistemas utilizados para la planificación de sucesiones, la promoción y la puntuación de potenciales candidatos para la organización que le gustaría tener?
3. **Desarrollo de la capacidad de las personas: Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización.**
 - 3.1. ¿Tienen las personas de todos los niveles un plan de aprendizaje del que sean propietarios, y que cubra conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia?
 - 3.2. ¿Especifican dichos planes los objetivos de aprendizaje y utilizan un abanico de soluciones de aprendizaje para alcanzarlos? ¿Se revisan y renuevan regularmente?
 - 3.3. ¿Dispone su organización de un método planificado y específico para el desarrollo de la dirección en las personas con elevado potencial?
 - 3.4. ¿Invierten los líderes de su organización un tiempo significativo en enseñar y formar a los demás? ¿Piden aprendizaje y formación para ellos mismos?
4. **Fomento de la cohesión dentro de la organización: Impulsar el trabajo en equipo y el trabajo entre personas de distintas disciplinas, conocimientos y áreas de trabajo. Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.**
 - 4.1. ¿Reconoce explícitamente su organización el valor del trabajo en equipo? Por ejemplo, ¿se otorgan premios de mejora de la calidad y otros mecanismos visibles de reconocimiento a equipos, aparte de a personas?
 - 4.2. ¿Incluye su proceso de fijación de objetivos la posibilidad de fijar objetivos de equipo, no sólo objetivos individuales?
 - 4.3. ¿Incluye su criterio para la promoción las habilidades individuales de trabajo en equipo?
 - 4.4. ¿Dedican tiempo los equipos de su organización a revisar los puntos de aprendizaje que se extraen de las experiencias que tienen como grupo?
5. **Involucración en actividades de mejora: Animar, apoyar y emprender acciones a partir de lo averiguado de las actividades de aprendizaje, impulsar la creatividad e innovación y establecer prioridades entre las actividades de mejora.**
 - 5.1. ¿Tiene su organización, para cada proceso centrado en el cliente, formas de recoger y distribuir información en todos los niveles, para su interpretación colectiva?
 - 5.2. ¿Dispone de una variedad de mecanismos para compartir mejores prácticas en cada área de las actividades de la organización?
 - 5.3. ¿Existe una metodología sistemática de intercambio de buenas prácticas que opere constantemente por toda la organización? ¿Incluye aspectos internos, competitivos, funcionales y de procesos?

- 5.4. ¿Los procesos y programas de de Política de Personas incrementan la capacidad de cambio de la organización?
- 6. Asunción de responsabilidades: Ofrecer la oportunidad, los recursos y la responsabilidad para que las personas puedan realizar su trabajo y tomen sus propias decisiones.**
- 6.1. ¿Consideran todas las personas de su organización que el aprendizaje continuo es una parte integrante de su papel y contribuyen al desarrollo de los eventos de formación?
- 6.2. ¿Ofrece su organización desafíos y la oportunidad de asumir responsabilidades y de desarrollar las habilidades de las personas?
- 6.3. ¿Está estructurada su organización de forma que estimula la libertad y asumir riesgos, y minimiza las capas de dirección que añaden poco valor?
- 6.4. Cuando alguien abandona la organización voluntariamente, ¿es extraño que dé razones como la falta de oportunidades de crecimiento?
- 7. Definición de políticas y estrategias de comunicación: Desarrollar y desplegar la política y estrategia de la organización para el desarrollo de la comunicación con las personas que trabajan en ella.**
- 7.1. ¿Existen mecanismos para identificar las necesidades de comunicación de la organización?
- 7.2. ¿Tienen los líderes de su organización una misión, visión y valores compartidos y desarrollados, con el paso del tiempo, con el input de muchos miembros de la organización, desde todos los niveles?
- 7.3. ¿Celebran eventos para comunicar la política y estrategia de su organización? ¿Se comunica eficazmente la misión, visión y valores a todo aquel dentro de su esfera de influencia, utilizando procesos de comunicación bidireccional?
- 7.4. ¿Apoya y fomenta su organización las redes de apoyo informales? ¿Existe un mecanismo para captar y compartir la información y el conocimiento que se construye a partir de esas redes?
- 8. Desarrollo de planes de comunicación: Identificar las necesidades de comunicación, desarrollar planes y establecer canales de comunicación verticales y horizontales.**
- 8.1. ¿Dispone su organización de canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales?
- 8.2. ¿Utiliza su organización regularmente encuestas de opinión de las personas que trabajan en la organización que le permitan conocer su satisfacción y seguir la evolución de los cambios culturales?
- 8.3. ¿Incluye el cuestionario preguntas que respalden cambios concretos destinados a conseguir mejoras en la organización?
- 8.4. ¿Dispone su organización de medios humanos y técnicos para la “gestión del conocimiento”?
- 9. Apoyo y reconocimiento a las personas: Dar apoyo para que cumplan sus objetivos y reconocer sus actitudes, esfuerzos y resultados.**
- 9.1. ¿Tiene una visión clara de su política de retribución?
- 9.2. ¿Tiene su organización un sistema de remuneración que recompense el aprendizaje continuo, los esfuerzos y resultados de las personas?
- 9.3. ¿Tiene esquemas de premios que reconozcan los logros personales que son valorados por los beneficiarios y respetados por sus compañeros? ¿Tiene su organización premios a la innovación de las personas que sean prestigiosos y estén valorados?
- 9.4. ¿Utiliza su organización experiencias de aprendizaje especiales como parte de la cartera de recompensas?
- 10. Atención a las personas: Fomentar acciones a favor de la seguridad, medio ambiente, responsabilidad social, conciliación, beneficios sociales y diversidad dentro de la organización.**
- 10.1. ¿Es normal en su organización que la gente joven tenga tutores y guías que les ayuden en su aprendizaje acerca de la organización, de cómo funciona, y de cómo alcanzar sus metas?

- 10.2. ¿Dispone su organización de políticas de conciliación, protección del medio ambiente, responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, seguridad e higiene en el trabajo?
- 10.3. ¿Dispone su organización de beneficios sociales para sus empleados?
- 10.4. ¿Reconoce y valora su organización la diversidad y los distintos orígenes culturales de las personas?

Bibliografía consultada y que aconsejamos su lectura para profundizar en las ideas que propone el documento

- Moreno Peláez, Florentina. Aprendizaje organizativo y generación de competencias. Separata de la Revista Española de Investigaciones Sociológicas, nº 77-78
- Mayo, Andrew. Las organizaciones que aprenden.. Edit.. Gestión 2000.
- Aubrey,Robert. Las organizaciones en aprendizaje permanente. Edit. Deusto.Bilbao 1995.
- Peter, Senge. La quinta disciplina. Edit. Granica.
- Peter, Senge. La quinta disciplina en la práctica. Edit. Granica.
- Ulrich, Dave. Recursos Humanos. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados. Edit. Granica.
- Puchol, Luis. Dirección y Grestión de Recursos Humanos (7ª edición). Edit. Díaz de Santos.
- Lattmann, Charles y García Echevarría, Santiago. Management de los Recursos Humanos en la Empresa. Serie Management. Edit. Díaz de Santos.
- Petrick, Joseph A. y Furr, Diane S. Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos. Gestión 2000. AEDIPE.
- Mínguez Vela, Andrés. Dirección práctica de Recursos Humanos (2ª edición). ESIC.
- Peretti, Jean-Marie. Todos somos directores de Recursos Humanos. Edit. Gestión 2000. AEDIPE.
- Taylor, F. W. y Fayol, HenriPrincipios de la Administración científica. Administración industrial y general. Edit. El Ateneo. Buenos Aires.
- Gonger, Jay A. et alter. El Manual del Cambio para Líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción. Edit. Paidós Empresa.
- Kotter, John P. Al frente del cambio. Empresa Activa.
- Hay Group. Competencias: Claves para una gestión integrada de los RRHH. Editorial Deusto.
- Fernández López, Javier. Gestión por competencias. Edita Pearson.
- Arboníes Angel L.. Conocimiento para innovar: Editorial Díaz de Santos.
- Jericó, Pilar. Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Edit. Prentice Hall. Madrid.
- Calle, Ramiro y Fernández, Marcos Dividendos para el alma.. Edit. Kailas.
- Rafael Cano. La formación y la gestión por competencias como herramientas del desarrollo de las organizaciones. Mayo 2012.
- Aplicación de principios en sistemas de gestión basados en la Norma ONGconcalidad” editado por el ICONG.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company.
- López M. del S. y Araujo A. 2002. La creación de conocimientos aplicado a la universidad: dos modelos.