



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL FACTOR HUMANO

**ELABORACIÓN DE UN MODELO DE AUTOGESTIÓN PARA IMPULSAR EL
DESARROLLO INDIVIDUAL: PERSONAL Y LABORAL**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica el Factor Humano

AUTOR(ES)

Castillo Zelada, Karin Elda (0000-0002-1603-4884)

Noel Vizarreta, Narda Naioka (0000-0002-9643-0288)

Origgi Alipazaga, Carla Giovana (0000-0002-1458-0726)

ASESOR

Alania Vera, Ricardo Humberto (0000-0001-9528-5798)

Lima, 06 de diciembre de 2018

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a nuestros padres, hermanos, hijos, esposo y amigos que con su paciencia y cariño constante nos alentaron a seguir y nos acompañaron en los altos y bajos de todo este enriquecedor proceso de superarnos cada día más.

Gracias a todos por su acompañamiento, este logro es de ustedes también.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su amor y bondad, porque a través de su gracia permitió que lográramos este tan anhelado sueño. A nuestra familia, por su ayuda idónea aliento y apoyo incondicional durante todo este arduo camino. A nuestras organizaciones. A nuestros líderes y equipos de trabajo. A nuestro asesor, por su paciencia y constante apoyo, dedicación y acertada guía. A nuestros maestros, por sus experiencias. A nuestros amigos, compañeros de la maestría y a nuestra Universidad.

¡A todos, gracias!

RESUMEN EJECUTIVO

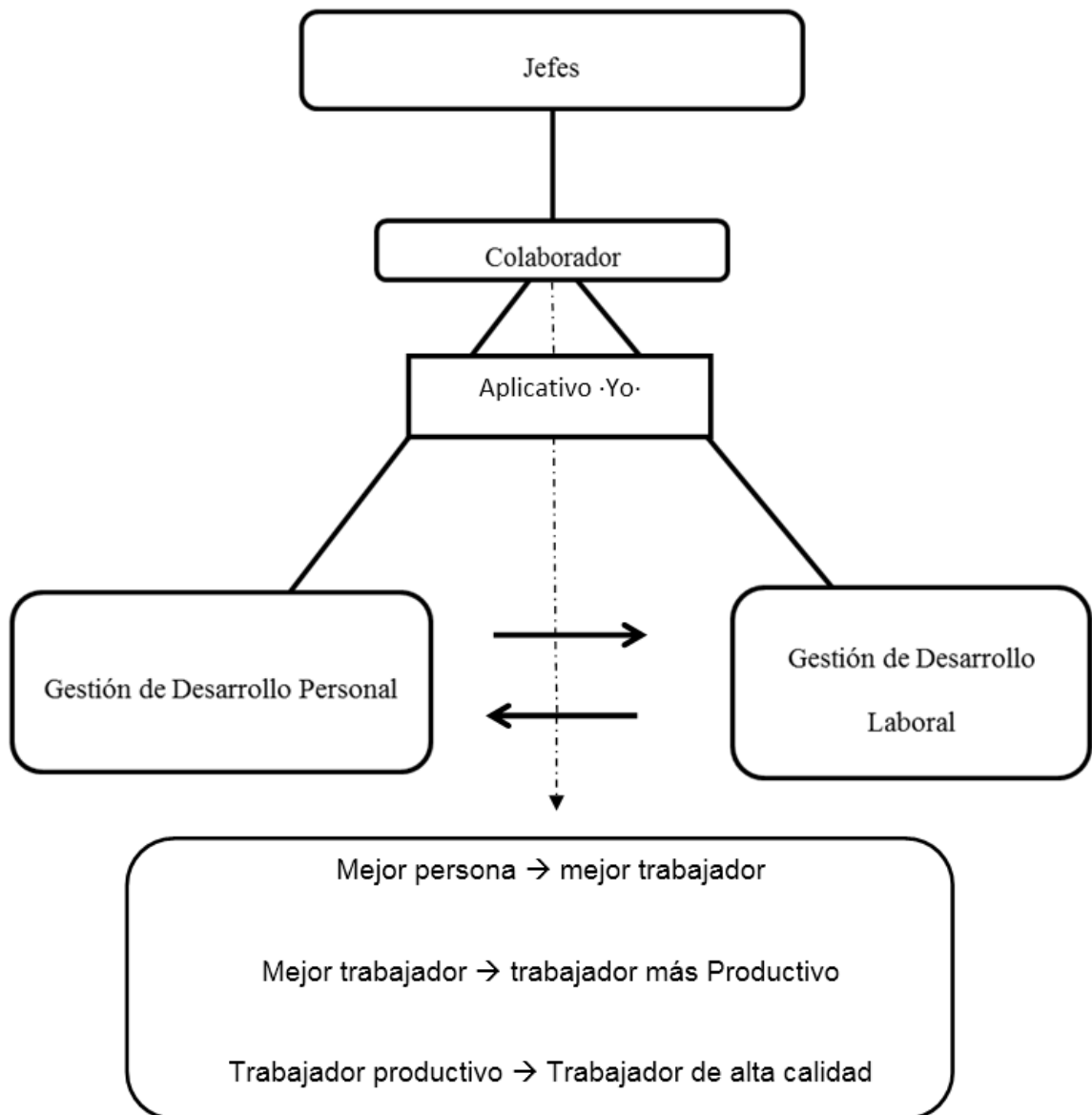
Debido al avance tecnológico podemos acceder a una amplia gama de información, la cual debe ser revisada, seleccionada y estructurada de acuerdo con la necesidad de cada colaborador (personalizamos el desarrollo).

Pensamos que las brechas existentes demandaran ***un programa de capacitación personalizado en la organización a través*** de desarrollo de actividades, talleres, cursos en línea, que validaremos con la evaluación de desempeño de cada colaborador.

Nuestra propuesta incrementará la rentabilidad de las organizaciones al contar con jefes empoderados y dotados de herramientas que les permitirá desarrollar un liderazgo transformador de su propio crecimiento profesional y el de sus colaboradores. Este proceso se medirá a través de diversos instrumentos de evaluación como: evaluación de la autogestión, encuestas de satisfacción del cliente externo y medición del desempeño.

Por lo antes expuesto, podemos concluir que es aplicable a diferentes organizaciones porque es una metodología accesible, práctica e innovadora que se puede aplicar a todos los niveles de la organización. Asimismo, es viable administrativa y económicamente.

Palabras clave: Capacitación; Empoderamiento; Liderazgo transformador; Innovador; Accesible; Viable; Autogestión; Desarrollo Personal-Laboral-Tecnológico.



ABSTRACT

DESIGN OF A MODEL OF SELF-MANAGEMENT TO PROMOTE INDIVIDUAL DEVELOPMENT: PERSONAL AND PROFESSIONAL

Due to technological innovations we can now access a wide range of information, which has to be revised, selected and structured to suit the need of each employee. (We personalize the development by making a personal action plan)

In our opinion, the existing gaps will demand a personalized Training Program in the organization which will consist of the development of different activities, workshops, online courses, which will be validated with the performance evaluation of each employee.

Our proposal will increase the revenues of the organizations due to the fact that we will be able to have empowered leaders who will be able to manage different tools that will enable them to perform a type of leadership that will have as a result not only self-professional growth but that of the members of their teams. This process will be measured through different evaluation tools like self-evaluation, internal and external client satisfaction surveys and employee's performance evaluation.

Thus, we can conclude that our proposal is relevant and can be applied to different organizations, bearing in mind that it is a very accessible methodology, as well as practical and innovative, which can be used in every level of the organization. Likewise, it can be easily proved that it is a feasible tool, both financially and administratively.

Keywords: Training; Empowerment Transformative leadership; Innovative; Accessible; Viable; Self-management; Personal-Professional-Technological Development.

TABLA DE CONTENIDOS

1	TEMA: FACILITAR A LOS JEFES PARA EMPODERAR A SUS COLABORADORES EN LA AUTOGESTIÓN DE SU DESARROLLO, AYUDADOS POR LA TECNOLOGÍA.....	2
1.1	EXPLICACIÓN DEL TEMA: ¿POR QUÉ QUEREMOS DESARROLLAR EL TEMA?	2
1.2	CONTEXTUALIZACIÓN Y MODELO	3
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	6
1.4	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.5	OBJETIVO GENERAL	6
1.6	OBJETIVO ESPECÍFICO	6
2	MARCO TEÓRICO.....	7
2.1	DESARROLLO DE LOS APRENDIZAJES EN LAS ORGANIZACIONES	7
2.1.1	Cultura del aprendizaje.....	11
2.1.2	Un ambiente para el aprendizaje.	11
2.1.3	Una comunicación abierta y compartida.	11
2.1.4	Una integración escalar de sus miembros.....	11
2.1.5	Una razón de crecimiento	11
2.1.6	Decisión para asumir riesgos y aprovechar oportunidades	12
2.2	EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN – CALIDAD Y COMPETITIVIDAD.....	13
2.2.1	Conceptos clave:.....	13
2.2.2	Idea clave.....	18
2.3	APLICATIVOS TECNOLÓGICOS	19
2.3.1	Experiencia Samsung	19
2.3.2	Apps de Coaching y desarrollo de personas.....	20
2.3.2.1	Mentormy (iOS / Android).....	20
2.3.2.2	Mood Ring (iOs).....	21
2.3.3	Apps que potencian el desarrollo personal.....	21
2.3.3.1	PODCASTS.....	21
2.3.3.2	AUDIBLE.....	21
2.3.3.3	POCKET MENTOR.....	21

2.3.3.4	BLINKIST	21
2.3.4	6 apps que están revolucionando los recursos humanos - Gamelearn.....	22
3	TRABAJO DE CAMPO	23
3.1	ENCUESTAS - COLABORADORES	23
3.1.1	La formación en las organizaciones o empresas: Análisis de Encuestas	30
3.1.1.1	Disponibilidad de los propios colaboradores para gestionar su formación 30	
3.1.1.2	Tiempo dedicado a la formación	31
3.1.1.3	La empresa y la formación	31
3.1.1.4	Formación y desarrollo personal	33
3.1.1.5	Desarrollo profesional y desarrollo personal – Calidad de vida.....	34
3.1.1.6	El empleo de aplicativos en la formación.....	34
3.2	¿CÓMO CREE USTED QUE SE PUEDE CONTAR EN UNA ORGANIZACIÓN CON MEJORES PERSONAS? - ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD – JEFES	37
3.2.1	Florentino Quispe - Líneas Aeroportuarias del Perú (LAP).....	37
3.2.2	Rafael Goto – CEPS	38
3.2.3	Alexandra Roulet Origgi	41
3.2.4	Jorge Shimizu – La Positiva	42
3.2.5	Flor Casquero – Británico	43
3.3	ENTREVISTA A JEFES EN LAS ORGANIZACIONES O EMPRESAS - ANÁLISIS.....	43
4	CONCLUSIONES	46
5	RECOMENDACIONES	47
6	FUENTES BIBLIOGRAFICAS.....	48
7	ANEXO I APLICATIVO DESARROLLO Y EXPLICACIÓN (PROPUESTA) 50	
7.1	FICHA TÉCNICA	50
7.2	USO DE LA APLICACIÓN.....	50
7.3	DISEÑO DEL APLICATIVO	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Teoría “X”	14
Tabla 2 Teoría “Y”	15

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Gestión	5
Figura 2 Aprendizaje Organizacional para la Competitividad	10
Figura 3 Encuestas: Pregunta 1	23
Figura 4 Encuestas: Pregunta 2	23
Figura 5 Encuestas: Pregunta 3	24
Figura 6 Encuestas: Pregunta 4	24
Figura 7 Encuestas: Pregunta 5	25
Figura 8 Encuestas: Pregunta 6	25
Figura 9 Encuestas: Pregunta 7	26
Figura 10 Encuestas: Pregunta 8	26
Figura 11 Encuestas: Pregunta 9	27
Figura 12 Encuestas: Pregunta 10	28
Figura 13 Encuestas: Pregunta 11	28
Figura 14 Encuestas: Pregunta 12	29
Figura 15 Encuestas: Pregunta 13	29
Figura 16 Aplicativo: Pantalla 1	52
Figura 17 Aplicativo: Pantalla 2	52
Figura 18 Aplicativo: Pantalla 3	53
Figura 19 Aplicativo: Pantalla 4	53
Figura 20 Aplicativo: Pantalla 5	54
Figura 21 Aplicativo: Pantalla 6	54
Figura 22 Aplicativo: Pantalla 7	55
Figura 23 Aplicativo: Pantalla 8	55
Figura 24 Aplicativo: Pantalla 9	56
Figura 25 Aplicativo: Pantalla 10	56
Figura 26 Aplicativo: Pantalla 11	57
Figura 27 Aplicativo: Pantalla 12	57
Figura 28 Aplicativo: Pantalla 13	58
Figura 29 Aplicativo: Pantalla 14	58
Figura 30 Aplicativo: Pantalla 15	59

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones aplican programas de capacitación y desarrollo solo enfocados en el crecimiento laboral, dándole menos énfasis al lado personal. Por ello, pensamos en un Modelo de Autogestión que le permita al colaborador observar, darse cuenta y hacer seguimiento de su crecimiento personal y laboral. ´

Por lo que, proponemos en esta investigación, ***un programa de capacitación personalizado en la organización a través*** de desarrollo de actividades, talleres, cursos en línea, que validaremos con la evaluación de desempeño de cada colaborador.

Esta propuesta, incrementará la rentabilidad de las organizaciones al contar con jefes empoderados y dotados de herramientas que les permitirá desarrollar un liderazgo transformador de su propio crecimiento profesional y el de sus colaboradores.

Asimismo, consideramos que a través de este Modelo de Autogestión, el colaborador tendrá un desarrollo en las dos áreas de su vida: Personal y Laboral.

1 TEMA: FACILITAR A LOS JEFES PARA EMPODERAR A SUS COLABORADORES EN LA AUTOGESTIÓN DE SU DESARROLLO, AYUDADOS POR LA TECNOLOGÍA

1.1 Explicación del Tema: ¿Por qué queremos desarrollar el tema?

En nuestra intervención en las empresas en las que laboramos o hemos laborado durante los últimos años, participando en forma directa o indirecta en la gestión de recursos humanos hemos observado que en las organizaciones, en su mayoría, los colaboradores no toman la iniciativa de auto-gestionar su desarrollo y crecer en actualización de conocimientos. Siempre esperan que sean sus organizaciones o el área de recursos humanos las que asuman ese rol. Por otro lado, existe un bajo – o casi nulo - nivel de identificación de necesidades del desarrollo de conocimientos nuevos, y cuando los hay, se presenta el problema del financiamiento de los programas y actividades de capacitación y formación, sintiendo que este es un aspecto no prioritario en la propia organización.

Por otro lado, en la mayoría de los casos, cuando los colaboradores realizan procesos de capacitación se percibe que toman el tema de su desarrollo y formación como una cuestión formal o de cumplimiento obligado, por lo que no ven esto como una oportunidad de crecimiento personal y laboral. Como resultado estas actividades o programas no son integradas a la vida personal y profesional de los colaboradores.

En las organizaciones se ha tenido la reserva de realizar la capacitación de los colaboradores en tiempos que no afecten el desarrollo de las actividades de la empresa y la ocupación laboral exigiendo más horas aparte de las de trabajo al colaborador. Esto ha influido en su participación, motivación, rendimiento y asistencia.

Con estas experiencias deseamos crear un espacio donde el colaborador explore de manera más personal su desarrollo, que identifique el nivel que tiene en su desempeño, y explore alternativas viables de enriquecimiento del mismo. En este aspecto, en el intento de innovar la gestión del desarrollo de personas en la organización, hemos, considerado la idea de incorporar los temas de formación y desarrollo dentro de las horas de trabajo, que permitan mejorar la cultura organizacional, optimizando el clima laboral de cooperación, de comunicación y relacionamiento permanente para lograr un mejor rendimiento y rentabilidad de la organización.

La experiencia en casos similares en organizaciones nos muestra que los jefes no han tenido un papel comprometido y activo en la promoción de la capacitación de los colaboradores. Por lo general los gerentes y directores esperan que los colaboradores lleguen a insertarse a la organización con una formación y con habilidades y capacidades desarrolladas y probadas para aportar a la propia organización. Sin embargo, también se puede verificar que en muchos casos, sin pretender generalizar, en el proceso de inserción a la organización los colaboradores cuentan con habilidades y capacidades limitadas por la experiencia o la formación previa.

Se asume que la responsabilidad y la tarea de los jefes en la organización es indicar a los colaboradores las tareas y actividades que tienen que realizar y cumplir siguiendo normas o protocolos establecidos. Con estos parámetros los colaboradores se encuentran con condiciones y dificultades que limitan la gestión de innovación para crecer y avanzar a metas mayores en su desempeño personal y laboral. Reconociendo estas situaciones diversas que se dan en las organizaciones en esta propuesta de investigación queremos explorar nuevas alternativas de interacción entre los jefes y sus colaboradores para crear espacios y procesos de capacitación para el desarrollo de las capacidades que permitan mejorar la calidad de vida personal y la gestión de los procesos que los colaboradores tienen a su cargo para ser más competitivos en sus funciones. Nuestra investigación, en este sentido, nos motiva revisar experiencias de organizaciones que han incorporado procesos de capacitación continua en su estructura y cultura organizacional, para ser organizaciones de aprendizaje y de gestión del conocimiento. Esta investigación la hacemos en el marco del área de gestión e innovación del conocimiento y el desarrollo de recursos humanos.

1.2 Contextualización y Modelo

Con la investigación que presentamos también nos proponemos explorar una metodología de formación y capacitación continua que permita utilizar en la organización los recursos de las innovaciones tecnológicas para una interacción de los jefes (gerentes y directores) con los colaboradores como parte del proceso organizacional, para garantizar su desempeño, creatividad y productividad. La búsqueda de la mejor manera de aprendizaje, nos llevó a combinar una dinámica y fluida metodología de mentoring, como una propuesta de docencia y tecnológica viable. Con esta metodología los jefes y los colaboradores pueden identificar el nivel de desarrollo y la necesidad de formación que el propio colaborador tiene y espera superar.

El impacto más significativo que esta propuesta plantea está destinado a mejorar el desempeño de los colaboradores. Sin embargo, tenemos presente que la propuesta y metodología exige formar a los jefes en las competencias idóneas para llegar de manera más efectiva a su colaborador y ser el impulsor de su formación e innovación, ayudándoles a identificar las necesidades y oportunidades para su desarrollo. Los jefes, desde la gestión formadora, pueden desempeñarse como mentores o coaches, brindándoles un plan de desarrollo individual, donde se trabajen aspectos personales y laborales, con el soporte y uso de un aplicativo tecnológico.

Frente a los altos costos y la demandas de dedicación que tienen los programas externos o formales de la capacitación, este proceso de formación continua interna, intenta ser una forma de desarrollar las capacidades de las personas dentro de la organización, sin generar pausas o interrupciones de los procesos de comercialización y productividad de la organización. Tomando en cuenta las propias necesidades, demandas de capacitación, y las oportunidades de la interacción social interna, mediante esta propuesta la tarea y compromiso de los jefes, como una tarea inherente a sus funciones. Esto les permitirá tener una visión más estratégica en la gestión del desempeño de los colaboradores y la propia organización. La consecuencia es que el jefe/gerente llegue a desarrollar las cualidades y características de un liderazgo efectivo al enfocarse en el objetivo de aprovechar y fortalecer los contextos socio-culturales de la organización para promoverla como una comunidad de aprendizaje permanente y especializado.

Además, esta gestión del conocimiento con el enfoque de desarrollo personal se hará viable en el marco de una práctica de responsabilidad social y ética, que aportará a la calidad de la organización en estos procesos innovadores. Con ello, atenderá a los colaboradores como personas en sus necesidades y potencialidades para ser gestores de su autodesarrollo y conocimiento al servicio de la gestión y competitividad de la organización.

En la cadena de producción de conocimiento en la organización, los jefes tienen que cumplir un rol efectivo para llevar a sus colaboradores a nivel de superación y logros de sus metas personales y organizacionales. Frente a las situaciones complejas y las limitaciones de la formación a través de programas tradicionales no sostenibles y hasta, a veces, inefectivas, en esta nueva perspectiva, de acuerdo a las propias condiciones de la organización, los jefes (directores, gerentes, supervisores etc.), pueden asumir espacios y tiempos de bajo costo y presión, para ser entrenadores (coach y mentor) con sus colaboradores.

Empoderar a los jefes en este proceso, implica lograr que también ellos mismos cambien sus modelos de gestión y liderazgo, esto es asumir una visión transformadora al enfocarse en el autodesarrollo aplicando las nuevas tecnologías y aplicativos apropiados a sus necesidades y las necesidades de la formación permanente con sus colaboradores. El resultado del proceso, se derivan en mejorar la calidad personal y ética de la organización como base de su productividad laboral. Como lo mostramos en el diagrama adjunto.

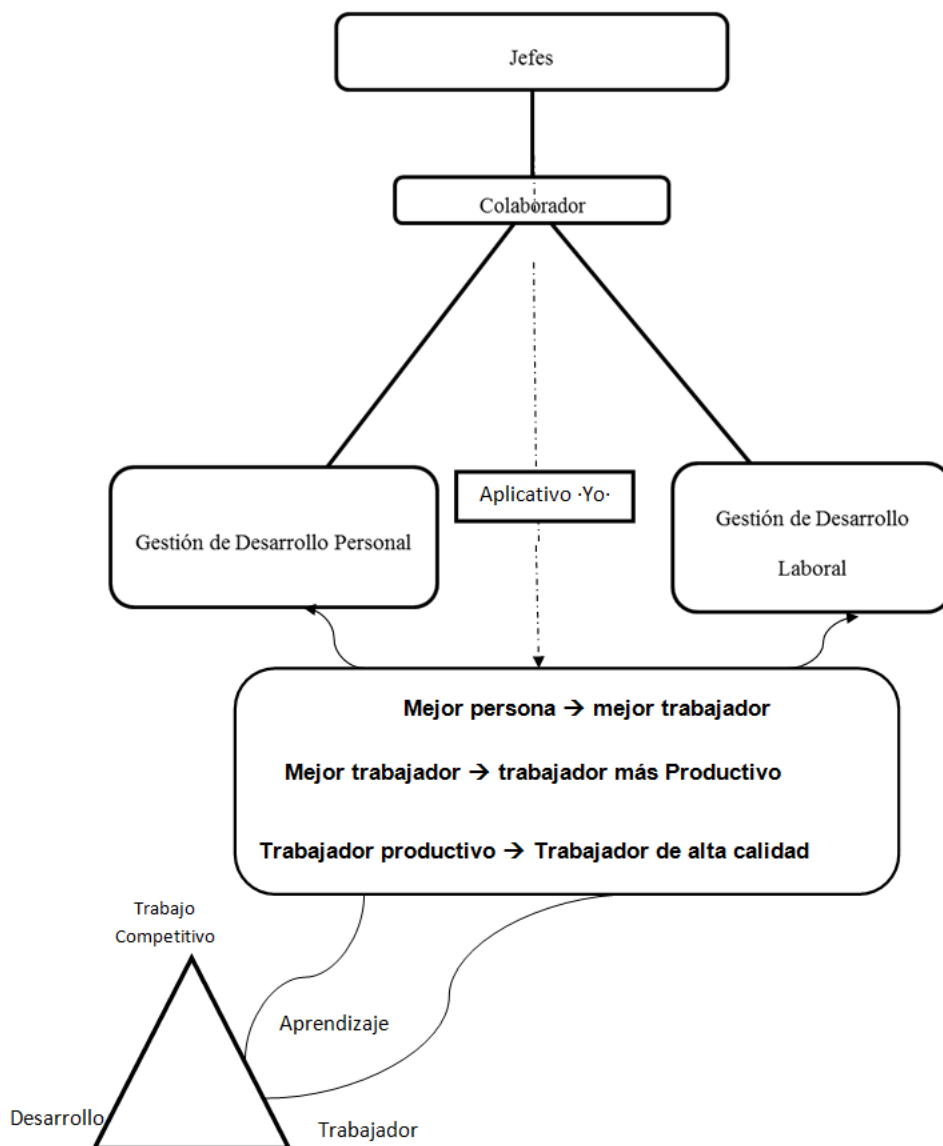


Figura 1 Modelo de Gestión

1.3 Justificación

La presente propuesta estará orientada a los Jefes de unidades de negocio en el proceso de autogestión de desarrollo de sus colaboradores, a quienes acompañan. Se busca establecer una metodología clara con herramientas efectivas e innovadoras para cada colaborador, que le ayude a sistematizar su plan de acción individual.

Con esta implementación, el Jefe podrá promover la participación activa de cada colaborador, desarrollar su autonomía e impulsarlo a asumir un rol protagónico en su propio desarrollo. Para ello, se incorpora una variable tecnológica que le permitirá capacitarse y fortalecer sus competencias, enriquecer su desempeño y obtener mejores resultados.

1.4 Formulación del Problema

“En la organización los colaboradores no han logrado ser empoderados para realizar procesos de desarrollo de capacidades y competencias que redunden en la productividad y competitividad”.

Propuesta: Los jefes de la organización desarrollan procesos y actividades de mentoring para que los trabajadores autogestionen su desarrollo ayudados por la tecnología”

¿Supuestos para lograr el empoderamiento de los colaboradores?

- Hemos identificado que nuestros colaboradores carecen de una herramienta eficaz de autogestión para su propio desarrollo personal y profesional.
- Se evidencia que algunos colaboradores no se capacitan por iniciativa propia en los últimos cinco años.
- Generalmente el colaborador espera que la organización o el área de Recursos Humanos brinde capacitación y esto no permite llegar a los niveles adecuados de desarrollo.

1.5 Objetivo General

Proponer un modelo de autogestión de desarrollo de los líderes y colaboradores para mejorar su desempeño profesional.

1.6 Objetivo Específico

Elaborar un aplicativo tecnológico que facilite la autogestión del conocimiento en el colaborador.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Desarrollo de los aprendizajes en las Organizaciones

Como en todo proceso de aprendizaje, las organizaciones también representan ambientes propicios para desarrollar a los colaboradores (Lýdia Arbaiza, Directora de Programas Institucionales de ESAN, Artículo publicado en diario Gestión, Sección Management & Empleo, 9 de Diciembre, 2017). Ello implica que, al darse dentro de un entorno organizacional, éste desarrolla no solo al individuo sino a un conjunto de colaboradores, lo cual lo hace aún más enriquecedor. Importante además, tener en cuenta que los individuos y el grupo, comparten características, formación y aspiraciones en común.

El aprendizaje organizacional permite mejorar las acciones de la organización a través del desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. Dicho aprendizaje es influenciado por la cultura implementada en la Organización. De allí la importancia de desarrollar una cultura de aprendizaje constante a fin de promover el desarrollo y crecimiento de la empresa de manera continua y organizada.

Según el artículo en mención, en una investigación realizada en dos estudios de abogados, el aprendizaje se adquiere y desarrolla mediante los procedimientos descritos a continuación:

Análisis de situaciones de su competencia profesional, a través de la reflexión sobre casos específicos y concretos

Adquiriendo el conocimiento a través de la revisión de información en las bases de datos correspondientes.

Ensayando y cometiendo errores, lo cual nos indica que al cometer errores se interioriza innumerables conceptos y habilidades, lo cual indefectiblemente prepara a los colaboradores para futuras diversas situaciones.

Incorporando un sistema de seguimiento y monitoreo permanente, mediante el cual un profesional experimentado acompaña el aprendizaje del novato, convirtiéndose en modelo de admiración del pupilo quien lo sigue e imita por convicción.

Manejo y compartir del conocimiento, el cual es comunicado al interior del equipo y permite que todos se alineen en un solo plan o proceso en búsqueda de objetivos comunes.

Espíritu de cuerpo, el cual fortalece y mantiene la predisposición para involucrarse y colaborar aplicando los conocimientos adquiridos entre colegas de un mismo origen académico o experiencias sociales afines

Por tanto, de la misma manera que los individuos, las organizaciones profesionales adquieren conocimientos a través de esquemas específicos. Los seis mecanismos indicados líneas arriba, facilitan el aprendizaje especialmente de una cantidad amplia de conocimientos que un solo individuo no podría procesar y ejecutar tan eficazmente como lo haría en equipo.

Las necesidades de nuestro mundo contemporáneo colocan al conocimiento como el principal recurso de desarrollo individual y organizacional. Según el análisis de Julio Domínguez (Aprendizaje en las Organizaciones, Artículo publicado en Pastillas Gerenciales – Blog ULADECH Católica – 8 de Marzo del 2016), las personas proactivas, capaces de transformar el conocimiento en instrumentos de acción efectiva y eficaz, son los que alcanzan sus metas y objetivos. En este grupo podríamos incluir a los emprendedores, innovadores, los creadores de ideas, los que dan espíritu al grupo; son los motivados para generar valor a través de la creatividad contribuyendo al éxito de la organización.

La aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos, con la participación activa de los colaboradores logra verdaderas transformaciones organizacionales, este proceso genera mejores resultados cuando los equipos de personas están adecuadamente preparados. Promoviendo cambios en la mente cambiar la mente del personal y sobretodo prepararlos técnica, física y psicológicamente para situaciones que se presentarán en el corto, mediano y largo plazo. La adquisición de conocimientos a nivel organizacional, también les permitirá resolver los problemas e manera más acertada, al contar con las herramientas necesarias para lograrlo.

Se debe tener en cuenta que el aprendizaje en una empresa está directamente relacionado con el logro de resultados por lo cual no se puede concebir como una adquisición de conocimiento desde una capacitación o un taller. Se trata de alcanzar los logros con lo desarrollado en el día a día, en la vida real luego de un aprendizaje realizado en aras de aumentar la capacidad para la acción. Por ello, se considera que el aprendizaje está estrechamente conectado con el trabajo diario. No puede ignorarse en absoluto que la mayoría de nuestros colaboradores se apoyan en dispositivos tecnológicos para todo tipo de actividades en los distintos aspectos de sus vidas, es por ello que puede afirmarse que los

dispositivos digitales se han convertido en una herramienta confiable, práctica y eficaz para desarrollar el aprendizaje en las organizaciones.

Coincidimos con el autor de este artículo que para promover el aprendizaje e instaurar métodos pedagógicos dentro de la organización, se requiere de una sensible comprensión del mecanismo de aprendizaje de las personas. Especialmente cuando nuestro trabajo se basa en una propuesta que impulsa el auto aprendizaje el cual debe estar compuesto por factores como: información precisa no solo sobre las características de los colaboradores, sino sobre los aspectos y procesos a tratar, motivación, actividad, interacción, producción, y evaluación de resultados y retroalimentación.

El aprendizaje mantiene sus bases en una interacción dinámica en y entre los equipos el cual se ve enriquecido paulatinamente por las propuestas o variantes que van surgiendo de la misma puesta en práctica de los conocimientos. El aprendizaje incluye además la participación de expertos, uso de herramientas tecnológicas o de pares con quienes se hace el intercambio de información y experiencias cotidianamente. Asimismo, es importante considerar la etapa de retroalimentación, durante la cual se evidencian hechos que no se ven o vieron a tiempo y que nos permitirán continuar intentándolo.

“Una organización que desea sobrevivir en el ambiente de un sistema complejo requiere desarrollar actividades internas a favor del crecimiento sostenido de sus elementos más importantes que la integran: el talento humano.” (Chávez Hernández, 2013)¹

Según el autor del artículo, el aprendizaje organizacional, es una excelente alternativa de desarrollo para mantenerse vigente dentro del mercado. Resalta la importancia de aceptar que los cambios en una organización son inevitables y que nos corresponde adaptarnos a ellos, buscando alternativas viables que permitan continuar con un desarrollo económico y productivo, lo cual a su vez redundará en el incremento de las capacidades de los colaboradores y potencia el servicio brindado, marcando una diferencia notable en el medio.

Ello requiere involucrar a cada miembro de la organización, quien desde su rol específico desarrolle acciones que impulsen el desarrollo del trabajo individual y en equipo con miras a lograr los objetivos estratégicos planteados por cada organización.

11

Las experiencias adquiridas por cada miembro de la organización, van enriqueciendo sus destrezas, capacidades y conocimientos a medida que van cumpliendo con sus responsabilidades, y más aún si éstas son compartidas con el equipo dentro de políticas de empoderamiento, confianza, comunicación efectiva y sobretodo compromiso e identificación laboral.

Antes de completar lo antes mencionado con algunos elementos de contexto que formalicen y fortalezcan el aprendizaje dentro de una organización y que mejorarán y desarrollaran el rendimiento de los colaboradores a fin de asumir retos en un entorno altamente competitivo, presentaremos el contexto de aprendizaje de una organización.

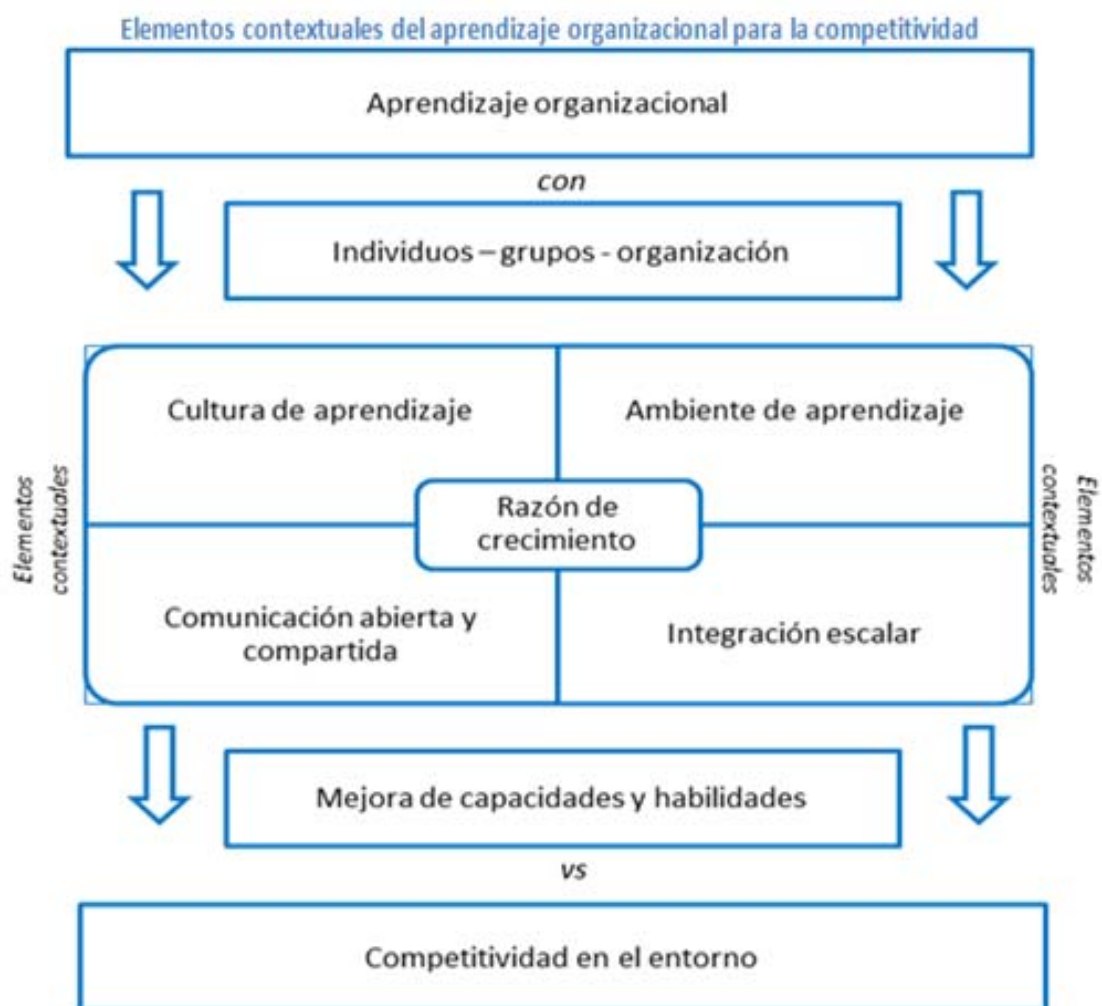


Figura 2 Aprendizaje Organizacional para la Competitividad

Análisis de los elementos contextuales que contribuyen a la aplicación del aprendizaje organizacional.

2.1.1 Cultura del aprendizaje

El hecho que una organización muestre preocupación por crear y difundir una cultura de aprendizaje al interior de la misma, facilitará los procesos de desarrollo tanto en habilidades blandas como duras, lo cual repercutirá directamente en el mejor desempeño de sus funciones favorecerá el logro de los objetivos.

2.1.2 Un ambiente para el aprendizaje.

Para consolidar una Cultura de Aprendizaje, se deben dar las condiciones tanto de infraestructura como de ambiente y buenas relaciones al interior de los equipos. Generar un ambiente propicio, permitirá que los colaboradores se desenvuelvan con mayor confianza y ánimos de compartir lo aprendido y experimentado. Importante además, tener siempre en cuenta la importancia de valorar el talento humano y reconocerlo oportuna apropiadamente.

2.1.3 Una comunicación abierta y compartida.

Establecer y mantener un ambiente de comunicación abierta, favorece el desarrollo no solo de los individuos sino de los equipo. Tener claramente establecido que se puede compartir la información de manera segura, entre los diferentes niveles jerárquicos permitirá un mayor conocimiento de la dinámica de cada organización así como una mejor reacción ante situaciones diversas, dado que todos los integrantes, desde sus diferentes roles, podrán actuar adecuadamente basados en la información y conocimiento que dominan.

2.1.4 Una integración escalar de sus miembros

El flujo de información se enriquece gracias al trabajo compartido entre cada colaborador, equipo, área y organización en conjunto, a lo que llamo integración escalar.

Crear una relación cohesionada y de adhesión entre los individuos permitirá compartir experiencias, compartir conocimientos que indefectiblemente favorecen el desarrollo de competencias además de potencializar talentos, Asimismo, favorecerá el crecimiento productivo y eficiente de actividades que potencian resultados en toda la organización.

2.1.5 Una razón de crecimiento

El propósito de toda organización es siempre continuar desarrollándose y fortaleciéndose. Tanto a nivel financiero, como comercial, productivos y de mercado, entre otros. Para ello, se pone a prueba constantemente la capacidad de sobrevivencia, la cual se apoyará en la

capacidad de aprendizaje para resolver problemas y enfrentar conflictos que afecten el desarrollo y crecimiento de los individuos y por tanto de las empresas.

He allí la importancia de promover el aprendizaje en nuestros colaboradores quienes desde la experiencia vivida, aportan a las organizaciones en las que se les involucra y toma en cuenta para la planificación, desarrollo y ejecución de procesos. Es decir, hacerlos partícipes de las actividades de la empresa. Importante en todas las organizaciones que deseen alcanzar altos estándares de calidad y productividad, reconocer y valorar el talento humano.

Si se logran desarrollar en una organización, los aspectos antes mencionados cada miembro del equipo, estará en posibilidad de desarrollar:

- a) Habilidades de actuación y reacción efectiva frente al entorno, por lo general altamente competitivo
- b) Conocimientos técnicos para un mejor desempeño de sus funciones
- c) Comportamientos y actitudes que favorezcan las relaciones sociales, familiares y de trabajo en equipo
- d) Capacidades de innovación y creatividad para resolver problemas y conflictos en su entorno de trabajo
- e) Facultades para tomar decisiones de manera más acertada en su área de responsabilidad

2.1.6 Decisión para asumir riesgos y aprovechar oportunidades

De acuerdo a lo revisado, podemos concordar que el aprendizaje organizacional es un aspecto importante a considerarse dentro del Plan Estratégico de una Organización que muestre interés en mantenerse vigente en un mercado tan competitivo como el existente, haciendo uso de las mejores estrategias y herramientas de posicionamiento y permanencia en el medio.

Nuestra propuesta está orientada al enriquecimiento de la Organizaciones en las cuales las aplicaremos, debido a que nuestro principal objetivo es proponer un modelo de autogestión de desarrollo de los líderes y colaboradores para mejorar su desempeño profesional y personal a través de una aplicativo tecnológico, el cual empodera a nuestros líderes en la gestión del conocimiento de los miembros de sus equipos a través de la elaboración en conjunto de un plan de desarrollo que incluirá un cronograma y etapa de seguimiento. Ello busca lograr en cada colaborador el desarrollo de autonomía e independencia para asumir el control adecuado de su propio desarrollo profesional y personal.

2.2 El Desarrollo de las personas y su impacto en la Organización – Calidad y Competitividad

En este trabajo vamos a trabajar con los conceptos que se han ido incorporando en la gestión de las organizaciones en los últimos años y que han dado lugar a una nueva conceptualización y prácticas sobre el desarrollo de las personas” en la organización, en sus distintas funciones y niveles. También nos proponemos revisar y sistematizar el impacto de estas estas nuevas prácticas y el papel de los diversos actores que intervienen en la gestión del conocimiento en la organización para fomentar la calidad de los servicios y la productividad de la organización. En forma particular queremos explorar el papel estratégico que tienen los jefes en esta gestión y la interrelación e interacción que construyen con los colaboradores para lograr el desarrollo de este tipo de organizaciones, que ya ha sido ampliamente estudiado y documentado en la bibliografía sobre especializada.

En esta investigación vamos a examinar distintos aportes teóricos y seleccionar los que permitirán enriquecer nuestro enfoque para proponer un modelo para la gestión de la formación, la gestión de recursos humanos en las organizaciones y el desarrollo de personas. En este aspecto, haremos referencia a los trabajos de especialistas en el tema de gestión de recursos humanos y liderazgo organizacional (v.g. P. Senger, K. Blanchard, P. Drucker).

2.2.1 Conceptos clave:

En el marco conceptual definiremos que es el desarrollo personal. Y asumimos provisionalmente el desarrollo personal como “Una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano”. (Brito Challa. Relaciones Humanas, 1992, pág. 112). Desde esta perspectiva la organización tiene que ser comprendida como un sistema complejo de relaciones e interacciones que constituyen una red social cuyo funcionamiento resulta como un espacio para la mejora de las personas y la efectividad de los mismos en el logro de la misión organizacional.

Nos referimos en este aspecto al aporte teórico de McGregor, en la década de los 60, aún de referencia en este tema. McGregor, profesor del MIT, estableció en su obra “El lado humano de la empresa” dos teorías sobre la postura que adoptan los líderes en el desarrollo de las personas. Este autor describe las conocidas Teoría X y Teoría Y. Con estas teorías los

jefes/líderes (directores, gerentes, supervisores, etc.) pueden desarrollar una comprensión de las personas y las acciones que tienen que realizar para liderarlas o hacer gestión.

La teoría “X” se basa en la creencia negativa sobre las personas que ciertos directivos tienen y que es fruto de un estilo autoritario que supone originario de unas estructuras y filosofía militar. De esta teoría podemos tener el siguiente resumen:

Tabla 1
Teoría “X”

Como son básicamente las personas	Política a aplicar
<ul style="list-style-type: none">• Los seres humanos no estamos predispuestos a trabajar.• Las personas solo trabajan por dinero.• Somos irresponsables y carecemos de iniciativa.• Preferimos ser conducidos, ya que eso evita responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none">• Dar tareas simples• Controlar de cerca a quien haga estas tareas simples.• Establecer reglas y normas automáticas y rutinarias para que no tenga que pensar mucho.

Esta manera de entender a las personas deriva un modelo de liderazgo y gestión que se basa en el estrecho control de las personas para garantizar que alcancen los objetivos previstos de la organización.

McGregor plantea una teoría alternativa que denomina Teoría “Y”. Con esta teoría McGregor basa su modelo en buscar el compromiso de los colaboradores para dar valor al estilo participativo, y conseguir con ello resultados diferentes.

La Teoría “Y” se resume así:

Tabla 2
Teoría “Y”

Como son básicamente las personas	Política a aplicar
<ul style="list-style-type: none"> • Los seres humanos tenemos iniciativa y somos responsables. • Tenemos autocontrol y deseos autonomía. • Buscamos mayores responsabilidades. • Colaboramos y participamos en lo posible para conseguir objetivos. • Podemos esforzarnos sin la necesidad de que nos controlen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente propicio para el trabajo. • Dejar que participen en las decisiones de la empresa. • Fomentar y facilitar las responsabilidades para aumentar nuestra motivación.

Como se ha señalado al analizar estas teorías, para McGregor, “la aceptación de la teoría “Y” no supone abdicación de la autoridad de la empresa o de los líderes, se trata de un enfoque diferente”. (Miguel Porret Gelabert, *Gestión de Personas Manuel para la Gestión del Capital humano en las organizaciones*, 2012, pág. 116 y 117). Sin embargo como modelos de gestión podemos ver dos categorías que se ponen en un plano de tensión: CONTROL(ISMO) – PARTICIPACIÓN.

Estas teorías tienen relevancia para el proceso de la formación y la gestión de personas en la organización. El primer escenario (teoría “X”) nos presenta un modelo coercitivo, de desenvolvimiento forzado, donde la persona realiza sus funciones o tareas en base a un contexto sencillo y operativo. Con este modelo hay un impedimento al desarrollo de la autonomía, la capacidad de análisis y la toma de decisiones de los colaboradores. En el segundo escenario (Teoría “Y), en cambio, las personas pueden desenvolverse con autonomía, ejercer liderazgo, responsabilidad y proactividad en un ambiente de trabajo horizontal donde todos participan y se impulsan a lograr los objetivos. Este segundo escenario, es aplicable hoy en las organizaciones, y es el modelo por el que en esta investigación optamos, para el desarrollo personal del individuo. Puesto en práctica este modelo permite también organizaciones dinámicas, creativas y proactivas, que se autoreinventan en un clima de confianza y cooperación.

La idea clave en nuestra investigación que compartimos es que la persona logra su crecimiento personal y laboral en una organización que le brinda los recursos, herramientas y procedimientos adhoc a su puesto de trabajo, competencias y personalidad. Estos componentes, que son parte de su ´proceso de formación, deben ser facilitados por la organización en sus procesos de capacitación, además de incentivos emocionales y económicos. La organización, no debe pretender que la persona crezca en un ambiente donde no se le brinda las mejores condiciones de armonía.

Estos componentes harán que la persona evolucione, tanto en el aspecto laboral como en el personal, dado que si se encuentra bien (y con sus necesidades satisfechas, en el sentido de los logros personales, según la escala de necesidades y expectativas de Maslow) contribuirá para que la organización tenga un alto sentido de felicidad e impacte de manera diferente en el mercado, haciéndola única e irremplazable.

Otro concepto instrumental para nuestro trabajo es la definición de organización. En el nivel académico y administrativo se han dado diferentes definiciones de la organización, que responden a diversas teorías de la organización entre las cuales se han pasado de definiciones formales, organicistas y sistémicas. En este último enfoque también encontramos diversas variables, que aquí no vamos a explicar. H. Mintzberg en décadas recientes también ha sido uno de los promotores de la “teoría de la contingencia” para afirmar que las organizaciones tienen una relación dinámica con el medio ambiente y el contexto, y que el mejor modelo de organización es el que logra adaptarse al medio, el contexto en el que se desarrolla. Este tipo de organizaciones tienen que hacer una adecuada gestión de sus estrategias, estructuras, de la cultura organizacional, la tecnología y la gestión de los recursos humanos. Este tipo de organizaciones tienen que llevar a cabo procesos de adaptación interno y externo estableciendo canales de interrelación y funciones internas para la transformación de sus insumos de salida al medio externo. En este sentido, desde la perspectiva de la gestión de organizaciones es una exigencia trabajar con las personas, como un factor clave del desarrollo organizacional.

A partir de estas ideas, para nuestra investigación tomamos una definición funcional y operativa, entendiendo que la organización como toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente (y tiene) la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible.

Esa coordinación necesaria no se conseguirá solo con el simple deseo de que sea así, requiere vencer una serie de factores que influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las persona que las integran y que, consecuentemente, tienen repercusión en el grupo al que pertenecen. Un primer paso será el establecimiento de unos objetivos y la aplicación de un sistema de coordinación que hará que cada persona, desde la posición que ocupa en ese sistema, colabore para la obtención del fin pretendido. Y no actúe en función de su interés propio, sino en busca de los fines que persigue la comunidad de miembros que constituyen la organización. Debemos tener cuenta, que la tónica dominante de las organizaciones en nuestros días es su complejidad. (Miguel Porret Gelabert, *Gestión de Personas Manual para la Gestión del Capital humano en las organizaciones*, 2012, pág. 21).

Cuando hablamos de personas, debemos enfocarnos en los líderes, que son los modelos que siguen los equipos de trabajo. En esta investigación, nosotras apostamos por lograr en los líderes un liderazgo transformador.

Este es el siguiente concepto que trabajamos en nuestra investigación. Liderazgo Transformador, para efecto de nuestro trabajo este líder eleva a la gente hacia ideales. Es el mejor de todos, ya que lleva a la gente al encuentro de su más alta necesidad, que es trascender, donde el líder es innovador, tiene una motivación inspiracional, se preocupa por las personas y es coherente. (David Fishman, 2013). Con este concepto se modifican los modelos o paradigmas tradicionales de los jefes (directores, gerentes, supervisores, etc.). Ellos pasan de su función gerencial, administrativa, operacional, a una nueva: la de ser formadores y/o entrenadores de las personas que están como colaboradores. Estos “nuevos gerentes” tienen que desarrollar habilidades, capacidades, y estrategias para llevar a sus colaboradores a un nivel diferente de compromiso, involucramiento con su organización, y de rendimiento en su productividad. Desde el liderazgo transformador, los jefes, tienen que “aprender” y “aprehender” en esta forma de gestión a dedicar tiempo a las personas con las que trabajan.

Esta investigación se enfoca a proponer un modelo de relación de los jefes con sus colaboradores, con la perspectiva de mejorar la calidad de gestión a nivel personal y laboral, que mejore el rendimiento de los servicios y las relaciones de la organización con su entorno. Bajo esa transformación con los líderes lograremos equipos de trabajo transformacionales que busquen crear, desarrollar y participar de su propia formación y desarrollo.

Teniendo en cuenta el proceso de evolución personal y laboral del individuo, y los caminos y alternativas por los que pasara para este cambio, contaremos con una organización distinta, diversa, con valores implantados, liderazgo transformador, una buena cultura, excelente clima laboral, mayor rendimiento en la productividad, rentable y con gran sentido de felicidad. Donde el colaborador siempre tenga ganas de trabajar comprometiéndose independientemente del estado de la organización, de la que no querrá salir.

Por otro lado, en este capítulo nos proponemos revisar los aportes que se han realizado en el campo del desarrollo de capacidades y la autogestión del conocimiento. Hemos tenido en cuenta en la investigación, teorías y prácticas realizadas en organizaciones tipo en las que ha jugado un papel importante un liderazgo transformador y efectivo para promover el desarrollo enfocado a las personas. Tendremos como referencia a autores que han aplicado exitosamente procesos de mentoring para mejorar el funcionamiento y gestión de sus organizaciones. (Por ejemplo, Ken Blanchard, Peter Drucker, P. Senger).

En este sentido tenemos presente que algo que es de suma importancia es el autoconocimiento “ya que cuando una persona se siente tranquila consigo mismo, es muy probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva”. Esto es una nota interesante. (Desarrollo Personal. Manual del curso. Programa Estatal de Carrera Administrativa, <http://www.seslp.gob.mx/pdf/antologia.pdf>. 2014).

Finalmente, nuestro enfoque en este capítulo busca examinar la gestión de la organización y el papel de las personas (jefes, colaboradores, etc.) como los componentes claves para el éxito de la organización. Consideraremos como un aspecto estratégico trabajar por constituir espacios de desarrollo personal sostenidos en la organización, para motivar y desarrollar actitudes, compromisos de mejoramiento laboral, para lograr la competitividad y la productividad de las personas en los procesos y en la cadena de la gestión.

2.2.2 Idea clave

Con esta propuesta queremos animar compromisos y actitudes en la organización para responder a los contextos y entornos altamente complejos y competitivos que caracteriza al mundo hoy, y que obligan a las organizaciones y empresas a innovarse permanentemente asumiendo los cambios estratégicos (“lo único que no cambia es el cambio”) y a empoderarse

en estos entornos como una organización líder en su especificidad, como una agente de desarrollo.

2.3 Aplicativos Tecnológicos

2.3.1 Experiencia Samsung

Este artículo nos da a conocer que algunas grandes organizaciones ya vienen cambiando e innovando en la gestión del conocimiento de sus empleados.

Abraham afirma que Samsung es una de las pocas compañías que cuenta con personal con capacidad de adaptarse con menor dificultad a los cambios pero que a su vez, en este contexto de cambios el punto más importante es descubrir cómo conseguir la felicidad de sus trabajadores. Por tal para gestionar a las personas vienen poniendo a su disposición herramientas a la vanguardia.

Desde el 2015 cuentan con una herramienta innovadora y potente llamada “Crece por ti”, donde la empresa pone en manos de los propios empleados la planificación de su crecimiento y desarrollo profesional, pero siempre acompañado y apoyado por sus líderes. Sumado esto también a las iniciativas de promoción y crecimiento con la que cuenta Samsung desde hace años.

En esta empresa el área de RRHH trabaja en sus empleados el “liderazgo personal”, basado en el autoconocimiento sobre quiénes somos y la circunstancia que nos circunda, y una vez identificado o reconocido esto, se posibilitará la “autogestión”.

El artículo menciona que el autoconocimiento es poder reconocer nuestras emociones, valores, motivaciones, nuestras características físicas y psíquicas, reconocernos como un ser que primero debe estar en equilibrio y armonía con el mismo para luego estarlo con el sistema colectivo donde pertenece.

Y con respecto a la autogestión, se menciona que se trata de definir un propósito individual y que esté alineado al propósito de la empresa. Luego de identificar el propósito se le podrá establecer metas aprendizajes, desarrollos individuales y colectivos, mediciones, evaluación de procesos, logros, teniendo un propósito colectivo.

Samsung complementa la herramienta “crece por ti” con el aprendizaje de metodologías de trabajo y herramientas para el desarrollo profesional y personal de manera virtual y

presencial, especialmente en las áreas comerciales que enfrentan una alta competencias por el mercado donde se desenvuelven.

Lo que busca Samsung es equilibrar los éxitos de la empresa con personas felices. Y que en esta nueva era la calidad de vida es muy importante y necesaria para la felicidad de las personas y su desarrollo.

“Crear en el otro es la herramienta clave para que una persona crea en sí mismo. Ese es el ámbito en el cual podemos influenciar y posibilitar el concepto de “crece por ti”.” (Oyarzum, 2017)

Este concepto de liderazgo lo que trabaja es despertar la conciencia del empoderamiento, del rol de cada individuo en sus propias vidas, apoyado de la relación que mantiene con las personas que lo rodean, a través de un feedback, acompañamiento, comunicación, viendo a un tercero, viéndonos a nosotros mismos, en diferentes roles, situaciones, contextos, personales y laborales, reconociendo nuestros logros, motivaciones, decisiones, etc, que puede empoderar a la persona a generar nuevos cambios en base a sus propósitos individuales y del grupo donde pertenece.

Entonces el desafío que enfrenta el área de Recursos Humanos es encontrar el propósito individual de sus trabajadores y que con la energía de cada uno de ellos se logró un objetivo común. Mencionan que la empresa reconoce y valora a cada uno de sus empleados, empujando a su gente a lograr metas extraordinarias, en un ambiente colaborativo, entretenido, dinámico y vanguardista.

2.3.2 Apps de Coaching y desarrollo de personas

Estas son algunas de las aplicaciones y otros servicios web que nos han parecido interesantes incluir en nuestra selección de “tecnología al servicio del coaching”.

2.3.2.1 Mentormy (iOS / Android)

Es la primera App Gratuita de Coaching en Castellano para potenciar y fortalecer los procesos de coaching, incluidos éxitos y descubrimientos.

Es una aplicación dirigida a los clientes de coaching que les permite registrar sus descubrimientos, planes de acción y éxitos conseguidos. Así mismo tiene un listado de Coaches asociados que permiten al cliente elegir al Coach más conveniente para acompañarle en su proceso.

2.3.2.2 Mood Ring (iOs)

Es una aplicación de la empresa Aon Hewitt. Mapas de motivación de los empleados, el compromiso y la percepción en el tiempo. Una importante herramienta para la gestión del talento y los recursos humanos.

2.3.3 Apps que potencian el desarrollo personal

2.3.3.1 PODCASTS

“Definitivamente esta es una aplicación que todo líder, emprendedor o persona exitosa debe de usar. se trata de personas normales cómo tú y cómo yo que les apasiona un tema en particular y deciden hablar de él. Cada podcast es rankeado en función de la cantidad de audiencia que tiene y ésta es generada solamente a través de una sola cosa: **el contenido**. En otras palabras, los más escuchados garantizan un excelente contenido. Además de que los puedes adelantar, pausar o dejar de escuchar en el momento que desees.

2.3.3.2 AUDIBLE

Esta es una plataforma que vino a transformar la experiencia de leer libros. Se trata de un servicio web y un app que te permite acceder a más de 180,000 audio libros de ficción y no ficción, así como contenido en audio de periódicos y revistas de todo tipo.

2.3.3.3 POCKET MENTOR

Todos sabemos que si queremos ser mejores tenemos que aprender de los mejores y para eso necesitamos un mentor. **Pocket Mentor** es un mentor virtual que te proporciona consejos diarios y mentoría enfocada en el desarrollo y crecimiento personal. Cuenta con tutoriales guiados para establecer metas y objetivos, así como una librería con cientos de artículos diseñados para desarrollar tus habilidades como líder. Lo mejor de todo es que es gratis y la puedes descargar.

2.3.3.4 BLINKIST

Es una biblioteca con más de 1,000 *best sellers* concentrados en pequeños resúmenes que puedes leer de 15 a 45 minutos dependiendo de tu velocidad de lectura” (De Hoyos Freymann, 2016).

2.3.4 6 apps que están revolucionando los recursos humanos - Gamelearn

Es una plataforma de aprendizaje a través de videojuegos que permite practicar habilidades como el liderazgo, la atención al cliente, la negociación, la productividad o la gestión del tiempo. Todo ello dentro de tu LMS, en tu ordenador o en tu smartphone. Formación de empleados fácil y divertido.

Fuente: testimonio de un colaborador de un Banco Peruano.

Banco peruano cuenta con una plataforma donde pueden ingresar todos los colaboradores y gestionar sus conocimientos, tienen opción de llevar cursos donde pueden reforzar conocimientos que ayudarán a su mejor desenvolvimiento en su posición actual, también existe acceso para participar de cursos que te brindan conocimientos de cargos superiores que están en la línea de carrera del empleado. Por ultimo hay cursos que simplemente te llaman la atención y son de tu interés. Es decir, está dividido en temas de interés local, de liderazgo y por ultimo innovador. Este programa al líder lo invitan a realizar una encuesta para luego recomendarle los cursos a llevar.

En esta plataforma tendrás acceso a webinar, videos. Libros, cursos presenciales, Importante mencionar que pueden crear un acceso directo y tenerlo en tu celular, al igual que también puedes utilizarlo fuera del horario de trabajo.

En resumen, puedo concluir que, en la búsqueda de aplicativos para gestionar nuestros conocimientos, halle muchos interesantes que te motivan a leer libros, a ser guiados por un mentor virtual, a escuchar audios de diversos temas de interés, inclusive halle uno muy interesante que te enseña diversos temas a través de videojuegos, temas de liderazgo, negociación, productividad y gestión del tiempo. Hasta el momento el programa que me ha parecido más interesante es el que usa un banco conocido en el Perú, donde los empleados de su empresa pueden acceder a una plataforma para aprender, donde a través de unas preguntas te recomienda cursos de acuerdo a tus necesidades, en temas locales (del mismo puesto de trabajo para reforzarlo), de liderazgo y en temas innovadores.

3 TRABAJO DE CAMPO

3.1 Encuestas - Colaboradores

Grupo objetivo: Scotiabank y Británico: Encuestas a 15 colaboradores por empresa.

Tabulación, gráficos y análisis



Figura 3 Encuestas: Pregunta 1

En esta pregunta podemos observar que la mayoría de las personas dedican muy poco tiempo o nada de su tiempo a aprender nuevas cosas en el día a día. Conversando con los entrevistados me indicaron que no estudian porque no les alcanza económicamente, otros porque no tienen tiempo por el trabajo, salen tarde y no llegarían a clase, otros ya terminaron su carrera y por el momento no deciden que hacer.



Figura 4 Encuestas: Pregunta 2

En esta pregunta, las personas consideran que el banco si los ayuda con su desarrollo personal, indican que gracias al trabajo que tienen consiguen pagarse sus estudios, también valoran los descuentos que obtienen en algunos institutos y universidades con los cuales el banco tiene convenios. También valoran las capacitaciones que tienen constantemente, adicionalmente algunos de ellos han aprovechado la oportunidad de talleres gratuitos donde se pueden inscribir de forma voluntaria y que el banco ofrece a sus empleados.



Figura 5 Encuestas: Pregunta 3

En esta pregunta la mayoría de las personas afirman que algunas veces si dejan de lado el dedicar tiempo a su desarrollo personal, porque salen tarde del trabajo, y si analizamos un poco más vemos que una minoría, pero no menos importante casi siempre deja de lado su desarrollo personal, y en este caso en la misma entrevista nos damos cuenta que estas personas son generalmente personas que tienen hijos y disponen de menor tiempo para ellos mismos.

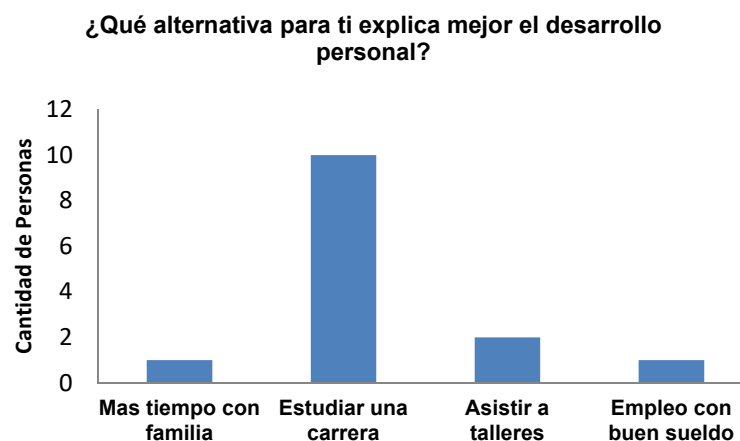


Figura 6 Encuestas: Pregunta 4

En esta pregunta la mayoría de las personas consideran que el desarrollo personal va más por el lado de adquirir nuevos conocimientos a través de los estudios profesionales en un instituto o universidad.

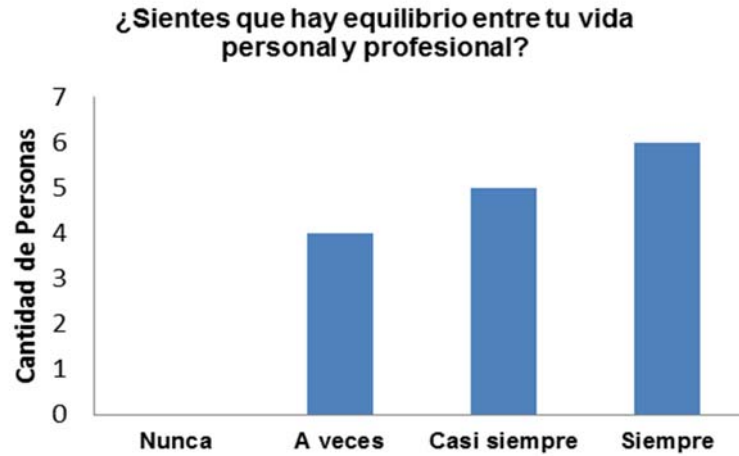


Figura 7 Encuestas: Pregunta 5

Sorprendentemente, en esta pregunta la mayoría de las personas respondieron que si tienen un equilibrio entre su vida personal y profesional. Pero un grupo menor pero no menos importante consideran que a veces logran ese equilibrio y mencionan que es porque si eligen desarrollarse profesionalmente normalmente sacrifican la vida personal, como compartir con la familia, realizar deporte, etc.

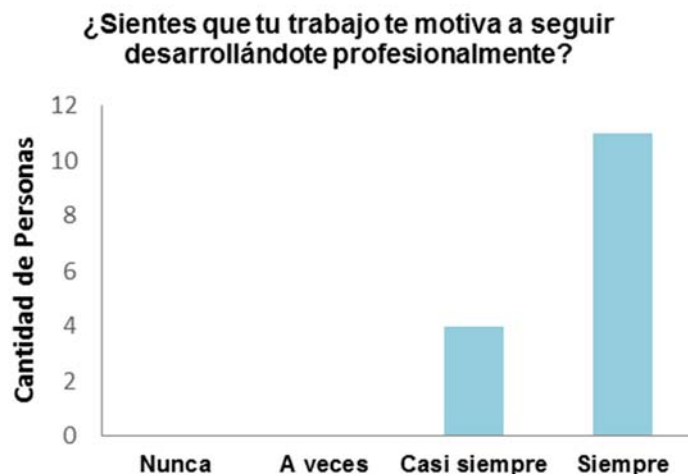


Figura 8 Encuestas: Pregunta 6

En esta pregunta la mayoría de personas si sienten que en su trabajo si los motivan a seguir desarrollándose profesionalmente, lo que consideran ellos es que cada día el banco los reta a cumplir metas y a su vez los capacita a través de diferentes herramientas e impulsa el desarrollo de diferentes competencias. Además, mencionaron que valoran que el banco todos los años brinde becas de estudios de pre y post grado para sus empleados con mejor desempeño.

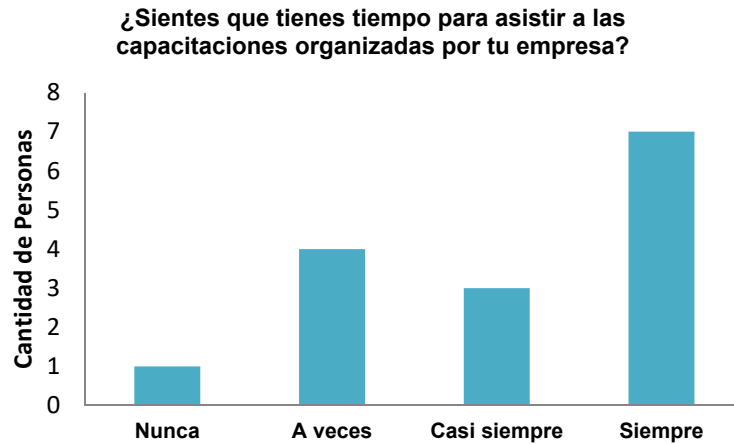


Figura 9 Encuestas: Pregunta 7

La mayoría de las personas, aproximadamente el 50% de la muestra indica que, si puede asistir sin problemas a las capacitaciones que le ofrece su empresa, pero ahondando con ellos indicaron que se refieren a las capacitaciones dentro del horario de trabajo. Si revisamos al detalle el otro 50% está compuesto por las personas que a veces o casi siempre pueden asistir, en el caso de estas personas, son personas que no tienen hijos y que pueden contar con un tiempo libre luego del trabajo.



Figura 10 Encuestas: Pregunta 8

En esta pregunta la mayoría de personas consideran que, si han crecido profesionalmente dentro de la organización, en este caso mencionan que la empresa les ha ofrecido o les ofrece hacer una línea de carrera, en la cual vienen creciendo, asumiendo nuevos retos y en el camino la empresa los viene capacitando a través de talleres, programas anuales, certificaciones, etc.

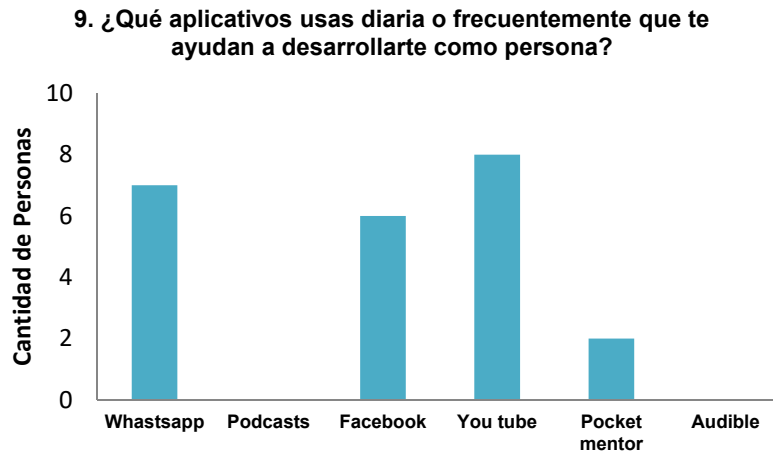


Figura 11 Encuestas: Pregunta 9

En este caso tenemos dos aplicaciones que los encuestados usan más, se trata de Youtube y del Whatsapp, en este caso les pregunté, cómo los ayudaba a desarrollarse como personas y me indicaron que en el caso de Youtube, lo usaban para ver videos sobre temas que les interesa, incluso mencionaron que escuchaban videos en TED, y en el caso del Whatsapp, se referían a que podían recibir links o escritos o videos con contenidos de temas que le son de su interés.

Pero es reducido o casi nulo el número de personas que utilizan realmente aplicativos que le ayuden a desarrollarse como persona de una manera integral o parcialmente como aplicaciones de lectura, mentores, etc. Lo que si se evidencio es que cuentan con aplicativos, de música, de juegos, whatsapp para conversar y comunicarse por temas de trabajo o personales, aplicaciones para comprar artículo o servicios, aplicativos de cines, de taxis, etc.



Figura 12 Encuestas: Pregunta 10

En esta pregunta la mayoría se concentra en que a veces o casi siempre los aplicativos ayudan de alguna manera a lograr tus metas profesionales y personales, explican que ayudan desde el punto de vista de la comunicación, para pasar información, para coordinar, para buscar información por ejemplo a través de Google. Indican que han escuchado que existen aplicativos para ayudar a la persona a mejorar en ciertos aspectos, pero que aún no lo han usado.

El 47% de los colaboradores encuestados percibe que su organización es un ambiente que favorece su crecimiento y desarrollo profesional.

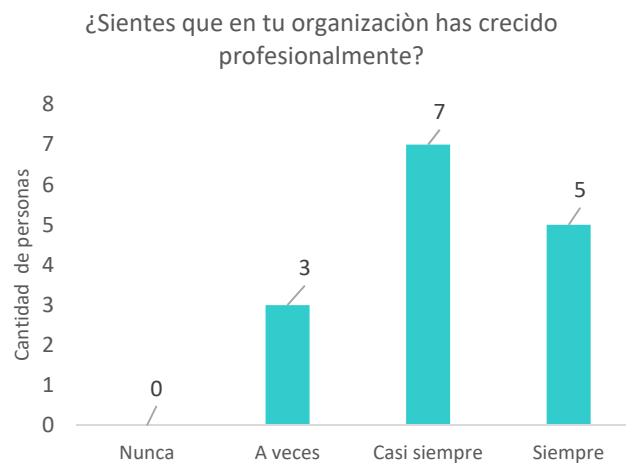


Figura 13 Encuestas: Pregunta 11

Las respuestas en este gráfico, revelan que un alto porcentaje de colaboradores utilizan algún aplicativo en sus actividades cotidianas, las cuales favorecen su desarrollo personal y profesional. Uso de tecnología vigente.



Figura 14 Encuestas: Pregunta 12

Se reafirma con estas respuestas, que nuestros colaboradores consideran que los aplicativos disponibles en el medio, representan una herramienta valiosa para lograr sus metas personales y profesionales.

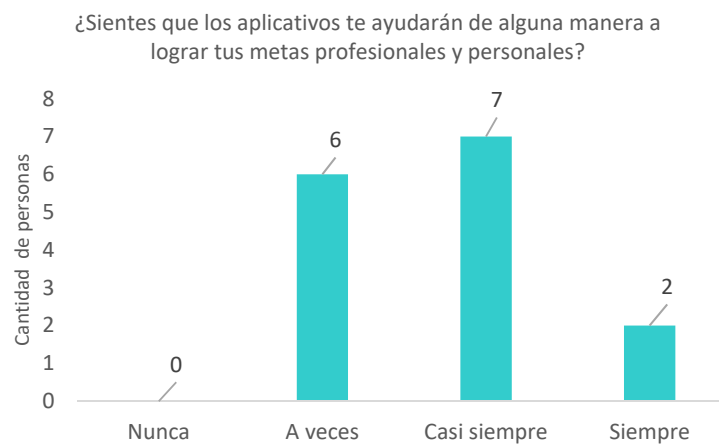


Figura 15 Encuestas: Pregunta 13

3.1.1 La formación en las organizaciones o empresas: Análisis de Encuestas

En perspectiva de nuestra investigación hemos realizado dos encuestas dirigidas a los trabajadores o colaboradores de las empresas u organizaciones para ver cuáles son los aspectos más relevantes que están presentes en los procesos de formación y cómo estos inciden en los colaboradores, sus percepciones sobre el papel de las empresas e instituciones en este proceso, además de los impactos que la formación tiene en los propios colaboradores, a nivel profesional y personal.

Estas encuestas se han realizado con trabajadores de dos instituciones: a) una agencia de una institución de servicios financieros, el Banco ScotiaBank, del distrito Miraflores y, b) una institución de servicios educativos y formación en idiomas, el Instituto de Idiomas Británico, en la sede de Lima. En la muestra se han realizado treinta encuestas-entrevistas a 30 personas encargadas de la atención a los clientes, quince (15) en el ScotiaBank, y quince (15) en el Instituto Británico. En ambas instituciones se han realizado las encuestas en forma personalizada, procurando constatar algunas informaciones que los colaboradores daban con la práctica misma.

Las preguntas de las encuestas-entrevistas han ido dirigidas a explorar los temas que nos informan sobre la disponibilidad de los propios colaboradores para gestionar su formación, el impacto de los procesos o proyectos de formación en su desarrollo personal, profesional y el entorno social, la relación de los colaboradores con la institución o empresa y las oportunidades de desarrollo que encuentran en ellas; y el uso de las nuevas tecnologías y aplicativos tecnológicos en el proceso de desarrollo.

En las respuestas de los trabajadores de las empresas seleccionadas para nuestra investigación encontramos temas similares, sobre el sentido de la formación, la disposición de aprendizaje y dedicación a los procesos de formación y los impactos personales, profesionales y afectivos en las personas. A continuación ofrecemos una síntesis de las respuestas obtenidas.

3.1.1.1 Disponibilidad de los propios colaboradores para gestionar su formación

Un aspecto que se ha recogido en la encuesta está referido a la actitud y disposición de los trabajadores al emprendimiento y la autoformación.

3.1.1.2 Tiempo dedicado a la formación

Una primera constatación en ese aspecto es que los colaboradores no tienen una cultura y especial interés por el aprendizaje de nuevas cosas que les permitan mejorar su estándar personal (Pregunta 1: *¿Cuánto tiempo de tu día le dedicas a aprender nuevas cosas?*). Esto se debe, especialmente a las condiciones laborales, las condiciones económicas, la disponibilidad de tiempo, y al conformarse con la carrera realizada “por lo cual no deciden continuar más estudios” (ScotiaBank). En el mismo sentido, en el Británico los encuestados ha permitido segmentar su tiempo de dedicación al estudio, indicando que el 47 por ciento ocupa a la formación al menos una (1) hora, el 33 por ciento dedica media hora, y sólo el 20 por ciento, dedica 2 horas.

A la pregunta: *¿Dejas de lado tu desarrollo personal por falta de tiempo?* (Pregunta 3) la mayoría de los encuestados afirman que dejan de lado su formación y no pueden dedicarse a su desarrollo personal, por falta de tiempo, a veces 53 %, casi siempre, el 20 %. Sólo el 26 %, casi nunca. La razón que señalan es que salen tarde del trabajo (ScotiaBank). Si analizamos un poco más vemos que una minoría, pero no menos importante, casi siempre deja de lado su desarrollo personal, en este caso estas personas tienen responsabilidades familiares, con hijos y disponen de menor tiempo para ellos mismos. En el Instituto Británico, un número considerable, el 80 %, admite que deja de lado su desarrollo profesional por falta de tiempo. Es sumamente reducido el porcentaje de colaboradores que nunca dejan de lado su desarrollo profesional.

3.1.1.3 La empresa y la formación

En contraste con lo anterior las personas encuestadas consideran que las empresas e instituciones son una oportunidad para su desarrollo y formación. En respuesta a la pregunta 2, *¿Sientes que tu trabajo de alguna manera te ayuda a tu desarrollo profesional?*

En el ScotiaBank hay una buena percepción de la ayuda que la institución les ofrece para su desarrollo personal, el 80 %. El hecho de contar con el trabajo en la institución es una oportunidad para financiar sus estudios. Por otro lado, también valoran los descuentos a los que pueden acceder en algunos institutos y universidades con los cuales el banco tiene convenios. También valoran las capacitaciones que tienen constantemente, adicionalmente algunos de ellos han aprovechado la oportunidad de talleres gratuitos donde se pueden inscribir de forma voluntaria y que el banco ofrece a sus empleados.

En el caso del Instituto Británico, el 53% de colaboradores encuestados, consideran que su trabajo contribuye con su desarrollo profesional. El 26 %, considera que el trabajo en la empresa siempre la ayuda, y 20 %, indica que sólo a veces. Es importante mencionar que ninguno de los colaboradores encuentra que su trabajo no le ayuda en su desarrollo profesional.

Sobre las oportunidades y posibilidades de capacitación y formación dentro de la misma empresa, a la pregunta 7: ¿Sientes que tienes tiempo para asistir a las capacitaciones organizadas por tu empresa? La mayoría de las personas, aproximadamente el 50% de la muestra indica que, si puede asistir sin problemas a las capacitaciones que le ofrece su empresa, pero ahondando con ellos indicaron que se refieren a las capacitaciones dentro del horario de trabajo. El otro 50% son personas que a veces o casi siempre pueden asistir. Una característica de este grupo es que son personas que no tienen hijos y que pueden contar con un tiempo libre luego del trabajo (ScotiaBank).

En el caso del Instituto Británico, el 60 % de los encuestados indican que tiene dificultades para asistir a las capacitaciones organizadas por la misma empresa. Es rescatable, sin embargo, que un 33 %, están en actitud de encontrar la forma para asistir a las mismas a pesar de las dificultades. Ello refleja interés en continuar desarrollándose a pesar de las posibles dificultades.

Un aspecto fundamental que puede ser relevante es la percepción y certeza del papel que la empresa ha tenido en la formación y el crecimiento profesional. Esto está registrado en las respuestas a la pregunta 8 de la encuesta, ¿Sientes que en tu organización has crecido profesionalmente?. En esta pregunta la mayoría de personas, 73 %; consideran que si han crecido profesionalmente dentro de la organización, mencionan que la empresa les ha ofrecido o les ofrece hacer una línea de carrera, en la cual vienen creciendo, vienen asumiendo nuevos retos y en el camino la empresa los viene capacitando a través de talleres, programas anuales, certificaciones, etc. El 20 % considera, que casi siempre lo ha sido (ScotiaBank).

En el Instituto Británico, hay algunas percepciones diferenciadas. El 47 %, señala que este aporte de la institución ha sido casi siempre; el 33 %, siempre; y el 20 %, sólo a veces. En este sentido hay diversas experiencias y acceso a oportunidades de formación que los encuestados han tenido.

Con la pregunta 6, ¿Sientes que tu trabajo te motiva a seguir desarrollándote profesionalmente? es evidente la estrecha relación de los encuestados con el clima laboral y la cultura institucional que genera en ellos estados de ánimo de identificación y compromiso. La empresa o institución es un importante espacio de realización personal y de fidelización, por el papel que desempeña en el desarrollo personal y profesional.

La mayoría de personas sienten que en su trabajo se los motivan a seguir desarrollándose profesionalmente, siempre 73 % y casi siempre 27 %, (ScotiaBank). En esta institución bancaria los encuestados consideran que cada día el banco los reta a cumplir metas y a su vez los capacita a través de diferentes herramientas e impulsa el desarrollo de diferentes competencias. Además, mencionan que valoran que el banco todos los años brinde becas de estudios de pre y post grado para sus empleados con mejor desempeño.

En el Instituto Británico se dan algunas características similares que permiten ver que el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores con el trabajo que desarrollan en la institución es considerablemente alto. Los indicadores de calidad de la motivación que encuentran en la empresa llegan a 40 % siempre, y 40 % casi siempre. Sólo el 13 %, declara que a veces se encuentra esa motivación.

3.1.1.4 Formación y desarrollo personal

En la encuesta también se ha buscado identificar las percepciones de los trabajadores y colaboradores en relación al desarrollo personal, con la pregunta 4: ¿Qué alternativa para ti explica mejor tu desarrollo personal?

En las respuestas se ha dado una marcada diferencia entre los encuestados del grupo ScotiaBank y el Instituto Británico. En el ScotiaBank, la mayoría de las personas consideran que el desarrollo personal va más por el lado de adquirir nuevos conocimientos a través de los estudios profesionales en un instituto o universidad para lograr una carrera, 67 %. El 13 %, hace referencia a la formación en talleres para su capacitación, y sólo el 7 %, pone su atención en la relación con la familia. Ligado a esto, un 7 %, también hace referencia a un mejor sueldo. El desarrollo personal está relacionado con la mejora de condiciones y mejoras personales.

En el grupo del Instituto Británico, por su parte los encuestados refuerzan la idea de la formación profesional y el logro de una carrera universitaria, 47 %; sin embargo, la relación con la familia, el tiempo familiar también es considerado parte del desarrollo personal, 40

% . En este grupo también se considera como un aspecto del desarrollo personal tener un reconocimiento laboral que se traduce en una mejora de sueldo, el 13 %.

3.1.1.5 Desarrollo profesional y desarrollo personal – Calidad de vida

La pregunta 5, ¿Sientes que hay un equilibrio entre tu vida personal y profesional? indaga en las relaciones que los encuestados establecen entre su formación profesional y su vida personal. En este sentido, hurga en los tejidos afectivos y relacionales de la persona que se califica no sólo como un buen profesional, que garantiza su afectividad y busca de la vivencia vital, emocional. En el grupo de encuestados del ScotiaBank la mayoría de las personas respondieron que si tienen un equilibrio entre su vida personal y profesional, siempre 40 %, casi siempre 33 %. Pero un grupo menor, 27 %, no menos importante consideran que a veces logran ese equilibrio, explican que es porque si eligen desarrollarse profesionalmente normalmente sacrifican la vida personal, como compartir con la familia, realizar deporte, etc. Este es un aspecto importante a considerar en el marco de las relaciones personales y las posibilidades de tener personas felices en la empresa.

Este aspecto se ha convertido en uno de los principales en el desarrollo de un colaborador, en grupo de encuestados del Instituto Británico. El 53% de los colaboradores encuestados dice preferir mantener casi siempre un balance entre la vida profesional y familiar, lo cual consideran tiene el mismo nivel de importancia para su propio crecimiento integral. Este indicador suma al 40 %, que dice buscar ese equilibrio a veces. Sin embargo, hay una voz solitaria, que en el conjunto de la encuesta representa el 7 %, que expresa nunca lograr ese equilibrio.

3.1.1.6 El empleo de aplicativos en la formación

En la encuesta hemos logrado identificar prácticas y los intereses de los trabajadores y colaboradores en el uso de nuevas tecnologías y aplicativos, que pueden ser empleados para la propuesta y el proceso de formación.

En una primera indagación nos hemos detenido en el uso de aplicativos que los encuestados hacen diariamente. La pregunta 9, ¿Qué aplicativo usas diaria o frecuentemente que te ayudan a desarrollarte como persona?. El enfoque de la pregunta ha indagado sobre el uso del aplicativo y la utilidad que tiene para el desarrollo personal.

En el caso de los encuestados del grupo del ScotiaBank, se ha podido verificar que se utilizan dos aplicaciones con más frecuencia, se trata de las redes sociales de youtube (53 %) y del

whatsapp (47 %). En este caso se les consultó cómo les ayudaban a desarrollarse como personas. En el uso de youtube, la utilidad era para visionar videos sobre temas que de su interés. Otro uso incluía escuchar-ver videos en TED. En el caso del whatsapp, se referían a que podían estar conectados para recibir links, escritos o videos con contenidos de temas de su interés.

Sin embargo, es reducido o casi nulo el número de personas que utilizan realmente aplicativos que le ayuden a desarrollarse como persona de una manera integral. Algunos encuestados usan parcialmente otras aplicaciones como aplicaciones de lectura, mentores (13 %), Facebook (40 %), etc. Lo que si se evidenció es que cuentan con aplicativos, de música, de juegos, whatsapp para conversar y comunicarse por temas de trabajo o personales, aplicaciones para comprar artículo o servicios, aplicativos de cines, de taxis, etc.

En el Instituto Británico, las respuestas revelan que un alto porcentaje de colaboradores utilizan algún aplicativo en sus actividades cotidianas, las cuales favorecen su desarrollo personal y profesional. Entre los más frecuentes se encuentran youtube (53%), podcasts (33 %), Facebook (27 %) audibles (7 %). En ambos casos se da un uso frecuente de la tecnología vigente.

¿Sientes que los aplicativos te ayudarán de alguna manera la lograr tus metas profesionales y personales? (Pregunta 10) Entre los encuestados del ScotiaBank, la mayoría se concentra en que a veces (33 %) o casi siempre (40 %) y siempre (27 %) los aplicativos ayudan de alguna manera a lograr sus metas profesionales y personales. Los colaboradores explican que estas tecnologías les ayudan desde el punto de vista de la comunicación para compartir información, y coordinar, o para buscar información en las redes. Los encuestados tienen conocimiento que existen aplicativos para ayudar a la persona a mejorar en ciertos aspectos para su desarrollo personal y profesional, pero que aún no lo han usado.

En el Instituto Británico las respuestas de los encuestados también reafirman estas percepciones mencionadas. Los colaboradores consideran que los aplicativos disponibles en el medio, representan una herramienta valiosa para lograr sus metas personales y profesionales. Los indicadores son similares, a veces (40 %), casi siempre (47 %), siempre (13 %).

En este sentido, la posibilidad de innovar la formación de los trabajadores y colaboradores de las empresas e instituciones cuenta con un aliado tecnológico importante, cuyo uso sigue en una permanente progresión, especialmente entre las nuevas generaciones.

CONCLUSIONES

En estas muestras que hemos analizado podemos evidenciar que la mayoría de encuestados dedican muy poco tiempo - o casi nunca - en el día a día para aprender nuevas cosas relacionadas a su trabajo. Sin embargo, los encuestados del grupo del ScotiaBank, consideran que la empresa donde trabajan si los ayuda a desarrollarse personal y profesionalmente, y se refieren a las capacitaciones y talleres brindados en su propia oficina por el jefe y en algunas ocasiones, 1 o 2 veces fuera de la oficina, con certificaciones, etc. Estas actividades de capacitación les ayudan a adquirir otros conocimientos y con mayor ellos, mayor facilidad para conseguir cada vez mejores resultados. En este contexto incluso consideran que es de mucha ayuda los convenios que la empresa tiene con instituciones educativas para que realicen estudios de pre y post grados.

Se evidenció también que el 50% asiste a capacitaciones del banco que son obligatorias y que están dentro del horario de trabajo, las cuales son ocasionales (espaciadas) por sus responsabilidades personales y familiares. Otro 50% que si puede asistir a capacitaciones sin problema son personas que no tienen cargas familiares y disponen de mayor tiempo. Pero en ambos casos no existe una cultura de formación para dedicarle tiempo a aprender nuevas cosas tanto en el ámbito personal o profesional.

También evidenciamos que es muy reducido el número de personas que cuentan con aplicativos que utilicen e impulsen de manera cotidiana su desarrollo personal o profesional. Son más frecuentes las aplicaciones de música, juegos, whatsapp, youtube, Facebook. Ninguno de los encuestados acostumbra a usar un aplicativo de desarrollo personal.

En el caso del Instituto Británico se puede inferir que si bien los colaboradores encuestados evidencian dedicar menor tiempo del deseado en su desarrollo integral (familiar-profesional), ellos tienen la intención e interés en poder mejorar su situación. En virtud a ello, como grupo, consideramos pertinente y oportuno ofrecer la alternativa tecnológica para desarrollar un plan personalizado de formación para el desarrollo y crecimiento personal-profesional de los trabajadores, que potencie sus habilidades y les permita, no sólo identificar

aquellos aspectos que pueden mejorar sino aquellos que sean reforzados, pese a estar desarrollados en un buen nivel.

Teniendo en cuenta, además, que se sienten muy cómodos e identificados con su organización (en ambos casos, en el ScotiaBank y en el Instituto Británico), en la cual perciben que su desarrollo profesional es continuo, verán con agrado la orientación y acompañamiento que se les planteará al elaborar y ejecutar un plan de acción hecho a medida, de acuerdo a sus propias necesidades y considerando sus propias habilidades y destrezas.

Asimismo, algunos de ellos están conscientes de los retos que encuentran en la empresa y que no estar cumpliendo sus metas adecuadamente debido a diversos factores (de organización personal, de disponibilidad, entre otros). Por esta razón el plan de desarrollo va a ser de gran ayuda para lograr mejorar sus condiciones laborales y personales. Especialmente, cuando nuestro planteamiento implica que sea desarrollado en su propio contexto y entorno, dentro de la infraestructura o los ambientes de su organización, (donde se sienten a gusto) dentro de su horario de trabajo.

Asimismo, al confirmar que el uso de aplicativos para este fin, como una herramienta conocida y apreciada por los colaboradores, se puede inferir que incluirlo dentro del plan de desarrollo será aceptado y asumido para resolver las dificultades que se presentan al tener que desplazarse de un lugar a otro, con programas de capacitación y formación fuera de la empresa.

3.2 ¿Cómo cree usted que se puede contar en una organización con mejores personas? - Entrevistas a profundidad – Jefes

3.2.1 Florentino Quispe - Líneas Aeroportuarias del Perú (LAP) Jefe de Administración y Finanzas

Contando con una buena área de recursos humanos que se encargue de la administración, reclutamiento de las personas, definiendo que personal requiere la organización, contratar a las personas más adecuadas, lograr la permanencia de los mejores trabajadores, conseguir

que los trabajadores contribuyan al logro de los objetivos de la empresa, retribuir a las personas según sus aportaciones.

3.2.2 Rafael Goto – CEPS

Gerente General - Centro Cristiano de Promoción y Servicios CEPS

Las organizaciones sistemas complejos

Las organizaciones son organismos que se desarrollan como sistemas complejos en los que encontramos diversos componentes y elementos, que incluyen aspectos sociológicos, psicológicos, administrativos y culturales. Las organizaciones existen para desarrollar procesos y actividades que se proponen lograr objetivos determinados, y cuyos resultados dan cuenta de su misión y sentido propio.

Toda organización precisa construirse o constituirse teniendo definida su misión, su estructura, sus objetivos y metas, su dinámica (procesos), y los recursos (materiales, organizacionales y humanos). Estos elementos tienen que estar integrados para que puedan garantizar el funcionamiento de la organización, y que pueda ser una organización efectiva y productiva. En el contexto actual, en un mercado de organizaciones diversificado y complejo, cada organización tiene que estar preparada para hacer frente a los cambios y desafíos que se producen en su entorno.

Las organizaciones y la gestión interna y externa

Cada organización tiene que hacer una gestión efectiva en sus estructuras y procesos internos así como en los procesos externos (del entorno) para lograr sus fines, objetivos y metas. Esto implica que la organización esté preparada y se interese por tener a los diversos actores (jefes, gerentes, supervisores, colaboradores o empleados) debidamente capacitados para actuar en las distintas situaciones y contextos.

La organización y el desempeño de sus responsables y colaboradores

El desempeño de la organización está en estrecha relación con el desempeño de los diversos responsables de la gestión en los niveles de dirección, supervisión, y las actividades operativas (producción, servicios, comercialización, etc.). En este sentido, la organización tiene que tener en su prioridad desarrollar estrategias y planes para reclutar un personal competente que sea un factor estratégico para su desempeño. También debe tener una estrategia y programas permanentes y regulares para desarrollar, consolidar y empoderar las

competencias y habilidades de todos los colaboradores para sostener los procesos productivos y la calidad de los mismos.

Los cambios en las organizaciones y sus entornos sociales, económicos, culturales y políticos, obligan que los líderes o jefes de estas organizaciones estén atentos a las necesidades de las personas que forman el equipo de colaboradores para formarlos y capacitarlos, por el papel que estos tienen en los procesos internos para sostener o mejorar la productividad y los resultados de la organización, y en los procesos externos, para sostener y mejorar la calidad de los servicios con los clientes o usuarios.

En este aspecto los colaboradores como individuos o personas con sus necesidades y expectativas propias, intereses y aspiraciones, plantean a la organización y los responsables de la gestión una particular forma de gestión de dirección, liderazgo y un modelo de relación dentro de la misma organización. Este cambio implica un nuevo enfoque que se desplaza de los procesos y actividades productivas, al enfoque hacia las personas. Con este cambio de modelo (paradigma) se ve a las personas como el factor clave de los procesos productivos y los servicios.

Aunque este es un aspecto que se ha ido incorporando lentamente en muchas de las organizaciones locales, en nuestro medio, ha comenzado a dar importancia un enfoque de responsabilidad social de las empresas, que llevado a una efectiva aplicación asegura el compromiso de los colaboradores con la empresa, un mejor nivel de fidelización con la empresa y sus objetivos y metas, además de fomentar un mejor clima laboral y la creación de una cultura organizacional donde estén presentes como componentes el bienestar, la creatividad y el sentido de realización personal y profesional de los colaboradores.

El resultado de este cambio y proceso en la organización toma en cuenta otros aspectos que, normalmente, no eran vistos como competencia y potencial de desarrollo interno. No se trata sólo de las condiciones materiales (infraestructura, seguridad, salario, etc.) que los colaboradores requieren como atención de necesidad básica. En este enfoque se incorporan los aspectos subjetivos de los procesos (aceptación, reconocimientos, valores, reciprocidades, aspiraciones personales, etc.) que no eran parte del capital social.

Las organizaciones que han venido incorporando estos aspectos a su estructura y dinámica de relaciones internas han abierto nuevas posibilidades para combinar dos aspectos de los procesos de desarrollo: a) el desarrollo productivo, y el rendimiento económico, y b) el

desarrollo personal, como la base del tejido social, que fortalece los vínculos de cooperación y efectiva productividad. Estas han venido siendo, desde nuestra perspectiva y experiencia, organizaciones saludables y espacios deseables para la empleabilidad. Constituyen organizaciones en las que las personas quieren y aspiran llegar a formar parte de ellas.

Construyendo estrategias y procesos

Hoy existen como referencia algunas experiencias que se han ido aplicando en diversas áreas que califican como modelos de organizaciones para promover estos enfoques. En cada organización, se dan situaciones y condiciones particulares, que llevan a la creación de esquemas y prácticas particulares. Sin embargo, hay algunas situaciones y criterios más o menos comunes que han caracterizado estos procesos.

- A. La disposición de la organización a asumir cambios en su estructura y modelo de gestión. Esto ha llevado a modificar estructuras verticales, que priorizan el mando y la orden de arriba hacia abajo. En estas organizaciones se han creado espacios y dinámicas intermedios para dar lugar a una dirección en cascada, donde la toma de decisiones se dan en los distintos niveles de gestión.
- B. También, junto a esta modalidad, se ha incorporado el concepto y modelo de liderazgo transformador y entrenador. De las formas directivas a las relaciones horizontales y comunicativas, sustentadas en la escucha, la atención de los colaboradores y la dimensión motivacional.
- C. Un clima laboral de confianza en la que cada colaborador puede desarrollar iniciativas y compartirlas con sus jefes y compañeros. Una organización así, no centraliza la creatividad ni la generación de iniciativas. Por el contrario las fomenta y canaliza al grupo.
- D. Una práctica de formación y capacitación permanente y constante. Se aprovechan oportunidades y recursos para la formación y la capacitación. Estas propuestas se dan en reuniones formales (talleres, cursos de especialización) pero también en reuniones “cotidianas” que se dan en el día a día (reuniones de coordinación, de planificación, etc.). Otra alternativa, en esta metodología de formación y capacitación, se realiza con los recursos de las nuevas tecnologías (intranet, redes sociales, etc). En este sentido, la organización se constituye una organización inteligente que gestiona el conocimiento entre sus componentes.

- E. Una práctica de relación personal, que se enfoca en las dimensiones psico-culturales y sociales de los colaboradores. En este aspecto, el nuevo modelo de liderazgo entre los jefes y supervisores con los colaboradores se orienta al entrenamiento o desarrollo de capacidades y habilidades de los colaboradores. En este aspecto son útiles las técnicas desarrolladas, actualmente, por el mentoring y el coaching. Estas son técnicas y prácticas personalizadas, que pueden ser aplicadas en un plan formalizado o en encuentros informales menos estructurados.

Organizaciones para la innovación

Desde las prácticas de organizaciones que han dado saltos cualitativos en prácticas de formación, capacitación y empoderamiento de jefes y colaboradores, en el mundo de las organizaciones y empresas se han ido generando una nueva alternativa para la innovación. Son organizaciones que han tenido prácticas amigables con el medio interno y externo y se han constituido plataformas de cambio.

3.2.3 Alexandra Roulet Origgi

Consultora en RRHH, coach ejecutiva y facilitadora experiencial.

Esta pregunta es muy compleja, contar con mejores personas, involucra varios temas y varios pasos dentro de una organización, cuando hablamos de personas primero hay una etapa de selección, donde se busca elegir correctamente a las personas, que deberían ser acorde a los valores y por supuesto a las competencias que la organización está buscando desarrollar, esto a su vez tiene que ver con la cultura también, entonces muchas veces podemos tener personas muy competentes pero que finalmente no se adaptan a la personalidad o cultura de la organización. Entonces uno de los primeros pasos es saber elegir seleccionar y elegir correctamente a los candidatos para tener una persona o un talento humano no únicamente bueno en lo que hace, no únicamente con una actitud proactiva sino que además se sienta cómodo en la cultura donde habita, es como elegir a alguien muy competente pero que no cuenta con la personalidad necesaria.

Luego otro elemento importantísimo es el tema de la motivación, ¿Cómo consigues que las personas sean cada vez mejores dentro de la organización? Es consiguiendo que estén en equilibrio, para estar en equilibrio lo primero que se me viene a la mente es equilibrio – vida – trabajo, o sea cuando un trabajador se siente en equilibrio, satisfecho entre la cantidad de tiempo que le dedica a su tiempo personal, es decir familia, metas personales, otros negocios

que podría tener en paralelo y la cantidad o porcentaje adecuado de trabajo, yo creo que la persona puede sentirse en sintonía y equilibrada.

Sin embargo cuando hablamos de motivación, es importante notar que cada persona se motiva de forma diferente, de pronto a alguien le va a motivar poder hacer línea de carrera en la organización, otros se van a motivar desde recibir una maestría una capacitación, otros se van a motivar con premios, bonos, otros se motivaran desde poder contar con mayor libertad, etc. etc. Entonces un punto clave también es poder conocer los motivadores intrínsecos y extrínsecos de cada uno de nuestros colaboradores para que la empresa los pueda enfocar y pueda sacar el mejor provecho.

Y finalmente un tercer punto clave para tener personas de buena calidad, contentas dentro de la organización y buenas personas, es saber cómo potenciarlas, porque creo que la clave está en potenciarlas, porque las generaciones que tenemos en la actualidad que migran con mucha facilidad creo que es importante identificar como podemos potenciar, como podemos desarrollar el factor humano que tenemos en la organización, y esto nuevamente va de la mano con los tipos de aprendizajes y los tipos de desarrollo que necesita cada uno de ellos. Algunos necesitarán enfocarse en el conocimiento, otros necesitarán darles foco a temas de habilidades blandas, otros a habilidades duras, algunos de ellos de pronto a nivel actitudinal, pero finalmente saber potenciar correctamente y saber hacer un buen manejo de la gestión del conocimiento creo que es clave para tener una buena calidad de empleados dentro de la organización.

3.2.4 Jorge Shimizu – La Positiva

Sub Gerente de Emisión

Primero la organización debe definir su cultura, y en base a esa cultura, la empresa debe generar su proceso de selección, porque si las personas no están alineadas a los valores de la empresa, esto no funcionará. Otro tema importante es la comunicación, eso va a permitir que las personas se sientan también más a gusto, por un tema de transparencia, de procesos ágiles, etc.

En resumen, es una buena cultura definida, proceso de selección alineado a la cultura, buena comunicación.

Otro tema también es, qué espera la gente y qué puede dar la empresa, claro yo puedo esperar mucho de la organización, y hay cosas que no se van a poder dar pero, tampoco la idea es

que haya una brecha muy grande entre lo que espera el trabajador y lo que la empresa le puede dar.

3.2.5 Flor Casquero – Británico

Creo que para contar con una organización con mejores personas es necesario que se prioricen las habilidades blandas, que se fomenten los valores y el amor como prioridad en su cultura organizacional. Para ello resulta absolutamente necesario que los líderes a cargo de sus equipos sean conscientes del gran privilegio que implica poder tocar, de manera directa o indirecta, la vida de cada uno de los miembros de su equipo. Esta transformación de personas a cargo de la cual están los líderes debe hacerse teniendo como eje principal una gran vocación de servicio.

Es necesario se priorice a la persona, su bienestar, su felicidad y su dignidad como pilar para el éxito organizacional; solo una empresa que constantemente se vuelca a sus trabajadores para indagar lo que necesitan, lo que valoran, lo que los hace felices puede contar con el elemento más importante para su rentabilidad y buenos resultados: un grupo humano comprometido y dispuesto a dar lo mejor de sí aún en los momentos más difíciles y desafiantes.

En este objetivo de lograr una organización con mejores personas, todos los líderes y sobre todo los directivos deben estar alineados con ese fin para que se sienta que hay un trabajo coherente.

3.3 Entrevista a Jefes en las organizaciones o empresas - Análisis

En perspectiva de nuestra investigación hemos realizado cinco entrevistas dirigidas a los jefes de las empresas u organizaciones para conocer sus opiniones, percepciones y experiencias de como contar con mejores personas. Sobre el papel de las empresas e instituciones en este proceso, además de los impactos que la formación tiene en los propios colaboradores, a nivel profesional y personal.

En algunas organizaciones, aun se considera, que la correcta selección de personas y la permanencia de las mismas, es solo responsabilidad del área de recursos humanos, esta idea aleja a los jefes de su participación en el desarrollo y crecimiento de la persona.

Acotamos la apreciación de un jefe que indica que la organización tiene que tener bien definidos e integrados su misión, estructura, objetivos y metas, sus dinámicas y recursos para constituirse y funcionar como una organización efectiva y productiva. Es decir, tener las condiciones para integrar a todos los responsables en todos los niveles para su desempeño. Tiene que priorizar estrategias u planes para reclutar personas competentes e implementar programas para desarrollar, consolidar y empoderar las competencias y habilidades de todos los colaboradores en las distintas áreas y niveles.

Hay jefes que priorizan la importancia de la selección de las personas con la cultura de la organización, es decir, que las personas deben ser evaluadas y elegidas siempre y cuando se adapten a la cultura de la organización, aquí la importancia del primer paso para que se cuenten con mejores personas. Algunos de ellos, consideran que la persona crece o es mejor, si su personalidad coincide con los valores, cultura y perfil de la organización. Dependiendo ello, la persona crece y es mejor.

Además, consideran que la cultura debe establecerse de manera uniforme y sólida, y de acuerdo a ello plasmar el proceso de selección para que este no falle en el momento de la decisión del ingreso de la persona. Son enfáticos en comentar que la cultura es más que importante para el desarrollo de la persona.

Otros jefes consideran relevante la persona, su felicidad, necesidad y deseo. Conociendo estos aspectos de la persona se establecen reconocimientos, procesos y recompensas para que el colaborador se desarrolle como pilar básico dentro de la organización. Asimismo, expresan que las técnicas y formas que la organización le brindara a la persona deben ser de acuerdo a sus propias necesidades, posición y personalidad.

Acotan que es súper importante establecer una buena gestión del conocimiento y desarrollo delimitando los lineamientos, valores, principios y cultura para que la persona crezca, además de, utilizar las mejores herramientas para que a través de la formación y el conocimiento las personas sean mejores personas.

También expresan la motivación en el colaborador está reflejado de acuerdo a lo que espera de la empresa, y lo que la empresa le brinda.

Esto nos lleva a pensar que el aplicativo tecnológico que proponemos es requerido porque es accesible y adaptable a toda organización y posición. Sobre todo, prioriza el crecimiento personal del colaborador pero también el laboral. Queremos lograr la felicidad del

colaborador en la organización mostrándole que nos interesa trabajar y atender sus problemas personales y laborales. Estos dos son necesarios e importantes para que sea una mejor persona, y por añadidura un mejor profesional.

4 CONCLUSIONES

- a) El modelo de autogestión brinda empoderamiento a los jefes en temas de gestión de desarrollo de personas.
- b) El modelo de autogestión otorga recursos, aprendizajes y competencias al colaborador en aspectos personales y laborales.
- c) El modelo de autogestión aporta en la mejora del rendimiento, productividad y motivación en los colaboradores.
- d) El jefe desarrolla un rol de liderazgo que provoca, impulsa y logra identificar las necesidades de los miembros de su equipo.
- e) En la actualidad el uso de la tecnología es indispensable para el desarrollo personal y laboral, teniendo en cuenta que su avance ha acortado brechas, acercado personas y reducido tiempos.
- f) Elaborar y ejecutar un Plan de Acción de Desarrollo Personal y Laboral, mejora las habilidades y capacidades de los colaboradores y fortalece su nivel de compromiso e identificación con la Organización.
- g) Luego de las encuestas aplicadas a nuestra muestra podemos resaltar que si bien algunas personas disponen de tiempo para invertirlo en adquirir nuevos conocimientos tanto dentro como fuera de la empresa, hay otro grupo de personas que normalmente tienen hijos y no disponen del tiempo suficiente fuera del horario del trabajo para dedicarlo a adquirir nuevos conocimientos y/ o reforzar habilidades, por ello identificamos que se requiere de una propuesta innovadora, practica y que motive a que las personas gestionen su desarrollo.
- h) Pudimos comprobar que las personas normalmente usan aplicativos, pero que casi nunca son para empujar o motivar a la persona a emprender nuevos retos y crecer como persona en todo el ámbito de la palabra.

5 RECOMENDACIONES

Recomendamos el Modelo de Gestión descrito anteriormente por las siguientes razones:

- a) Se incorporará un monitoreo cercano de parte del jefe directo a fin de evaluar el logro de los objetivos del colaborador realizando los ajustes necesarios durante el proceso.
- b) Promueve la autonomía y sentido de responsabilidad en los colaboradores de una empresa.
- c) Favorece la comunicación a todo nivel y aumenta la productividad y rentabilidad de la Organización.
- d) Mejora la relación Jefe-colaborador.
- e) Proporciona una herramienta adicional al líder, con la cual mejora la comunicación entre los miembros de su equipo.
- f) El uso del aplicativo tecnológico se podrá realizar dentro del horario de trabajo.
- g) El uso de este aplicativo, impulsará a algunas empresas a incorporar un elemento digital en sus procesos de desarrollo de personas; además de promover no solo el desarrollo laboral sino personal del colaborador. **Este sería un beneficio diferenciador de otras empresas**, con lo cual se evidencia nuestro claro interés en el bienestar y crecimiento de nuestros colaboradores.
- h) El aplicativo “**Yo**”, es sencillo de usar, incluye en su sistema alertas con recordatorios, contabilizadores de logros alcanzados, lo cual brindará al colaborador la sensación de satisfacción, y aumento de su autovaloración.
- i) Favorece el Clima Laboral a través del Desarrollo de habilidades duras y blandas
- j) Fortalece el nivel de compromiso e identificación de los miembros de la Empresa.
- k) Motiva a los colaboradores a investigar e invertir en su propio desarrollo personal-profesional y por ende el de su entorno, lo cual indefectiblemente genera impacto en la sociedad.

6 FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Arbayza, Lydia. (09 de Noviembre de 2017). En que consiste el aprendizaje organizacional. *Gestion*, pág. 2.
- Chavez Hernandez, N. (25 de setiembre de 2013). *deGerencia.com*. Recuperado el 16 de setiembre de 2018, de <https://degerencia.com/.../el-aprendizaje-organizacional-una-estrategia-para-la-compet...>
- Dominguez, J. (2013). *Aprendizaje en las Organizaciones*. Recuperado el 16 de Setiembre de 2018, de <https://blogs.uladech.edu.pe/pastillasgerenciales/aprendizaje-en-las-organizaciones/>
- Challa, B. (1992). *Desarrollo Personal* . Obtenido de sitio web de monografias: <https://www.monografias.com/trabajos14/desarr-personal/desarr-personal.shtml>
- Fishman, D. (31 de Agosto de 2012). *Lider Transformador*. Lima, Lima, Perú.
- Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de Personas Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina. El arte y la Práctica de la Organización*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Stemberg, L. (Octubre de 2011). *Desarrollo Personal*. Obtenido de sitio web de seslp.gob.mx: <http://www.seslp.gob.mx/pdf/antologia.pdf>
- BLC, G. (9 de Setiembre de 2015). *APPS EN EL MERCADO DE COACHING Y DESARROLLO DE PERSONAS*. Obtenido de sitio web de grupobl: <https://www.grupobl.com/apps-en-el-mercado-de-coaching-y-desarrollo-de-personas/>
- De Hoyos Freymann, J. (25 de Octubre de 2016). *5 apps que potenciarán tu desarrollo personal*. Obtenido de sitio web de entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/284259>
- Gamelearn. (30 de Marzo de 2017). *6 apps que están revolucionando los recursos humanos*. Obtenido de sitio web de game-learn: <https://www.game-learn.com/6-apps-revolucionando-recursos-humanos/>
- BLC, G. (9 de Setiembre de 2015). *APPS EN EL MERCADO DE COACHING Y DESARROLLO DE PERSONAS*. Obtenido de sitio web de grupobl: <https://www.grupobl.com/apps-en-el-mercado-de-coaching-y-desarrollo-de-personas/>

- Oyarzún, A. (20 de Octubre de 2017). *Gestionar personas y valor compartido*. Obtenido de sitio web de rhmanagment: <https://rhmanagement.cl/rhm/gestionar-personas-valor-compartido/>

7 ANEXO I APLICATIVO DESARROLLO Y EXPLICACIÓN (PROPUESTA)

7.1 FICHA TÉCNICA

Se trata de un aplicativo llamado “Yo”, que podrá ser utilizado de manera *gratuita* por los empleados de una empresa a través de su celular iPhone y Android.

Este aplicativo podrá ser ofrecido por una empresa a sus empleados como un beneficio adicional donde podrán de una manera visual, fácil, divertida, autogestionar su desarrollo integral y así cada persona pueda ver cómo va logrando pequeños y grandes objetivos desde el lado laboral y personal.

El producto que presentaremos, el cual es un complemento importante de nuestra tesis, es un aplicativo que nos permitirá darle un toque digital y dinámico a nuestra propuesta.

Para empezar, este aplicativo “YO”, ayudará a cada individuo a desarrollar su lado “Laboral” y “Personal” de acuerdo a las necesidades y deseos de cada persona.

7.2 USO DE LA APLICACIÓN

- 1) En la pantalla inicial le das click en la flecha y te lleva a la siguiente pantalla.
- 2) En la 2da pantalla, tendremos las opciones de presionar “Desarrollo Laboral y Desarrollo personal”. Según lo que necesitemos trabajar primero.
- 3) Si escogemos la alternativa de “Desarrollo Laboral” se nos desplegará a su vez la alternativa de presionar “Habilidades Blandas” o “Habilidades Duras”.
- 4) Si presionamos por ejemplo la opción de “Habilidades Blandas”, el aplicativo nos llevará a una nueva pantalla donde saldrá una lista de estas habilidades, para que sean desarrolladas a través de talleres dictados en la misma empresa o a través de plataformas virtuales como “*coursera*” (*plataforma donde encuentras alternativas adicionales a las que te ofrece la propia empresa, con cursos gratuitos o pagados, al escoger de la persona*), en esta etapa cuando ya identifique la habilidad que deseo desarrollar, pues fue una “oportunidad de mejora” que identificaste con tu jefe, por ejemplo, le damos click a esa alternativa.
- 5) Luego se abre una nueva pantalla donde contendrá alternativas de talleres dictados por la propia empresa o recomendaciones de lecturas sobre el tema, además tendremos la opción de buscar a través de “*coursera*” otras alternativas.

- 6) Y si lo que necesitamos desarrollar son las “habilidades duras”, de igual forma nos saldrá la lista de capacitaciones, talleres, etc que tenemos disponibles según el área al que perteneces.
- 7) Es importante mencionar que, al ingresar, será necesario que registres en qué área vienes trabajando para que así la lista de cursos, talleres, etc sea de acuerdo a las necesidades.
- 8) Si se escoge la alternativa de “Desarrollo Personal”, entonces nos saldrá la alternativa de trabajar lo familiar, lo profesional, Hobbies, Ayuda social, etc.
- 9) Al ingresar a una de las alternativas, por ejemplo “Deporte”, se abrirá una nueva pantalla donde habrá espacio para insertar texto y escoger fecha con Alarma en cada actividad que me proponga.
- 10) Uno de los puntos importantes es que, cada vez que vas logrando tus metas, iras llenando la sección de: “Logros”.
- 11) En la segunda pantalla se contará con 2 iconos, uno de Pendientes, donde veras una lista de tareas que tienes por hacer y otro de Logros, donde veras una lista con todos tus logros.

Asimismo, los jefes como protagonistas de la gestión de las personas, sean primero los mentorizados en el uso de la tecnología, con el fin de que sean ellos los que enseñen y promuevan el uso del aplicativo tecnológico.

Resaltamos que, esperamos que a partir de este aplicativo la persona sea autónoma de su propio crecimiento personal y laboral, a través de programas, actividades, eventos, cursos, procesos, metas y agendas.

El aplicativo tecnológico es accesible y amigable para toda la organización, además tiene dos enfoques: el desarrollo de actividades personales que es pilar para el desarrollo y el estar bien de la persona en su vida humana, y el desarrollo de actividades laborales que es pilar para el desarrollo y el estar bien de la persona en la organización.

7.3 DISEÑO DEL APLICATIVO



Figura 16 Aplicativo: Pantalla 1



Figura 17 Aplicativo: Pantalla 2

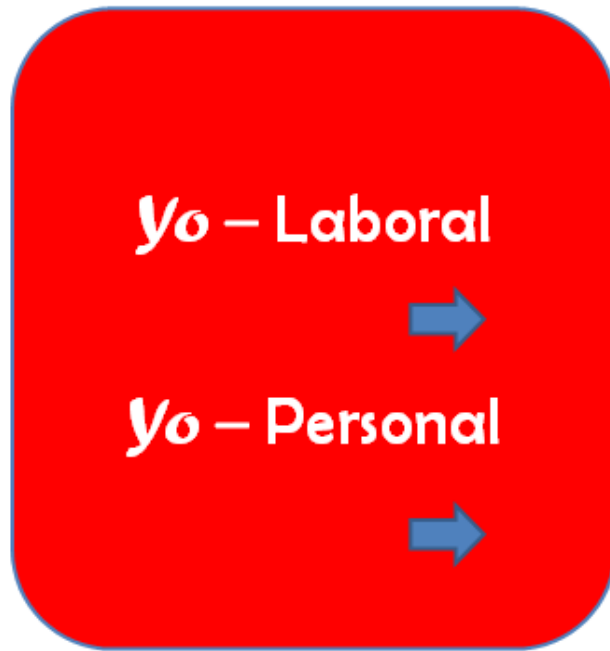


Figura 18 Aplicativo: Pantalla 3

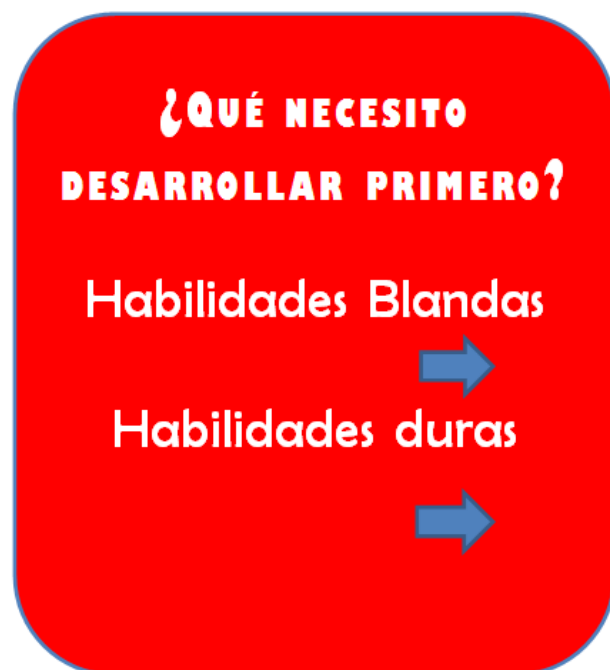


Figura 19 Aplicativo: Pantalla 4


- **Liderazgo** 
- **Trabajo en equipo**
- **Gestión del tiempo**
- **Creatividad**
- **Comunicación**
- **Responsabilidad**
- **Otras (coursera, etc)**

Figura 20 Aplicativo: Pantalla 5

Liderazgo

Refuerza el conjunto de habilidades gerenciales o directivas de un individuo para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivo.



Figura 21 Aplicativo: Pantalla 6

Liderazgo

- **Estilos de liderazgo**

Lunes 17/11/18 (webinar) 10:00 am
Viernes 25/01/19 (webinar) 11:00 am

- **Cómo ser un buen líder**

Viernes 22/02/2019 (presencial) 10:00am
Miércoles 05/03/2019 (presencial) 11:00am

- **Los 12 líderes más importantes de todos los tiempos (historias para discutir)**

Viernes 22/02/2019 (presencial) 10:00am
Miércoles 05/03/2019 (presencial) 11:00am

Luego de inscribirte, espera un correo de confirmación.

Figura 22 Aplicativo: Pantalla 7


- **Técnicas de Ventas** 
- **Cartera de Productos, características, beneficios y competencia.**
- **Negociación.**
- **Correcto ingreso de solicitudes en la herramienta.**
- **Correcto registro de reclamos.**

Figura 23 Aplicativo: Pantalla 8

Técnicas de Ventas

Favorece la seguridad en el vendedor y elevan su autoestima, aumentando el volumen de ventas de la empresa haciendo llegar un producto a un mayor número de personas.



Figura 24 Aplicativo: Pantalla 9

Técnicas de ventas

- **Técnicas de Ventas según el canal**

Lunes 17/11/18 (webinar) 10:00 am

Viernes 25/01/19 (webinar) 11:00 am

- **7 pasos para una venta exitosa**

Viernes 22/02/2019 (presencial) 10:00am

Miércoles 05/03/2019 (presencial) 11:00am

- **Fidelización de clientes, ventajas y principales estrategias para lograrlo**

Viernes 22/02/2019 (presencial) 10:00am

Miércoles 05/03/2019 (presencial) 11:00am

Luego de inscribirte, espera un correo de confirmación.

Figura 25 Aplicativo: Pantalla 10



Figura 26 Aplicativo: Pantalla 11

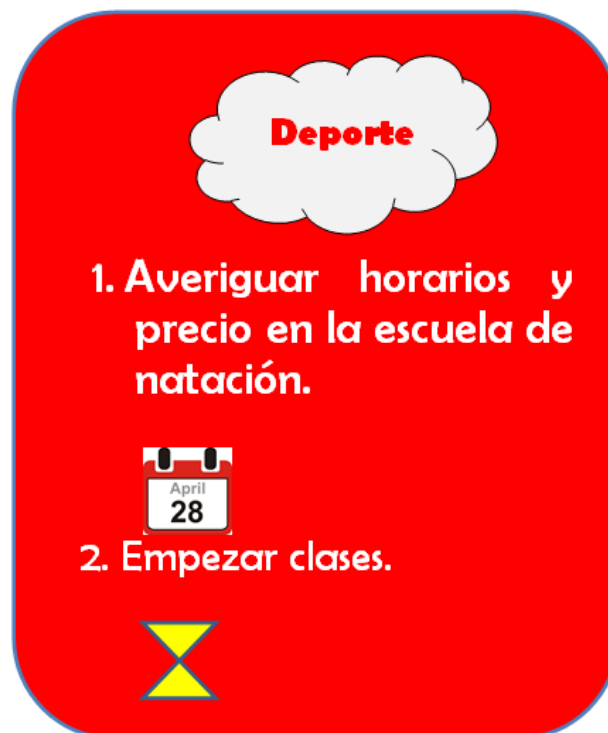


Figura 27 Aplicativo: Pantalla 12

Laboral

- **Técnicas de Ventas según el canal**

Lunes 17/11/18 (webinar) 10:00 am
Viernes 25/01/19 (webinar) 11:00 am



- **Estilos de liderazgo**

Lunes 17/11/18 (webinar) 10:00 am
Viernes 25/01/19 (webinar) 11:00 am



Figura 28 Aplicativo: Pantalla 13

¡Mis conquistas, lo logré!



- Ya tengo mi brevete.
- Terminé la maestría.
- Participo del evento de ayuda social en mi comunidad.
- Participo del taller de técnicas de venta.

Figura 29 Aplicativo: Pantalla 14

**Mis pendientes
¡Vamos con ganas!**



• Laborales



• Personales



Figura 30 Aplicativo: Pantalla 15