

UNIVERSIDAD MILITAR

NUEVA GRANADA



MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SIGNIFICADO DEL TRABAJO
DOCUMENTO ACADÉMICO

ANGGIE YULIETH MORENO ALPARGATERO

ANA MARÍA CÓRDOBA ACOSTA
TUTOR ACADÉMICO: DOCENTE

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C 2018

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
“ADMINISTRADOR DE EMPRESAS”

ANGGIE YULIETH MORENO ALPARGATERO

CODIGO: 2203488

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DOCUMENTO EXPOSITIVO.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C 2018

Tabla de contenido

Introducción	4
Justificación	5
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Modelo de gestión por competencias y significado del trabajo	8
1. Concepto de competencia	8
1.1 Competencias laborales	10
1.2 Clases de competencias laborales	11
2. La cultura	13
2.1 Esquema cultural	14
2.2 Filosofía Organizacional	16
3. Desarrollo basado en competencias (introducción y metodología).....	17
3.1 Orientación metodológica de la formación	19
3.2 Metodología orientada a la enseñanza	19
3.3 Metodología orientada al aprendizaje	19
3.4 Modelo básico de comportamiento	20
4. Modelos de motivación.....	20
4.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	20
4.2 Teoría de Herzberg	21
4.3 Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor	21
4.4 Teoría de las expectativas de Victor H. Vroom	22
4.5 Teoría de la equidad de J.S Adams	23
5. Felicidad y trabajo	24
5.1 Filosofía y psicología positiva	25
5.2 Influencia del significado de felicidad en la organización.	25
5.3Comportamiento organizativo positivo.....	26
6. Calidad de vida en el trabajo	27
7. Estudios de caso.....	28
Conclusiones.....	31

Introducción

El presente estudio pretende exponer los pilares sobre el mejoramiento continuo en organizaciones contemporáneas a través del modelo de gestión por competencias con enfoque en la conducta individual que resulta como una estrategia empresarial de desde los cargos gerenciales para generar mejores resultados con respecto a los objetivos organizacionales partiendo de la filosofía organizacional y el estudio de la cultura de la misma como sistema de pensamiento.

La característica principal de lo propuesto busca indagar sobre los aspectos que competen al significado que se le da al trabajo como acción esencial y satisfactoria durante la participación activa del trabajador en la organización con fin de simplificar métodos de retroalimentación y contribuir al proceso de formación y acompañamiento.

Para analizar los principios de este proceso es necesario mencionar que la fase de transformación por medio del modelo de competencias es contrario al proceso administrativo tradicional, aunque mantiene estrechas semejanzas se diferencian especialmente en el nivel de importancia que se le da al eje de planeación y como este forma parte esencial de los resultados esperados.

Justificación

Se pretende exponer como está compuesto el sistema del desarrollo humano basado en competencias, sus herramientas metodológicas y los diferentes pilares que son significativos y que junto con este se deben aplicar para su puesta en marcha, indicando como funciona este como instrumento para generar una mejor la competitividad empresarial.

Por otra parte, se procura dar a entender el nivel de impacto definir una filosofía positiva para así adaptarse con más facilidad a los actuales entornos cambiantes. Los cuales demandan moldear las capacidades del talento humano a través de la capacitación y el acompañamiento que comprenden igualmente factores psicología laboral y felicidad en el trabajo, generando un patrón de comportamiento que se extiende a lo largo del tiempo.

Profundizar en el conjunto de elementos que se indagan a, primero de los niveles de desarrollo producen diferentes variables y con ello distintas categorías de competencias que dependiendo del tipo de modelo de negocio, naturaleza y funcionalidad posibilita que las estrategias mantengan estándares, seguimiento y con ello un mejor nivel de resultados por medio del concepto para que a nivel organizacional la información no esté fragmentada, en cambio establecer por medio del modelo la importancia de que se hable en un mismo lenguaje.

Conocer los aspectos psicológicos y culturales para una formación integral al interior de la entidad corporativa es un son importantes para entender como se puede mejorar el

desempeño y la adaptabilidad de los trabajadores a partir del modelo indicado, las cuales son de interés académico, económico y social por el impacto que generan en los sujetos involucrados. Gran mayoría de las organizaciones no tienen en cuenta la importancia de que los conocimientos, habilidades, comportamientos y en especial actitud como factures fundamentales para cumplir con los objetivos organizacionales, así mismo se puede denotar que este modelo se puede adaptar a cualquier organización.

Es importante mencionar dos componentes que tiene en común las organizaciones: Productividad y Competitividad, es por esto que el modelo por competencias es una herramienta de vital importancia para el crecimiento empresarial. Pero a diferencia del modelo tradicional, este tiene en cuenta el factor de impacto social y desarrollo organizacional y personal. Haciendo énfasis en el apalancamiento que podía resultar de potencializar la formación del recurso humano.

Este elemento estructural forma parte de un proceso de aprendizaje que garantiza una preparación para los entonos dinámicos actuales. Este concepto amplía las posibilidades de tener una mayor capacidad de tener un maravilloso resultado que es la idea del consenso, de forma tal que se pueda realizar de manera conjunta permitiendo aumentar la suma de capacidades individuales.

El nivel de desarrollo colectivo contesta a una serie de conceptos básico que de igual manera se pretende profundizar en los mismos para que a través de la exposición del contenido se pueda mermar la información y captar los elementos esenciales que da paso a entender y sirva de motivador para profundizar sobre el tema en cuestión. Realizar la implementación de este modelo también requiere establecer requisitos básicos que se mencionan en el transcurso del texto pero que es de interés que se

predispongan exigencias de filosofía organizacional para la aplicación del modelo y por medio de este se logre identificar de manera sencilla los conceptos a aplicar.

Igualmente es de importancia considerar que se busca difundir el trabajar a partir de competencias para así contribuir a que la información se transforme en algo útil. Y así mismo generar experiencias prácticas a quien lo logre considerar como la integración de saberes que propone al trabajador no solo como una definición se du cargo si no también la posibilidad de diseñar nuevas ideas en beneficio de un trabajo autónomo y de la organización.

Objetivo general

Analizar por medio del modelo de desarrollo basado en competencias, dentro de un marco organizacional que permite definir, medir y generar juicios sobre el comportamiento del sujeto, así mismo poder efectuar la importancia del comportamiento individual con el medio ambiente. Enunciando y explicando el contenido sobre el estudio de los diferentes elementos que intervienen.

Objetivos específicos

- a) Establecer el conjunto de elementos que sirvan como guía elemental para la implementación del modelo de desarrollo por competencias.
- b) Identificar la importancia de conocer los rasgos culturales y articularlos con la filosofía organizacional práctica laboral aplicándolo al modelo.
- c) Detallar la influencia que aporta el tema de felicidad en el ámbito organizacional y productivo.

Modelo de gestión por competencias y significado del trabajo

Se dice que las personas poseemos talentos y habilidades con los cuales se nace y las competencias que son aquellas que se adquieren a lo largo de la vida y en la vida empresarial se determina generalmente con cierta restricción de si se tiene o no el talento en el proceso de selección para desarrollar el cargo, planteándolo como lo requerido se tuviera como una especie de “don” y esto es justamente a lo que se puede modificar y mejorar en un principio como parte de gestión de la dirección estratégica del capital humano. (Alles, 2011)

1. Concepto de competencia

La palabra competencia viene de la palabra en latín “*Competens que significa el ser capaz y autorizado legalmente*” y la palabra Competentia: Capacidad actitud y permiso, este término nace a principios del siglo XVI en Europa Occidental con relación a la posesión y determinación, medios de subsistencia que el estado compete. (Mulder, 2007) El termino como tal se utilizó por primera vez en el año 1504.

En la historia reciente el concepto surgió durante la segunda mitad del siglo y lo describen como un proceso normativo mediante el cual varios asesores genera y evalúan listas de características en el distinto puesto de gestión y a esto lo denominan modelo de competencias.

Empezó a aplicarse en 1990 en la elaboración de perfiles de competencias para seleccionar a los altos cargos teniendo un gran éxito en esta década. (Mulder, 2007)

Gracias a esto la gestión de los recursos humanos fue cada vez extendiéndose más en todo el mundo occidental, actualmente se plantea la definición de competencia como:

“Una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta” (Boyatzis, 1982)

“Se fundamenta en la descripción de conductas observables o de desempeños in situ. Las características definitivas del enfoque conductista son, la demostración, la observación y la evaluación de comportamientos o conductas en el trabajo u otras situaciones.” (McClelland, 1998)

“El enfoque genérico está más dirigido a identificar las habilidades comunes que explican las variaciones de los distintos desempeños para lograr desempeños mas eficaces” (Norris, 1991)

Las competencias se definen en cinco grupos subyacentes:

Motivos: Se refiere a las necesidades o forma de pensar que impulsan la conducta de un individuo.

Rasgo de personalidad: Se consideran la predisposición general de comportarse o relacionarse de un modo determinado, como por ejemplo: la capacidad de auto control.

Actitudes y valores: lo que la persona valora o está interesada en hacer. Por ejemplo: La persona está más orientada al trabajo en equipo.

Conocimientos: Tanto los técnicos como los que se refieren a las relaciones personales.

Por ejemplo: Conocimientos en finanzas.

Aptitudes y habilidades: Capacidad de la persona para llevar a cabo una actividad específica. Por ejemplo: Razonamiento numérico. (García, 2011)

1.1 Competencias laborales

El planteamiento del concepto de competencia toma en cuenta la evolución de estas partir de comportamientos observables que se pueden medir a través de niveles de desarrollo aferente al cargo que desempeña.

Las competencias laborales también tienen condiciones establecidas para medir los diferentes grados de complejidad y autonomía, que se clasifican en distintos niveles de competencias requeridas para el desempeño. Su intención es crear un marco de referencia conservando la flexibilidad y la posibilidad de que el trabajador evidencia de forma clara y estructural en qué nivel se encuentra que la cualificación permita ser medible. Permitiendo visualizar su progreso. (García, 2011)

Nivel 1: Casi nunca se comporta así.

Nivel 2: Algunas veces se comporta así y otras no.

Nivel 3: Casi siempre se comporta así con algunas excepciones.

Nivel 4: Siempre se comporta así.

Nivel 5: Siempre se comporta así y logra que los demás también lo hagan. (María, 2017)

Las competencias laborales surgieron en los años ochenta en países industrializados, utilizadas para generar políticas de formación y capacitación de la mano de obra para responder al rápido cambio que se estaba dando por las transformaciones productivas en el inicio de la década capitalista. Con esto buscaban era principalmente una estrategia para buscar ventajas competitivas, producción y organización del trabajo y el reconocimiento de terceros como actores sociales, de la producción y el estado

Es allí cuando se dan cuenta que el conocimiento y la inteligencia del trabajador son bases estratégicas para el aumento sostenible de la productividad. Se empieza a remplazar el concepto de calificación por el concepto de competencia, los cuales se estaban utilizando en la década de los setentas. Diferenciándose de la llamada calificación o certificación tradicional que se encargaba de darle una calificación a los conocimientos y habilidades para ejecutar las tareas del cargo. (Guillermo Londoño Orozco, 2015)

1.2 Clases de competencias laborales

De acuerdo con la estructura organizacional surgen diferentes niveles de competencia que se determinan en las diferentes tipologías generales:

Competencias básicas: Son las competencias mínimas y suficientes, estas son sin discriminación de raza o etnias, entre otros, que les permite ser sujetos autónomos en la vida social y productiva.

Competencias genéricas: Estas hacen referencia a las competencias transversales, funciones y tareas específicas dentro del contexto de un cargo determinado.

Competencias específicas: Son competencias relacionadas directamente con la ocupación para que el desempeño del cargo se realice de la forma más óptima.

Competencias técnicas: Son aquellas que se refieren a las habilidades específicas, habilidades cognitivas y actitudes profesionales que van ligadas con el desempeño de puestos de las áreas técnicas y desempeñan funciones específicas.

Competencias específicas: Hace referencia al conocer y saber actuar en el conjunto de actividades de su campo profesional. (Funciones). Este pertenece al saber hacer y al saber sobre una determinada y específica tarea o rol laboral.

Competencias individuales: Son las capacidades para combinar y utilizar los conocimientos y destrezas para manejar situaciones de la vida cotidiana, sean estas de orden personal o profesional, con el fin de obtener los resultados esperados.

Competencias grupales: Esta incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz incluyendo actitudes apropiadas por cada miembro del equipo que promueven en las relaciones interpersonales en el funcionamiento del equipo.

Competencias directivas: Implica el progresivo consenso sobre la habilidad a través de aquellas competencias que de manera exclusiva deben adquirir sus subordinados. (Díaz-Guerrero, 1972)

La competencia está formada por tres componentes:

Conocimiento: El ser

Habilidades: Saber hacer.

Actitudes: Saber ser (María, 2017)

Las competencias deben consolidarse en el marco de proceso de gestión del desempeño donde las personas realizan la acción de cada cargo. Es de suma importancia

definir los pilares bases para que el desarrollo por competencias sea posible: la misión, la visión, objetivos y valores.

Una vez estas se encuentren definidas da paso a poder plasmar funciones, acciones y la gestión del qué y cómo se quiere que las personas se comporten y desarrollen dentro de la organización. Con base en esto se establecen las competencias que se espera como resultado.

Es importante señalar que los pilares deben coincidir con las competencia individuales de cada uno de los trabajadores, brindado condiciones esenciales para avanzar en el mismo lenguaje en el modelo denominado por los directivos de la empresa que son los encargados de estipular las competencias a desarrollar. (Alles, 2011)

2. La cultura

Aquellas que se identifican por que se define como rasgos culturales los cuales se perfilan según las variables diferenciales en los modelos de posibles, por ejemplo, según el país. Se pueden encontrar rasgos totalmente diferentes comportamientos, si no se está lo suficientemente preparado se corre el riesgo de deteriorar la calidad de vida, ya sea por un cambio en el ambiente o por necesidad de trasladarse a uno nuevo, es un requerimiento en de primicia actual el estar a tono con el medio circundante, el cual se refiere a la relación que se tiene con el entorno y la dependencia que se crea partir de esta, como puede ser el uso de las herramientas para la supervivencia.

Las relaciones de cada miembro del grupo con el resto del grupo, este enfoque participativo que puede crear conflicto entre estos mismos, por esto existen pautas para poder regular las relaciones individuales. Así mismo intervienen en las relaciones con

otros grupos. La sociedad también dicta pautas de conducta ya sea para generar relaciones amistosas o repetir agresiones. (Galicoa & Heredia Espinosa, 2006)

Por lo anterior es importante mencionar el concepto de Cultura: Este surge de la propia naturaleza humana, propone pautas de comportamiento, puede entenderse como:

“un conjunto de relaciones o manera de conducirse característico de una sociedad en particular.” (Diaz-Guerrero, 1972)

“esquema de suposiciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo, conforme aprende a lidiar con sus problemas con respecto a la adaptación externa para la integración interna.” (Schein, 1999)

2.1 Esquema cultural

Los valores y actitudes provocan que se conduzca de maneras totalmente diferentes en distintos ambientes, como por ejemplo en los países desarrollados es común que los hombres realizan tareas domésticas, lo que no es en países de Latinoamérica. Luego es necesario que los directivos de las organizaciones profundicen en el aspecto cultural. Los conjuntos de elementos relacionados entre ellos con el medio circundante, esto facilitara la comprensión del funcionamiento de la organización. (Galicoa & Heredia Espinosa, 2006)

Por lo anterior se puede entender que algunas cosas son comprensivas, pero solo si se mira desde la perspectiva cultural, por esto mismo puede que la misma estrategia no sirva para todas las empresas no en todos los países. (Lynn, 1994)

En este sentido, bien utilizada podría ser una herramienta de ayuda para prevenir la conducta, determina como debe comportarse en cierta situación. Conocer la cultura problemas y mal entendidos, evita los conflictos, facilitando los cambios (costumbres), estos se necesitan en ocasiones para adaptarse a las demandas de competitividad.

Lo anterior abre paso a los que tiene connotación respectiva y se mencionara brevemente.

El termino subcultura se refiere a una división en aspectos culturales de una sociedad:
Sociológico: Se refiere los principios que la sociedad establece para coordinar relaciones entre diversos miembros por medio de normas y normas no escritas, concepto que va ligado con el tema de estereotipos, paradigmas y tabúes.

Tecnológico: Esta requiere ciertas formas de comportamiento, permea las actividades de producción y tiene una gran influencia en sociedades industrializadas que constituye un rasgo de ser “moderno” y que influye radicalmente en su estabilidad y desarrollo económico que solicita estar siempre actualizándose y hace que sea un eje para satisfacer las necesidades.

Ideológico: se refiere a las creencias, ideas, valores, en el modo que se ve el universo.

Su filosofía. (Santos, 1997)

Por tanto, se da paso a presentar la definición de filosofía para este documento.

2.2 Filosofía Organizacional

“Constituye una serie de creencias y maneras de visualizar la vida, problemas y oportunidades inherentes” (Jaspers, 1981)

Resulta la filosofía organizacional una manera de dar sentido y significado a las acciones individuales y colectivas. Cada persona y la organización constituyen su propio sistema de pensamiento fundamentado en sus decisiones y acciones. Es un componente fundamental de la cultura.

Quizá algo que debería ser indispensable en la implementación del proceso en las organizaciones es la aplicación de imprimir un carácter filosófico coherente y permanente, la falta de esta aplicación lleva a que se hable y se accione en sentidos opuestos. Desde la creación de la Misión que es la justificación de la existencia de la organización, tanto esta como el sujeto está “condenado” a la filosofía por el simple hecho de tener postura y pensamiento propio, esto resultante de un proceso de su diario vivir que conduce a conclusiones consideradas para cada uno válidas y durante el transcurso de sus experiencias a modificaciones de las mismas. (Galicoa & Heredia Espinosa, 2006)

Al no indicar una postura específica ante alguna situación, con ello se está adoptando una postura al respecto. Es donde se debe indicar el hecho que estos comportamientos son moldeables este camino de aprendizaje hace parte de un proceso de creación personal. Sus expectativas, vivencias y reflexiones permiten crear y modificar su pensamiento, por ello también puede equipararse con la filosofía de la organización. (Santos, 1997)

La ideología como se mencionó anteriormente, la ideología como disciplina filosófica que estudia las ideas, caracteres y especialmente su origen, este conjunto de ideas que caracterizan a una persona, pero también a una colectividad o movimiento.

En muchos casos ya sea por falta de, experiencia o información no se tiene encuentra este aspecto, esto puede cegar y no permite que se esté preparado; Por ejemplo, la filosofía de modelo económico, hace que no acostumbremos a realizar todo de un solo modo y no ver las posibles alternativas. (Galicoa & Heredia Espinosa, 2006). Ahora es necesario incluir otro concepto esencial para comprender como aplicar de manera práctica y asertiva, en la actualidad hay dos premisas: 1. Hay que evitar la irresponsabilidad y que esta vaya en contra de los intereses de las personas, esto se puede denotar por ejemplo en que parte del salario hay que brindarlo por medio de las prestaciones sociales. 2. La cortesía produce mejores resultados. Esto refleja que los trabajadores no son malos si no un poco inmaduros e irresponsables, el mal trato no conduce a nada. (Galicoa & Heredia Espinosa, 2006)

3. Desarrollo basado en competencias (introducción y metodología)

El trabajo a partir de competencias debe articularse según la misión y la visión de la organización, partiendo de competencias específicas, para la transmisión de nuevos conocimientos e importantes que estos se expongan por medio de instrucciones teóricas y experiencia práctica, es de denotar que el desarrollo de competencias implica cambios de comportamiento ya que el proceso de aprendizaje permite modificar el comportamiento, un proceso largo y dificultoso.

Se requiere en principio ciertas competencias mínimas para ocupar una posición, son la base de la competencia para luego desarrollarla, esto nos permite saber por medio de la formación el porqué, el para qué y el cómo de por qué se hace lo que se está haciendo, que se traduce en acatarla importancia que tiene el cargo. (Alcala, 2001)

Cuando se trata con adultos, se presenta una barrera para cambiar paradigmas y que se reemplace por información nueva cambiando comportamientos y hábitos, dependiendo de la capacidad de aprendizaje, cada caso es particular y va variar el grado de dificultad mucho o poco según el caso. Las actividades que se realizan con fines pedagógicos suelen ser eficientes para predecir comportamientos y un método para la evaluación del personal, aunque es bueno indicar que el cambiar comportamientos es otro nivel de la competencia. (Galicoa & Heredia Espinosa, 2006)

Al decir desarrollar lo definimos como: *“acrecentar, dar incremento a las cosas de origen físico, intelectual o moral”* (Española., 2001) que por su definición este concepto está estrechamente ligado con la dirección y administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en la labor práctica. (Diaz-Guerrero, 1972)

Adquirir las competencias tiene un coste y desarrollarlas otro, estas a nivel colectivo contestan algunas cuestiones básicas, el por qué y el para que de la formación, a lo que se refiere a las necesidades formativas indicando el que, a quien, el cómo, los contenidos, personas implicadas y métodos, diseñando acciones formativas teniendo en cuenta que estas también necesitan un diseño de evaluación, control y seguimiento. (Ariza Montes, Morales Gutierrez , & Morales Fernandez)

3.1 Orientación metodológica de la formación

Los diferentes elementos a considerar en el proceso de formación destacan dos categorías a aplicar para ser utilizados en el proceso formativo generando impacto en la organización según como se dé la aplicación de los mismos.

3.2 Metodología orientada a la enseñanza

Esta va dirigida a desarrollar los conocimientos, habilidades y las aptitudes con el fin de reproducir el conocimiento, se distingue por ser meritoria de reconocimientos académicos y también se caracteriza utilizar el método de observación para analizar situaciones. (Alcala, 2001)

3.3 Metodología orientada al aprendizaje

Este tiene como objetivo solucionar no conformidades y facilitar el aprendizaje por medio de un contenido de situaciones, problemas, experimentación activa, utilizando las herramientas dispuestas para alcanzar objetivos. Como el medio de evaluación que permite así mismo busca verificar el alcance e impacto del comportamiento del personal, generalmente este se da a través de la aplicación de conceptos a la vida de la empresa. (Ariza Montes, Morales Gutierrez , & Morales Fernandez)

Se debe buscar que la educación sea individualizada y con las condiciones específicas y diferenciadas para cada persona. (Ariza Montes, Morales Gutierrez , & Morales Fernandez)

3.4 Modelo básico de comportamiento

No a todas las personas nos motiva lo mismo, las necesidades varían según el individuo, así también son diferentes las capacidades. Existe un modelo básico (MarcadorDePosición1) cuando se satisface una necesidad, el organismo regresa a un estado inicial hasta que se otro estímulo aparece. Puede pasar que la necesidad no sea satisfecha o se afectada se puede manifestar en emociones o efectos físicos. Las necesidades producen deseo y estas a su vez acciones que pueden conducir a la satisfacción. (Alcala, 2001)

4. Modelos de motivación

Varias figuras de la administración y la psicología han profundizado sobre los modelos de motivación, a continuación se exponen algunos, cada uno contiene aspectos positivos y negativos ya que ningún modelo es perfecto y cada persona reacciona de manera diferente ante los mismos hechos, por esto mismo pueden variar los resultados en la aplicación de los modelos. (Alcala, 2001)

4.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Este nos habla de la prioridad en la escala de necesidades, cuando se satisface el primer nivel (necesidades fisiológicas) se busca satisfacer otras en orden secundario. En 1943 Abraham Maslow publica su teoría: Escala de necesidades humanas que se distribuyen en dos grupos 1. De orden inferior: Necesidades fisiológicas y necesidades

de protección y seguridad 2. De orden superior: Necesidades sociales – Necesidades de estima y status y Necesidades de autorrealización.

Según esta teoría, las necesidades se satisfacen en el mismo orden indicado.

Cuando se está en el nivel inferior no se estimula la motivación para dar origen a un estado de incomodidad que permita alcanzar el siguiente nivel.

Las necesidades de orden superior generalmente se satisfacen fuera del entorno laboral, aunque en la actualidad se ha identificado una fuerte tendencia que cada vez más los dos entornos son compatibles. Una vez las primeras necesidades estén satisfechas. (Alcala, 2001)

4.2 Teoría de Herzberg

Teoría expuesta en 1950 por Frederick Irving Herzberg que estudia el tema de motivación en el trabajo y relaciona la productividad e indica que están condicionadas proporcionalmente. Realiza un estudio con su equipo de la Universidad de Western de la cual resulto algunos hallazgos con la aplicación de la teoría productividad/felicidad.

Existen dos tipos de factores que afectan a la motivación:

1. Aquellos que son ajenos al trabajo. (factores higiénicos).
2. El trabajo en sí mismo aporta factores motivadores (reconocimiento). (Alcala, 2001)

4.3 Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor

Esta se encuentra basada en dos posturas, la teoría de Taylor que indicaba que los empleados tenían una apatía natural, que no tendían a trabajar en grupo en lugar de eso

se agravaba la apatía. Y la teoría de Mayo que indicaba en las relaciones humanas no es un aspecto innato sino un producto de las circunstancias laborales negativas.

En la década de los años 50 del siglo XX McGregor estableció estando en el Instituto Tecnológico de Massachusetts que los gerentes no tenían en cuenta a las personas y manejaban conceptos obsoletos por que se habían inclinado hacia la teoría X, la cual enunciaba que este tipo de gerente era inflexible y por lo tanto autocrático, el ser humano tiene una aversión natural al trabajo y lo evadirá en lo posible también que la persona normal prefiere ser dirigida, su política en ese sentido, da órdenes, vigila al trabajador y este es temeroso del castigo, obedece.

Sin embargo apoyándose en las investigaciones de la moderna ciencia del comportamiento humano indicaba que el círculo de orden castigo se podía romper. Y realizó los siguientes hallazgos: Si el gerente tiende a que participe los trabajadores y evita el castigo: se puede establecer que la persona no es vaga por naturaleza. Es lógico que se dé un esfuerzo y cansancio mental y físico, tiene cierta autonomía por naturaleza y se da cuenta de la importancia que tiene su tarea en la empresa.

La adhesión a los objetivos de la organización depende de los premios que se concedan para lograrlos. (Alcala, 2001)

4.4 Teoría de las expectativas de Victor H. Vroom

Esta teoría es bastante aceptada por los psicólogos, está basada en la teoría de la jerarquía de las necesidades. Estipula que la motivación es un producto de tres factores: Esfuerzo (expectativa de éxito en el trabajo): Es la probabilidad estimada de que el esfuerzo realizado alcance el éxito en el trabajo.

Trabajo realizado (expectativa de premio): La persona tiene la convicción de que recibirá el premio una vez que finalice el trabajo.

Atractivo del premio: Cuanto mayor sea el deseo de la persona por alcanzar el premio más intensa será la motivación.

En los tres factores pueden existir y combinarse de forma diversa. La motivación será la máxima si los tres factores son altos. La debilidad de un factor influirá negativamente en el resultado. El mínimo de motivación se dará si los tres factores son débiles.

Motivación = deseo x probabilidad

El deseo puede ir de -1 (no deseo) a +1 (máximo deseo) y la probabilidad de 0 a 1.

Una de las críticas de la teoría es la dificultad de evaluar los factores: deseo y probabilidad. (Alcala, 2001)

4.5 Teoría de la equidad de J.S Adams

Según esta teoría el trabajador está motivado en su trabajo si percibe una relación justa entre los que aporta a la empresa y lo que recibe de esta.

Si cree que aporta más de lo que recibe se desmotivara y cambiara su comportamiento.

Lo mismo sucede cuando el trabajador se compara con los compañeros de trabajo. Cuando el trabajador recibe una compensación superior con respecto a lo que aporta se sentirá desmotivado y reducirá su nivel de aportación o exigirá una aportación superior. (Alcala, 2001)

5. Felicidad y trabajo

Como ser humano se tiende siempre a tener un prospecto de felicidad y tenerlo como un ideal, los evidentes cambios de pensamiento que se van presentando a través de las generaciones hace posible aclarar que estamos presentando una era de tendencia al que el trabajador no se conforma con un futuro feliz a precio de una vida desgraciada.

El promover el bienestar y el rendimiento de los empleados por medio de un consenso unánime del significado de felicidad aplicado a la organización es algo que parece muy idealista puesto que en la mayoría de ocasiones en los ambientes laborales se encuentra todo lo contrario a tranquilidad y actividades dispuestas que vayan en común con los intereses de los empleados y si de alguna forma esto se llega a dar, es posible que se genere intermitencia el sentir de este estado. (Moccia, 2016)

Es importante indicar que el estar en busca de la “felicidad” es un proceso diferente para cada quien ya que el significado de este concepto es diferente para cada sujeto. Pero para poder tener una visión general y más clara teniendo en cuenta unificación de conceptos para lograr que al definirlo de tal forma que se pueda acercarse a una definición que compagine lo mejor posible con los intereses de los empleados.

La felicidad en el trabajo es un tema de gran interés en la actualidad implementándose como un modelo de negocio con mucho éxito, se expondrán en breve algunos estudios de caso para poder dimensionar su alcance y resultados encontrados en la aplicación de este método. Puesto que es necesario remontarse al significado

puntualmente filosófico sobre la definición de felicidad el cual compone tres elementos:

1. Elevado número de satisfacciones personales
2. Elevado número de sentimientos positivos.
3. Bajo número de sentimientos negativos.

Así también constituye dos categorías:

1. Bienestar: Se refiere a la valoración del individuo de su propia vida en términos positivos quiere decir entonces que se tiene un alto grado de satisfacción con la vida.
2. El predominio de los sentimientos positivos sobre los negativos, este tiene una relación más estrecha con los planteamientos morales – religiosos. (Moccia, 2016)

Principios que se busca articular con el concepto de trabajo, llevándolo a una definición más concreta se puede decir que la felicidad es: A. *“la consecuencia de poseer bienes que se aman.”* B. *“La persona se convierte en aquello que ama.”* (Vasquez, 2016)

5.1 Filosofía y psicología positiva

La psicología positiva es una rama de la investigación que tiene como antecedentes filósofos griegos los cuales propone una doctrina de felicidad y la define de manera más concreta que esta está ligada con la doctrina de la moral donde identifica la felicidad como una posesión del bien, una actividad del alma de acuerdo con la virtud.

5.2 Influencia del significado de felicidad en la organización.

La aplicación de un modelo organizacional que tenga como una de sus prioridades el sentir de las emociones positivas en los individuos que hace posible el funcionamiento de la misma, no solo permite que se cree un canal para la transformación de la sociedad si no encaminar a su vez a la organización por medio de cadenas emocionales positivas, más allá del hecho en sí mismo. Se ha demostrado por medio de resultados concretos como patrones de comportamiento que se modifican a través de su aplicación:

- A las personas se les facilita responder de manera auténtica.
- Amplifican sus emociones positivas.
- Tienen más disposición para ayudar.

La felicidad de las personas está influida en alto grado con relación a las personas con las que se relacionan, creando una gran red, por esto se puede considerar los cambios y modificaciones en estos ambientes como un cambio social. De esto se deriva el concepto de “*la felicidad es contagiosa*” (Moccia, 2016)

5.3 Comportamiento organizativo positivo

El fundador de esta teoría fue Fred Luthans en el año 2002, basado en las fuerzas psicológicas. La aplicación de este modelo permita la Autoeficacia: “*Creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producen determinados logros o resultados*” (Bandura, 1967)

La fuerza humana con un enorme potencial que influye positivamente hace más fácil que se desarrollen capacidades necesarias que intervienen todos los días como:

- elegir positivamente.

- motivar y esforzarse más.
- Resistir y disminuir el estrés.

Las actitudes que se empiezan a inculcar en las personas las lleva a un estado motivacional que las pone en disposición para planificar metas y dinamizar posibles alternativas para lograrlas, al trabajar en un ambiente optimo, persistente, todos los días, se consiguen mejores resultados que los que podría generar un pesimista.

El bienestar grupal hace parte de la cadena de personas que están satisfechas con su trabajo y se facilita en gran medida el sembrar el mejoramiento continuo en el mejor manejo de emociones. Puede llegar a ser impactante la rapidez con la que se empiezan a ver los cambios, en forma positiva y la adaptabilidad que esto genera en el entorno. Es de denotar que al final lo que se busca con realizar este proceso se recompensa también con el beneficio económico que la empresa recibe y se ve reflejado en el rendimiento individual, disminuya la rotación de personal. Aumentando el rendimiento individual y organizativo. (Moccia, 2016)

6. Calidad de vida en el trabajo

Este concepto en las últimas décadas ha tomado mayor importancia, aunque su significado ya que este es subjetivo se debe tener en cuenta que un elemento trascendente para evaluar la calidad se refiere a los estándares o normas .Existen diversas posturas y se pueden dividir en dos corrientes:

-Subjetiva: desde el la percepción de cada persona, esta es la que decide que tan satisfecha esta, con aspectos tales como: el trabajo, la vida familiar y social. Un punto importante son las preferencias, si se presentas juicios externos sobre estos aspectos lo convierte una especie de imposición

.Objetiva: Se refiere a efectuar mediciones o clasificaciones por medio de indicadores con respecto a diversas condiciones, por ejemplo: contaminación ambiental, espacio habitable, indicadores de precio, entre otros.

Otro aspecto importante a tener en cuenta para ser medido es el nivel de vida:

“Se entiende el grado de bienestar material que dispone una persona, clase social o comunidad para sustentarse y disfrutar de su existencia” (OIT, 1964)

Las condiciones necesarias para el nivel de vida mínimo aceptables son:

Alimentación: diaria suficiente para reparar las energías consumidas.

Vestido: Suficiente ropa y calzado para estar limpio y protegido de la intemperie.

Alojamiento: Donde se reúnan las condiciones necesarias para que se den condiciones saludables.

Seguridad: Protección contra el robo o la violencia, contra la pérdida de posibilidades de empleo y contra la pobreza debida a enfermedad y vejez.

Servicios esenciales: Agua potable, obras de saneamiento, asistencia médica, transporte público, así como servicios educativos y culturales que permitan al individuo desarrollar plenamente sus dotes. (García, 2011)

7. Estudios de caso

General Electric

Cuando Jack Welch asumió la presidencia de General Electric en 1981 encontró una empresa burocratizada y microgerenciada, el emprendió los primeros esfuerzos por renovar la cultura organizacional de la compañía con un programa de 10 años de

innovaciones, que era un guía de capacitación. Los programas tradicionales se enfocaban netamente en el análisis y las habilidades. Welch impuso en conjunto con la Universidad de Michigan, en el enfoque del aprendizaje por vía de acción.

Los 3.500 trabajadores, debían resolver los problemas identificados por los dirigentes de la compañía. Implementaron nuevos programas de desarrollo personal. Se empezaron a difundir problemas como el mercado financiero de la India y entro a competir con empresas como Electrolux, Toshiba y ABB. Cada equipo hacia una presentación de las soluciones como desarrollo de una competencia global, los ejecutivos estudiantes empiezan a buscar soluciones teóricas como una alternativa para enfrentar los problemas presentados que dio un muy buen resultado. (Chivenato, 2009)

En este caso se puede identificar como la implementación del modelo de desarrollo por competencias se hace efectiva y se identifican dos conceptos importantes, por un lado

La inclusión de una guía de capacitación, esta que en ese momento no era común implementar y por otro lado la incorporación de la fuerza de trabajo para unificar objetivos y fortalecer el trabajo en grupo, también realizar la incorporación de los conocimientos e ideas de los trabajadores haciendo que estos desarrollaran su potencial.

Al adquirir más conocimiento sea por medio de capacitaciones o como en este caso como requerimiento para aportar ideas y alternativas para brindar una solución permite cambiar la percepción que tiene el empleado mejorando el clima laboral

.

Banco planetario

Para cambiar la estructura y la cultura del Banco Planetario, Pedro Behring busco estimular la creatividad y la innovación. Aun cuando no estaba en buena parte de las actividades del banco se dio cuenta que predominaban ciertos aspectos burocráticos y

rutinarios. Pedro quería oxigenar y renovar la empresa buscando enfocarla totalmente en el cliente externo y fomentar el trabajo en equipo. Para empezar derribo muros y símbolos jerárquicos como las oficinas de los ejecutivos, estacionamientos privados, restaurantes y baños separados con el propósito de acercar a todos los trabajadores. Quería que el departamento de recursos humanos se involucrara de lleno con el objetivo y encontró que se obtuvo muy buenos resultados impulsando especialmente el esquema de la creación de ideas y cooperativismo en la competencia de trabajo en equipo. (Chivenato, 2009)

En este caso se denota la participación y el sentido de inclusión que se quiso incorporar como una nueva filosofía organizacional, este cambio requirió de adaptación ya que fue repentino aunque se pudo haber realizado gradualmente, por su rapidez en la aplicación puede producir un choque cultural y es necesaria una preparación para exponer la información de los cambios y así mismo reforzarlos a través del tiempo. También se presenta la oportunidad para desarrollar y evaluar dos competencias necesarias que se identificaron impulsando la competencia de trabajo en equipo y que su vez resulta involucrando varias áreas. La implementación de estas medidas pueden tener una mejor recepción si se logra hacer explícito los beneficios y ganancias puntuales para alinear objetivos sean monetarios o no. Por esto mismo es importante generar un concepto de felicidad y calidad de vida lo más homogéneo posible ayudando a lograr resultados eficientes.

Conclusiones

- I. La exposición de la teoría clásica contrasta con la tendencia actual, los procesos de apoyo que se le da a los empleados en situaciones que se presentan cotidianamente e interviene alguna o varias características del entorno y por medio del estudio del comportamiento que se enfoca en un modelo participativo conlleva beneficios organizacionales y sociales.
- II. El apoyo de la alta gerencia es un requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo que permite Generar y crear el deseo de cambio por medio de la articulación de objetivos de la empresa y el trabajador.
- III. Analizar los grupos culturales de la empresa establecerá el esquema y estrategias para tratar de implementar las estrategias las cuales pueden variar dependiendo de si sistema ideológico, sociológico y tecnológico.
- IV. La implementación a la vida de los trabajadores de una clara filosofía organizacional, infundida llega crear un compromiso existencial y compromiso vital en cada persona por el cual se crea un compromiso entre las dos partes, trabajador y como empresa con un objetivo unificado.
- V. Los principios y teoría de orientadas a la capacitación y aprendizaje tienen el propósito de desarrollar el cambio de comportamiento en las personas que deber realizar el proceso de gestión por competencias para que se pueda presentar un cambio de estado real. Por medio del proceso de aprendizaje se facilita el proceso.

- VI. El modelo de gestión por competencias además de ser un proceso administrativo es la manera en la que se pueden promover cambios y recompensarlos, alineando objetivos y a la vez mejorar la calidad de vida de los involucrados.
- VII. Por medio de la psicología positiva con respecto a la felicidad en el trabajo podemos ajustar un concepto general de felicidad ya que el mismo es subjetivo.
- VIII. El modelo de gestión por competencias permite influir en el trabajador y aumentar el desempeño y productividad trayendo consigo beneficios que en conjunto permite realizar transformaciones con más facilidad evitando inconvenientes derivados de la inconformidad con la labor y su ambiente, los cuales se pueden mitigar y permite una mejor disposición y mejores resultados por parte de los trabajadores.

Bibliografía

(s.f.).

- Acosta, A. M. (Junio de 2018). Diapositivas MÓDULO III. LAS COMPETENCIAS. *Diplomado en Gerencia de Talento MÓDULO III. LAS COMPETENCIAS*. Bogotá, Cundinamarca , Colombia: Anamacoa.
- Alcala, A. B. (2001). *un timon en la tormenta*. México: Diaz de Santos.
- Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humno basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ariza Montes, J. A., Morales Gutierrez , A., & Morales Fernandez, E. (s.f.). *El proceso de desarrollo por competencias*.
- Bandura, A. (1967). The Rorschach white space response and "oppositional" behavior. Moscow: USSR.
- Chivenato, I. (2009). Gestión del talento humano . En I. Chivenato, *Gestión del talento humano* (pág. 586). México: Educación.
- Diaz-Guerrero, R. (1972). *Hacia una teoría-bio-psico-socio-cultural del comportamiento humano*. México: Trillas.
- Española., R. A. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Dictionary of the Spanish Language.
- Galicoa, L. F., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de los Recursos Humanos para el alto Desempeño*. México: Trillas.
- García, S. p. (2011). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. En S. p. García, *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. (pág. 337). Madrid: Universitaria Ramón Areces.
- Guillermo Londoño Orozco, E. C. (2015). Formación y evaluación por Competencias en Educación Superior. En E. C. Guillermo Londoño Orozco, *Formación y evaluación por Competencias en Educación Superior* (pág. 213). Bogotá: Unisalle.
- jaspers, k. (1981). La filosofía desde el punto de vista de la existencia. En k. jaspers, *La filosofía desde el punto de vista de la existencia* (pág. 152). S.L. FONDO DE CULTURA .
- Lynn, S.-C. R. (1994). El secreto del milagro económico. Actitudes mudiales y nacionales hacia la competitividad y el dinero. En S.-C. R. Lynn, *El secreto del milagro económico. Actitudes mudiales y nacionales hacia la competitividad y el dinero*. (pág. 183). México: La Mancha.

- María, C. A. (Abril de 2017). Diplomado en Gerencia de Talento. *Diplomado en Gerencia de Talento*. Bogotá, Colombia: Anamacoa.
- Martha, A. (s.f.). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. En A. Martha, *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. (pág. 66).
- Moccia, S. (2 de agosto de 2016). *redalyc*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77846055007.pdf>
- Mulder, M. (2007). Competencia: La esencia y la utilización del concepto de la información profesional inicial y permanente. *Revista Europea de formación profesional* , 24.
- Santos, M. J. (1997). Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas. En M. J. Santos, *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas*. (pág. 195). México: Universidad Autónoma de México.
- Schein, E. H. (1999). Organizational Culture American Psychologist. En E. H. Schein, *Organizational Culture American Psychologist* (pág. 109).
- Trabajo, F. S. (20 de 3 de 2015). *Formosa.gob*. Recuperado el 4 de julio de 2018, de Fundación Social Aplicada al Trabajo: https://archivos.formosa.gob.ar/media/uploads/capacitaciones/programa_1435157397.pdf
- Vasquez, C. (2016). La psicología en perspectiva. En C. Vasquez, *La psicología en perspectiva* (pág. 512). Madrid : DESCLEE DE BROUWER.