

TRABAJO FINAL DE MASTER

Un análisis de los métodos y procesos utilizados
para la gestión eficaz del capital humano

AUTORA: PRISCILLA FOURNIER ZAMUDIO

DIRECTOR DE MURH: JESÚS LABRADOR

TUTOR: OSCAR IZQUIERDO

MASTER UNIVERSITARIO DE RECURSOS HUMANOS 2014-2016

ICADE BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS





RESUMEN

Este trabajo presenta un análisis crítico sobre las diferentes áreas de recursos humanos en las que se ha colaborado con Fundación Aprocor y que se han identificado como mejorables: Descripciones de puestos de trabajo, Diccionario de Competencias y la elaboración de una encuesta de satisfacción. Se detallan las metodologías utilizadas para el desarrollo de estas mejoras y se examinan diferentes opiniones de expertos en estas áreas que sirven como apoyo para este trabajo de investigación. Como resultado, se demuestra que es imprescindible que los responsables de RR.H.H. en una empresa (o entidad), utilicen métodos y modelos para conseguir la gestión eficaz del capital humano. Por último, se hacen reflexiones personales y se proponen iniciativas para Fundación Aprocor en las áreas de comunicación y el compromiso (sentido de pertenecías).

Palabras clave: ONG, Gestión Integral, RR.HH, herramienta, iniciativas, talento humano

ABSTRACT

This paper aims to present a critical analysis of the various areas of human resources in which we have collaborated with Fundación Aprocor and that have been identified as areas of improvement: Job descriptions, Dictionary of Competencies and the development of a satisfaction survey. The approaches used make these improvements and the opinions of various experts are examined and to serve as support for this research paper. As a result, it is shown that it is essential that professionals HR professionals responsible for HR procedures within a company (or entity), should use methods and frameworks in order to achieve effective management of human capital. Finally, the essay ends with personal reflections and proposed initiatives in two different areas within Fundación Aprocor: communication and employee engagement.

KEYWORDS: NGO, comprehensive/integral management, HH.RR. Tools, initiatives, human talent



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. PRESENTACIÓN CLIENTE: FUNDACIÓN APROCOR.....	6
3. FASE I: ANALYSIS/ DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	6
3.1 Introducción:	7
3.2 ¿Qué finalidad tienen el análisis y descripción de puestos?	7
3.3 Situación en la que se encontraba Fundación Aprocor:	8
3.4 Objetivo.....	9
3.5 Metodología	9
3.6 Utilidades y ventajas del proceso de análisis de puestos.....	12
3.7 Utilidades y ventajas de las descripciones de puesto	13
3.8 Resultados y Conclusiones.....	14
4. FASE II: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	15
4.1 Las Competencias	15
4.2 El Diccionario.....	17
4.3 Objetivo.....	18
4.4 Antes de la intervención.....	18
4.5 Metodología	20
4.6 ¿Cómo se construye un Diccionario de Competencias?.....	20
4.7 El proceso	20
4.8 ¿Por qué son tan importantes las competencias?	21
4.9 ¿Qué es el Modelo de Gestión por Competencias?.....	22
5.0 Dificultades encontradas	24
5. FASE III: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES	24
5.1 Introducción	24
5.2 Objetivo.....	25
5.3 Metodología	25
5.4 Diseño de la Encuesta	27
5.5 Criterios para la elaboración de preguntas	27
5.6 Ordenación de las preguntas de la encuesta	29



5.7 Resultados	30
5.7.1 Esquema del proceso de realización de una encuesta	32
5.8 Dificultades	33
6. PROPUESTAS: INICIATIVAS	34
7. CONCLUSIONES	35
8. AGRADECIMIENTOS	37
BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXOS	40



1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Máster Universitario de Recursos Humanos es una colaboración de grupo con la Fundación Aprocor.

El presente trabajo tiene por objetivo ayudar a Fundación Aprocor poner en funcionamiento un proyecto de consultoría que basado en las áreas (o procesos de Recursos Humanos) que se han identificado como mejorables: Descripciones de puestos de trabajo, Diccionario de Competencias y la elaboración de una encuesta de satisfacción.

Este trabajo representa un análisis crítico de los métodos y procesos utilizados para el desarrollo de cada área en las que se ha intervenido durante nuestra con la fundación. Con el propósito de demostrar un marco teórico así como práctico de las áreas en las que hemos trabajado para mejorar, se ha hecho referencia a opiniones de expertos dentro del ámbito de los RR.HH. Por último, se hace reflexiones personales sobre el desarrollo del proyecto y propuestas de mejora para Fundación Aprocor.

A la hora de tener que decidir la empresa con la cual realizar un proyecto de consultoría que estuviese relacionado los estudios cursados durante el MURH, teníamos muy claro que queríamos centrarnos en dos cosas: poder diferenciarnos y a su vez ayudar a una empresa que verdaderamente pudiera beneficiarse de nuestros servicios. De allí surgió la idea de buscar una organización no lucrativa teniendo en cuenta que este tipo de organizaciones suele carecer de recursos para implementar mejoras. Tuvimos la suerte de poder contar con esta fundación gracias uno de los integrantes del grupo que tenía un con un contacto dentro de la entidad, facilitándonos así la búsqueda de empresa.

Una vez ya formalizada la colaboración con Fundación Aprocor, el siguiente paso fue organizar una primera reunión de contacto con la directora de la entidad, Leticia Avendaño y con nuestro tutor de proyecto final de master, Oscar Izquierdo. Durante esta reunión, la directora señaló áreas en las que deseaba trabajar:



- Actualizar las **descripciones de los puestos de trabajo**
- Elaborar un **diccionario de competencias**
- Elaborar una **encuesta de satisfacción** para los trabajadores de Aprocor

Tras varias reuniones con la directora y a medida que avanzaba el desarrollo del trabajo, propusimos realizar un **manual de bienvenida**¹ para todas las nuevas incorporaciones.

También durante estos meses, se hizo un análisis de los informes de **encuestas de satisfacción** de años pasados para luego elaborar las preguntas que conformaron la encuesta de satisfacción con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores de Aprocor y el clima laboral. A raíz de esto, surgió la idea de elaborar un **manual de encuesta de satisfacción**² que se pudiese utilizar como una introducción a las personas que en un futuro contestaran la encuesta.

Tras haber realizado una intervención de consultoría de recursos humanos en Fundación Aprocor, concluimos nuestra colaboración con un planteamiento de sugerencias de mejora para la entidad que consideramos fundamentales para poder satisfacer las necesidades de la organización, de los profesionales y de las familias a las que apoya. Para finalizar, proporcionamos un plan de acción junto con un cronograma para que en un futuro, todas estas acciones propuestas se ejecuten debidamente.

Por último, se realizó una **encuesta de satisfacción del cliente** para conocer el grado de satisfacción del mismo con nuestra colaboración.

¹ Este documento serviría como guía para proporcionar a los nuevos empleados una guía con todo el contenido

² A petición del cliente, se realizó este documento donde se explicaba el propósito de la encuesta de satisfacción a los futuros participantes de la encuesta.



2. PRESENTACIÓN CLIENTE: FUNDACIÓN APROCOR

Fundación Aprocor, fundada en el año 1989, es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a ofrecer servicios y programas de desarrollo y apoyo a personas con discapacidad intelectual, a las personas que se encargan de su cuidado y a sus familias.

El objetivo principal de esta entidad es animar a los usuarios de la misma para que puedan disfrutar de una vida plena, contando con el apoyo y los recursos que Fundación Aprocor ofrece para facilitar desarrollar su “proyecto de vida”.

Es decir, Fundación Aprocor es un sistema de soporte que permite que cada una de estas personas pueda alcanzar sus metas mediante sus propias capacidades y como resultado pueda aportar valor a la sociedad. Esto lo hacen implementando sus tres valores: **Dignidad, Autodeterminación, Defensa de los derechos y Mejora continua**³

Gracias a la colaboración de centenares de familiares, profesionales y voluntarios, Fundación Aprocor puede cumplir con su misión.

3. FASE I: ANALYSIS/ DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO

Para tener visión más clara del trabajo en el que consiste desarrollar las descripciones de puesto de trabajo, las siguientes secciones harán referencia a todos los aspectos que implica el análisis y descripciones de puestos. Se señala cual es la finalidad del mismo y cuáles son sus utilidades no sólo en el ámbito de los recursos humanos sino también en el mundo laboral.

Para terminar, se hará enfoque en nuestra experiencia como colaboradores del proceso de intervención y de los resultados obtenidos.

³ Consultar Anexo: **Manual de Bienvenida**



3.1 Introducción:

Hoy en día, la globalización ha traído consigo cambios constantes y alta competitividad en el mundo laboral. Por este motivo y muchos otros, es necesario que los directivos de las empresas comprendan la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos.

En este proceso de globalización por el que estamos pasando, es necesario que los profesionales de RRHH sepan manejar sus sistemas organizacionales y de la administración de recursos humanos de forma eficaz y eficiente para poder adaptarse a las exigencias del mercado laboral.

Uno de los procesos al que debemos dar importancia dentro de este ámbito es el análisis y descripción de puestos de trabajo, ya que es uno de los motores más importantes para el desarrollo productivo de las organizaciones. El **análisis de puestos** pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto requiere para desempeñarlo adecuadamente. Sin embargo la **descripción de puestos** está más enfocada en el contenido del puesto: Es decir, **que hace** la persona que ocupa el puesto, **como lo hace, cuando lo hace y porque lo hace**. Ambos procesos dependen uno del otro y si no son realizados correctamente, afectará al resto de procesos de RRHH (selección, formación, retribución, entre otros) y como consecuencia, resultará en una gestión ineficaz del capital humano (Betancourt, 2002).

3.2 ¿Qué finalidad tienen el análisis y descripción de puestos?

Reiterando lo anterior, tenemos que ser conscientes de los cambios que tanto a nivel global como en un entorno individual se presentan; como lo son la globalización de los mercados, la competitividad, la tecnología y las demandas actuales que piden las nuevas generaciones (como los *millennials*) entre otros factores. Para lograr mantener e incrementar la



rentabilidad del negocio en un mercado tan volátil, es indispensable contar con personal de alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa. Con un análisis de puesto, podremos conseguir a la persona adecuada para cada puesto de trabajo que cumpla con el perfil y los requisitos necesarios para desempeñar las funciones. Además, una vez se realice un análisis del puesto, esto permitirá redactar la descripción y función de cada puesto para facilitar todos los procesos que conlleva la gestión del capital humano (Betancourt, 2002).

3.3 Situación en la que se encontraba Fundación Aprocor:

En el caso de Aprocor, contábamos con un estudio del personal en cada uno de los centros de trabajo que trabajaba en la organización. Se trataba de unas fichas en formato Word que mostraban información sobre los trabajadores. Las fichas contenían la siguiente información:

- **Centro**
- **Puesto de trabajo**
- **Nombre**
- **Tipo de contrato**
- **Jornada laboral**
- **Horas anuales de trabajo efectivo**
- **Porcentaje de la jornada de atención indirecta**
- **Flexibilidad horaria**
- **Persona de referencia (número de personas)**
- **Apoya a (número de personas)**
- **Participa en grupos de reflexión y mejora**
- **Complemento salarial (concepto)**
- **Tareas y funciones**
- **Observaciones (aquí se incluían comentarios acerca de cada trabajador)**

Tras haber estudiado los documentos, notamos que las fichas no seguían ningún tipo de metodología ya que las descripciones estaban más bien enfocadas en la persona y no en el puesto



de trabajo, motivo por el cual vimos la necesidad de actualizarlas. Es importante señalar que para la parte de análisis del puesto, nos basamos en el método de evaluación (entrevistas).

3.4 Objetivo

El propósito de este proceso fue analizar y actualizar las descripciones de puestos de trabajo para conseguir que a corto y largo plazo, Aprocor mejore en sus procesos de selección, formación, desempeño etc. ya que todos estos componentes dependen de una elaboración correcta de las descripciones de los puestos de trabajo.

3.5 Metodología

Durante el Master de Recursos Humanos, se hizo hincapié en la importancia del análisis y las descripciones de puestos de trabajo en la gestión de los recursos humanos. Al hacer una búsqueda de este concepto, aparecieron varias definiciones. Para el propósito de este trabajo, he seleccionado la que considero aplica:

“El análisis y descripción de puestos es la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y también de la gestión y dirección empresarial, sin importar cuales sean los fines de la empresa, el número de miembros que la constituyen o su cualificación, ni el nivel de sofisticación tecnológica.” (Ríos, 1995).

El análisis y descripción tiene como finalidad determinar las obligaciones y responsabilidades del mismo, así como el perfil de personas, estudios, conocimientos y experiencia profesional que se requieren para encajar en el puesto de trabajo.

Para conseguir una visión más amplia, dedicamos una gran parte a indagar todo acerca de Fundación Aprocor. Analizamos cuales eran sus objetivos, aprendimos sobre sus características, su personal, sus procedimientos y por último sobre los servicios que ofrecían a la comunidad.



Además, hay que señalar que la directora de la fundación nos proporcionó todos los recursos necesarios como por ejemplo, informes y presentaciones de años previos, facilitando así nuestra investigación.

Para poder actualizar las descripciones de los puestos, teníamos que estudiar la forma de recoger toda la información relevante a los puestos de trabajo para desarrollarlas. Detectamos que el mejor método para llevarlo a cabo era hacer un análisis de cada puesto de trabajo. Para ello utilizamos las **entrevistas personales** a los profesionales de Aprocor. Por cuestión de tiempo y para ser más eficientes, durante los meses de marzo a julio, nos repartimos las entrevistas entre los cinco integrantes del grupo para poder cumplir con los plazos establecidos.

Para empezar, elaboramos un cuestionario donde recogimos toda la información acerca relevante. Concluimos que tenía más sentido entrevistar a un trabajador por cada grupo profesional. En el siguiente apartado se muestran las preguntas que se hicieron a los trabajadores durante la entrevista:

- ✚ *¿Cuál es tu visión de Aprocor?*
- ✚ *¿Qué características crees que debería de tener un trabajador de Aprocor?*
- ✚ *¿Nombre de tu puesto de trabajo?*
- ✚ *¿Qué formación tienes?*
- ✚ *¿Qué funciones desempeñas en tu puesto de trabajo? Por favor detalla lo máximo posible*
- ✚ *¿Qué herramientas de gestión usas en tu día a día?*
- ✚ *¿A qué reuniones acudes y con qué frecuencia?*

Se realizaron un total de entrevistas personales para los 14 diferentes puestos de trabajo⁴. Las entrevistas se llevaron a cabo en los centros de Las Tablas y Hortaleza. En los casos donde no podíamos realizar las entrevistas a los profesionales presencialmente, las concebíamos por teléfono. Durante este proceso, nos encontramos ante varias dificultades, una de ellas

⁴ Para consultar los diferentes puestos de trabajo que se pueden encontrar en Fundación Aprocor, consultar el anexo: **Manual de Bienvenida** –apartado “Puestos de trabajo en Aprocor”



principalmente, el coincidir con las fechas y horarios (como resultado tardamos casi 5 meses en terminarlas).

En mi opinión, creo que después de varios intentos para pactar las entrevistas, podríamos haber optado por realizarlas por teléfono para así agilizar el proceso. Igualmente señalar que en algunos casos, trabajadores tenían horarios nocturnos y esto causaba que en ocasiones, corriéramos el riesgo de no poder cumplir con los plazos establecidos.

Por otro lado, decir que una vez pactadas las entrevistas, los trabajadores colaboraron con nosotros en todo momento y nos proporcionaron toda la información solicitada para poder hacer nuestro trabajo debidamente.

Durante las entrevistas, nos surgió la oportunidad de poder observar a uno de los profesionales de Aprocor (Educador/a) mientras realizaba sus funciones de trabajo. En mi opinión, creo esta experiencia fue mucho más enriquecedora ya que nos permitió tener una visión más clara de las funciones que desempeñaban en el puesto de trabajo. El poder observar a este profesional luego fue muy útil a la hora de redactar la descripción del puesto. Como sugerencia y autocrítica considero que hubiera sido interesante utilizar una mezcla de técnicas (entrevistas + observación) para poder conseguir una visión 360°.

Tras haber concluido las entrevistas, creamos unas fichas para las descripciones de puesto. Utilizamos un diseño propuesto por la directora de Aprocor para coincidir con los colores e imagen corporativa de la fundación. Las fichas contaban con los siguientes apartados:

-  **Nombre del puesto**
-  **Centro de trabajo**
-  **Área**
-  **Misión**
-  **Funciones**
-  **Formación requerida**



-  **Experiencia requerida**
-  **Herramientas de trabajo**
-  **Reuniones**

Después de haber recibido toda la información necesaria de las entrevistas, el siguiente paso fue revisar todo el contenido y definir cómo formular las descripciones de puesto. Para ello, utilizamos el formato que nos instruyó el profesor Javier Fernández López en la asignatura de descripción de puestos durante el MURH: (*misión en infinitivo + funciones en infinitivo + gerundio*)⁵. Por supuesto, siempre teniendo en cuenta que el contenido se tenía que adaptar a los valores de la entidad.

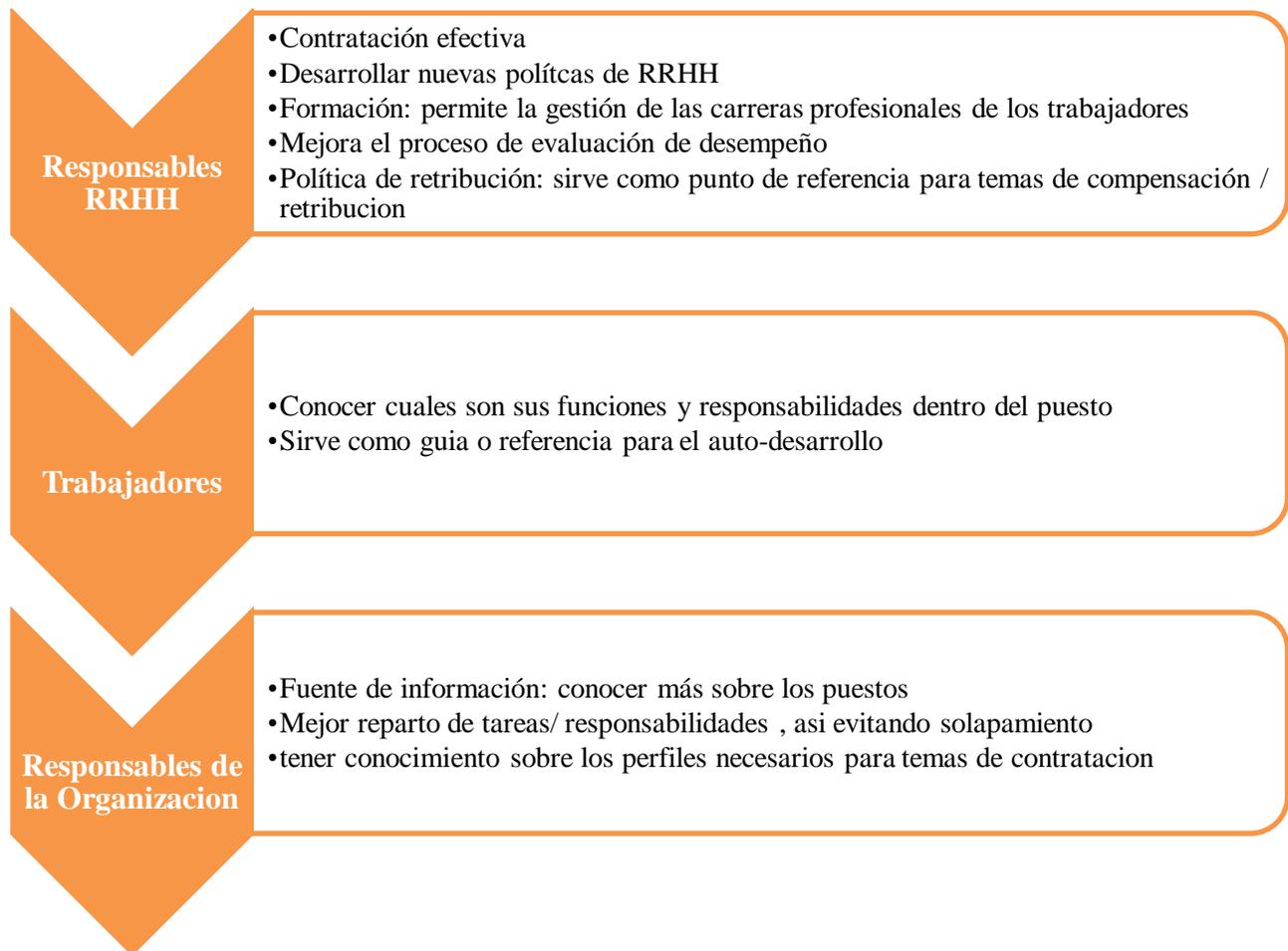
3.6 Utilidades y ventajas del proceso de análisis de puestos

Es importante señalar que el análisis de puestos se puede hacer utilizando diferentes técnicas. En el caso de Aprocor, vimos que las entrevistas eran la forma ideal de hacerlo ya que desconocíamos los tipos de puestos de trabajo que se realizaban en la entidad y además al ser una fundación con puestos tan específicos, no teníamos ningún tipo de referencia para compararlos.

En la siguiente tabla, se hace un análisis de los tipos de utilidades y ventajas que conlleva el análisis de puestos orientado en tres líneas:

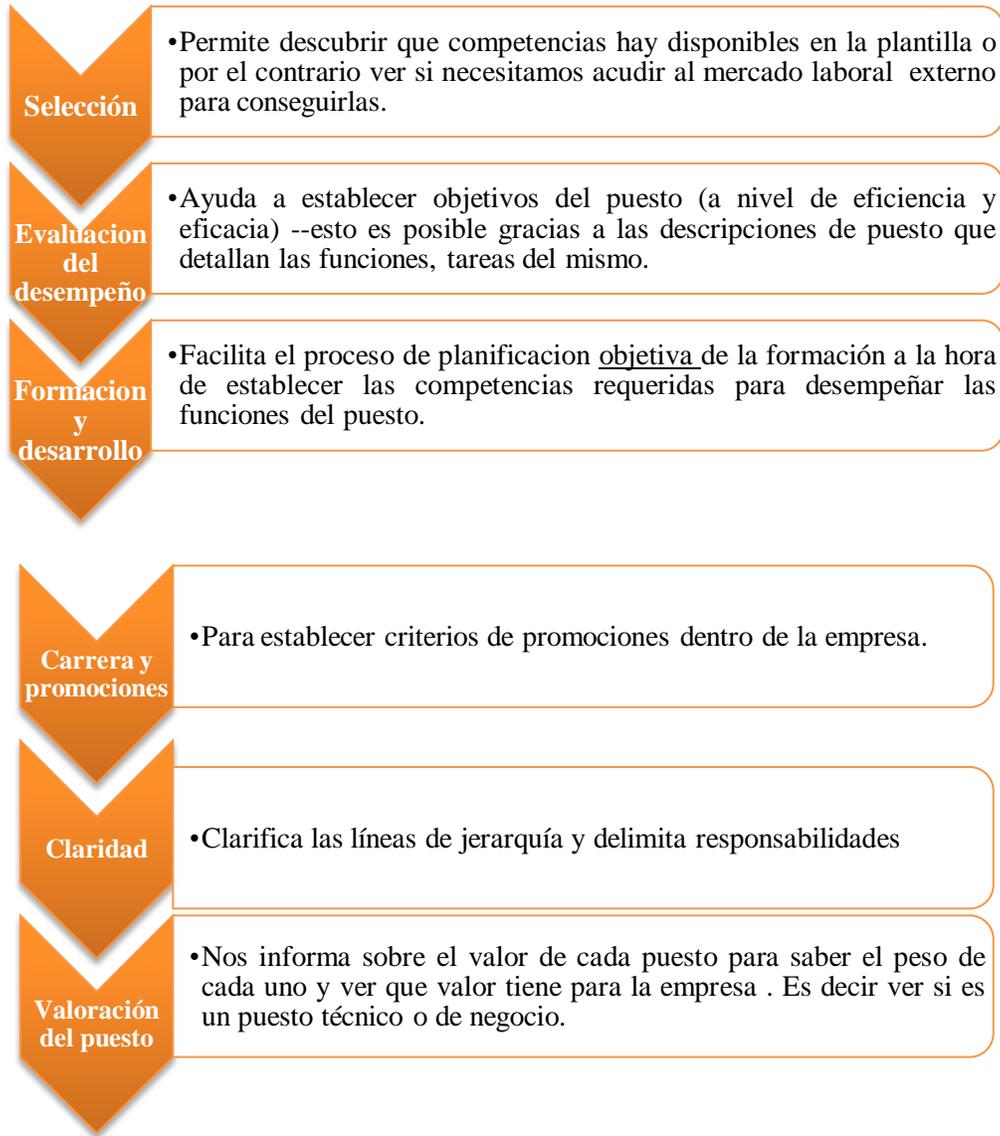
⁵ Fernández López, J. (2015). Asignatura: Descripción y Valoración de Puestos. MURH 2014-16. Apuntes.

Cuadro I. Utilidades y ventajas del proceso de análisis de puestos



3.7 Utilidades y ventajas de las descripciones de puesto

Igual que el análisis es una herramienta básica en la gestión de los recursos humanos, son múltiples las aplicaciones que pueden derivar de las descripciones de puesto. Los siguientes son unos ejemplos de los procesos que se pueden realizar con el apoyo de las descripciones de puestos:



3.8 Resultados y Conclusiones

Finalmente, entregamos a nuestro tutor un primer borrador de las fichas de descripción de puestos para su revisión. Una vez recibimos las recomendaciones de nuestro tutor y realizamos los cambios necesarios procedimos a entregar la versión final al cliente.



El feedback que nos ha dado el cliente es que las descripciones se adapta que han pedido. Hasta la fecha, desconocemos si las descripciones han sido compartidas con los trabajadores de Aprocor. En mi opinión, creo que hubiéramos podido haber hecho más esfuerzo en conseguir feedback por parte de Aprocor para ver si verdaderamente se están utilizando las descripciones hechas. Creo que nos hizo falta conocer si hubo resultados favorables con nuestra aportación o si por el contrario, era realizar cambios.

Con este proceso concluíamos una parte importante del trabajo, que daba paso a la elaboración del diccionario de competencias y manual de bienvenida.

Para más información, se puede consultar el trabajo completo en el anexo que se encuentra al final de este trabajo.

4. FASE II: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El siguiente apartado define que son las competencias en sí, qué es un diccionario de competencias, cual fue nuestro objetivo a la hora de desarrollar un diccionario de competencias en Aprocor y finalmente detalla la metodología que utilizamos para su elaboración. Igualmente recalca la importancia del diccionario de competencias en el mundo empresarial y para Fundación Aprocor. Por último, se muestran los resultados obtenidos tras nuestra intervención como consultores de RR.HH.

4.1 Las Competencias

Antes de conocer que es un diccionario de competencias, es necesario entender en que consiste una competencia. El profesor de la asignatura Gestión del Talento, José Manuel Blanco, hace referencia en uno de sus trabajos sobre las diferentes formas de definir las competencias. Asegura que se ha generado confusión y cierta dificultad por acordar unos mínimos aspectos comunes de lo que verdaderamente define las competencias. Una definición particular a la que



hace referencia es: *“Característica subyacente en una persona que están casualmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo* (Boyatzis, 1982).

También hacer referencia a otra definición que en este caso, ilustra los comportamientos como elemento identificativo de las competencias: *“...repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos) que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada* (Levi-Leboyer, 1997).

Expresó que todas esas definiciones incluían tres elementos que en su opinión, eran imprescindibles de las competencias:

1. **Características internas** que son la causa de que los comportamientos esperados o exitosos se produzcan.
2. **Los comportamientos** que se destacan en las dos definiciones pero especialmente en la segunda. Según el profesor, destacar los comportamientos y dejar en la sombra las características que provocan dichos comportamientos supone asumir que la mejor forma de tener noticias de unos “intangibles” son los comportamientos que consideramos asociados al intangible.
3. **El contexto** en el que esas características o esos rasgos se manifiestan

Las competencias representan los **comportamientos** de una persona, es decir los intangibles. Los comportamientos son las señales y los banderines, la forma de expresarse de los intangibles. Gracias a los comportamientos, podemos detectar cuáles son esos intangibles, de su intensidad y del impacto que puede llegar a tener respecto a los fines que procuramos. (Cotano, 2012).

El comportamiento de una persona sirve como un indicador para detectar los intangibles de esa persona. El profesor Blanco es conocido por utilizar metáforas para explicar sus argumentos. En este caso, usa el siguiente ejemplo para explicar su punto de vista sobre lo que los comportamientos. Revela que el comportamiento de una persona es el *receptor y generador* de los intangibles. Explica que cuando estos comportamientos actúan como receptor, son como



una radio que "capta ondas" imperceptibles para los sentidos y nos hace visible los intangibles, con lo cual sin esto, no tendríamos señales de su existencia

En su texto, hace hincapié a una serie de condiciones que deben reunir los comportamientos que forman parte de una competencia. Revela que los comportamientos tienen que ser:

- ✚ **Observables-** que la acción pueda ser observada por varios observadores
- ✚ **Aprendibles-** que los comportamientos puedan replicarse, imitarse, movilizarse, desarrollarse
- ✚ **Exitosos-** que sean eficaces, ejemplares y que aporten un valor añadido a los objetivos de la organización para ser considerados un indicador de una competencia.

Para concluir, las competencias se construyen identificando comportamientos exitosos, ejemplares, de los mejores profesionales que ocupan un determinado puesto de trabajo. Con varios comportamientos, es posible construir nuestras competencias. Como resultado, una vez tenemos detectadas nuestras competencias, podemos proceder a la elaboración de un diccionario de competencias.

4.2 El Diccionario

¿Qué es un diccionario de competencias? Se puede definir como un conjunto de competencias que una organización ha construido para conseguir los objetivos estratégicos y/o los resultados económicos de la entidad. En el diccionario están recogidas todas las competencias y por tanto todos los comportamientos que una empresa propone, promueve, convoca y aconseja. Si se desarrolla y se emplea correctamente, el diccionario sirve como herramienta fundamental para la gestión de personas y a largo plazo beneficia la cuenta de resultados de un negocio. (Cotano, 2012)



Según Alles:

Un diccionario de competencias siempre se piensa y diseña de cara al futuro. El pasado ya transcurrió; por lo tanto las organizaciones deben prepararse para enfrentar el futuro, que es incierto, difícil, competitivo, globalizado, entre otras características que hoy se pueden prever de algún modo más otras aún desconocidas. (Alles, 2009).

Ante lo expuesto, tenemos una visión más clara de que consisten las competencias y a su vez podemos entender la importancia de su rol transcendental en la gestión de los recursos humanos. En el próximo apartado, veremos precisamente como las competencias se consolidan para formar el diccionario de competencias.

4.3 Objetivo

El propósito de la elaboración del diccionario de competencias es identificar las competencias que Aprocor quiere exteriorizar como entidad sin ánimo de lucro. Una vez identificadas las competencias, este diccionario servirá como guía para realizar labores relacionadas al ámbito de los recursos humanos como son los procesos de selección, formación, evaluaciones de desempeño, retribución, etc.

Además de servir como herramienta de gestión RR.HH, facilitará tanto a los responsables de la organización como a los trabajadores de la misma, comprender que aptitudes son necesarias para involucrarse en los planes de vida de las personas con discapacidad.

4.4 Antes de la intervención

Después de la primera reunión de contacto y tras analizar todo el diccionario de competencias que llevaban utilizando hasta la fecha, tanto la directora de la fundación como nosotros, vimos que era imprescindible realizar cambios de manera inmediata.



El formato del diccionario que nos proporcionaron consistía en un documento Excel y contenía una larga lista de competencias. Estas se dividían en tres conceptos: *competencias transversales*, *competencias comunes* y *competencias específicas*. A su vez, estos conceptos tenían sub-apartados donde se podía ver cuál era la competencia y la evidencia (comportamiento) que demostraba esa competencia.

En el siguiente cuadro se puede observar un ejemplo de las fichas de puesto de trabajo (*puesto: el cuidador*) que Fundación Aprocor utilizaba antes de contar con nuestra colaboración:

		Competencias transversales		
Grupo Profesional	Denominación del puesto	Competencias	Evidencia	
IV	Cuidador	Orientación al servicio y cliente	Apoya las acciones del PPA de la persona	
		Trabajo en equipo	Participar en los grupos de apoyo, reuniones de equipo y coordinarse con otros profesionales	
		Identificación con la organización	Llevar a cabo la misión, visión y valores del servicio	
		Responsabilidad	Cumplir con la jornada laboral y las acciones de apoyo de las que es responsable	
		Iniciativa	Participación en las reuniones de equipo proponiendo nuevas ideas, participar de manera activa en formaciones	
		Comunicación	comunicación con los otros coordinadores de apoyo de la persona con DI y con las familias	
			Competencias comunes	
			Competencias	Evidencia
			Desarrollo de otras personas	Tener una visión positiva de la persona
			Toma de decisiones	Acuerdos en las reuniones
			Flexibilidad	Jornada irregular de trabajo, prestar los apoyos que la persona desee
			Conocimiento modelos de CdV, DI y Ética	Formación
			Competencias específicas	
			Competencias	Evidencia
			Prestar apoyos de atención y cuidado a las personas y su entorno	Apoyo sea donde la persona decida, hoja de registro de horas del asistente personal
		Desarrollar intervenciones de atención psicosocial	Sensibilizar los diferentes entornos inclusivos donde este la persona <i>Apoya a las personas en la realización de las gestiones necesarias para realización de sus asuntos personales</i> <i>Detecta demandas y necesidades especiales de las personas</i> <i>Mantiene relación fluida con los familiares y/o tutores de las pcdi</i>	
		Prestar apoyos y desarrollar las intervenciones de acuerdo las indicaciones de apoyo del equipo interdisciplinar	Llevar acciones de apoyo del PPA <i>Utiliza sistemas aumentativos/alternativos de la comunicación cuando la persona lo requiera</i> <i>Prepara y mantiene los espacios y materiales en las condiciones adecuadas para favorecer el bienestar de las personas</i>	
		Coordina los Planes Personales de Apoyo de las personas de las que es coordinador de apoyo	Realizar el seguimiento y llevar a cabo las acciones	
		Hacer el seguimiento de las acciones de apoyo de las que es responsable	Informar al profesional para que actualice la 4P	

Fuente: Fundación Aprocor (2012).



4.5 Metodología

4.6 ¿Cómo se construye un Diccionario de Competencias?

Un diccionario se construye mirando, observando, interrogando, preguntando e identificando los comportamientos de los empleados en un determinado puesto de trabajo (Cotano, 2012). Basándonos en esto, decidimos hacer un análisis del diccionario que llevaba usando Aprocor y a su vez analizamos las entrevistas previamente realizadas para poder organizar y definir un nuevo diccionario de competencias que se adaptara a las necesidades de la fundación.

Durante los estudios cursados en el MURH, en la asignatura de Gestión del Talento, aprendimos que el número de competencias que aparecen en un diccionario depende de su arquitectura pero puede variar entre 15 y 30 competencias, aunque suele ser un acuerdo de los constructores del diccionario y de la variedad de puestos y números de personas que hay en una empresa. Teniendo en cuenta esto y que considerando que era una fundación con diferentes características a la de una empresa normal, decidimos que lo primero que teníamos que hacer es reducir la cantidad a 15 competencias. Otro factor importante que nos llamó la atención es que la mayoría de las competencias que Aprocor utilizaba en su diccionario no cumplían con los criterios de una competencia debidamente formulada. Como resultado, esto generaba mucha confusión y como consecuencia, perdían su utilidad.

4.7 El proceso

Teniendo en cuenta todos los factores anteriormente expuestos, decidimos que lo más conveniente en este caso era elegir las competencias más utilizadas y preferidas por Fundación Aprocor. Esto permitiría que de cara a futuro, pudieran cumplir con su plan estratégico. Además, analizamos estas competencias pensando en cómo deberían ser los integrantes de cada una de ellas para lograr las metas y objetivos de la organización y asegurarnos que en su debido tiempo, facilitara el proceso de selección para los responsables de RR.HH.



Antes de elaborar el diccionario, revisamos varios ejemplos de diccionarios de grandes multinacionales que nuestro tutor nos facilitó. Esto sirvió para hacernos una idea de que formato teníamos que seguir y como lo desarrollaban otras empresas. Utilizamos la metodología de diccionario de competencias de niveles competenciales que aprendimos durante la asignatura de **Valoración y Descripciones de Puestos** con el profesor Javier Fernández. Aunque en la asignatura, se utilizó 6 niveles, determinamos que en el caso de Aprocor, no tenía sentido tener tantos niveles, con lo cual los fijamos en 4, Estos cuatro niveles competenciales vendrían acompañados por sus comportamientos⁶.

Una vez definimos las competencias que utilizaríamos, repartimos el trabajo para asignar 3 competencias a desarrollar por cada integrante del equipo. Procedimos a formular los 4 niveles competenciales de cada competencia elegida. Por otro lado, hubo un par de competencias donde únicamente tuvimos que reformular para que tuvieran un enfoque más claro. Finalmente, terminamos la redacción del diccionario y lo pasamos a nuestro tutor para revisar el trabajo hecho. Seguidamente, lo entregamos al cliente para que nos diera su aprobación final.

4.8 ¿Por qué son tan importantes las competencias?

En los últimos años, responsables de recursos humanos, empiezan a notar que carecen de profesionales con perfiles mucho más dinámicos y completos. Por tal motivo, las compañías el día de hoy, exigen a los trabajadores que aparte de su experiencia profesional aporten ciertas habilidades o lo que hoy se conoce como “*talento*”. Buscan que los posibles candidatos tengan características que les distingan del resto. ¿Y cómo lo pueden llevar a cabo? Centrándose en las competencias que pueda aportar el candidato. Están en búsqueda constante de ese *valor añadido* que pueda llegar a formar parte de su empresa.

Las competencias son “características que resultan al integrar habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes, demostrables a través de los comportamientos, que le permiten a las

⁶ Ver anexo: **Diccionario de Competencias**



personas actuar de acuerdo con los parámetros definidos por la organización y las conducen a un desempeño superior” (Amoros, 2007).

Por tanto, las competencias permiten analizar a la persona de una forma más íntima o personal y así mismo saber cómo gestionarlas eficazmente. Es decir, las competencias sirvan para poder ejecutar un *Modelo de Gestión por Competencias* que a la larga traerá resultados positivas al negocio (Cotano, 2012).

4.9 ¿Qué es el Modelo de Gestión por Competencias?

La gestión de personas es un concepto que se basa de varios procesos. Para poder llevarlos a cabo estos procesos, dependemos de modelos adecuados que nos guíen y permitan realizar estas funciones de la forma más eficaz. A raíz de esto, se han generado herramientas como **El Modelo de Gestión por Competencias**. Este modelo sirve como guía, nos permite analizar a las personas de una forma más objetiva, para así mismo poder entender por qué las personas se comportan de cierta forma, especialmente dentro del entorno laboral y para luego saber cómo gestionarlas de la forma más adecuada.

Modelos como este, sirven como un manual de instrucciones, que nos permite entender cosas que no solían ser fáciles de analizar y que se nos solían escapar (JMBC 2014). Las competencias se encuentran definidas en tres grandes categorías:

-  Técnicas
-  Organizacionales
-  Institucionales

Las **Técnicas** son los conocimientos y habilidades específicas, que son de gran importancia para desempeñar funciones y trabajos relativos a las diferentes áreas laborales “SABER” y “SABER HACER”. Las **Organizacionales**, que se aplican a los procesos sociales, como el trabajo en equipo y finalmente las **Institucionales**, integradas por los principios, valores y



creencias políticas, entendiendo que condicionan el comportamiento del personal (Vega & López Muñoz, 2001). Es importante saber que estas tres categorías se interrelacionan, sin una, la otra no funciona. Esto nos ayudará crear un modelo de gestión que se ajuste a nuestro entorno laboral.

A parte de los modelos, también hacen falta **Métodos** o conjunto de procesos que nos permitan hacer las cosas de forma ordenada, con técnicas y herramientas (procesos que a Aprocor carecía). Cuando combinamos el **modelo** (las competencias) y el Método (los procesos de RRHH) se habla de **Gestión Integral**. La *Gestión Integral* está presente en una empresa cuando todos los procesos de RR.HH se gestionan desde el Modelo de Competencias, estableciendo una coherencia en la aplicación (Blanco, 2014).

En el caso de Aprocor, el concepto de la gestión integra era prácticamente inexistente, cosa que se puede entender debido a la falta de formación en este ámbito y también por falta de un departamento fijo que se encargara de gestionarlo. Personalmente, creo que aunque hemos aportado a Aprocor varias herramientas de gestión, nos ha hecho falta hacer hincapié en la importancia de este concepto y del resultado positivo que puede llegar a tener en su fundación si se aplica debidamente.

Como futuros directivos de recursos humanos, llegará el momento donde tendremos que enfrentarnos al reto de gestionar todo relacionado a selección, formación y desarrollo y de retener el talento humano. Esto es a lo que nos referimos como metodologías para la gestión (Blanco, 2014). Para establecer estas metodologías, lo primero que tenemos que establecer es un Diccionario de Competencias y tener los perfiles de los puestos de trabajo que buscamos bien definidos (tal y como se explica en los apartados anteriores de este trabajo). Una vez hecho esto, permitirá que implantemos nuestros objetivos para poder contratar al personal adecuado. Ante lo expuesto, vemos como todos estos procesos se interrelacionan y juegan un papel sumamente trascendental en la gestión del capital humano.



5.0 Dificultades encontradas

Las principales dificultades que nos enfrentamos a la hora de elaborar este Diccionario de competencias fue la falta de rigurosidad técnica (falta de métodos y modelos) que había en el antiguo diccionario. También notamos que el contenido del diccionario era muy denso y por lo tanto, difícil de comprender. Considero que estas dificultades se presentarían igualmente debido a que los responsables de Recursos Humanos dentro de la Fundación no contaban con la formación necesaria para desarrollarlo.

También recalcar que más de la mayoría de las competencias recogidas en este diccionario, eran habilidades o comportamientos que reflejaban una competencia, por lo que había que eliminarlas o transformarlas para que reflejaran una competencia debidamente.

Por último, decir que las complicaciones en la comunicación con el personal de la Fundación aminoró el ritmo del proceso de validación. Aun así, conseguimos llegar a los objetivos y resultados deseados.

5. FASE III: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

5.1 Introducción

Tras recibir una presentación de la situación actual de Aprocor, se marcó la necesidad de elaborar una nueva encuesta de satisfacción para los profesionales de sus tres centros. Adicionalmente, se nos informó que desde el año 2012 no se había actualizado una encuesta por falta de tiempo. A esto sumar que gracias a las entrevistas personales que realizamos para la preparación de descripciones de puestos, nos dimos cuenta de que los trabajadores estaban muy interesados en volver a tener una. Esta fue la razón más substancial por el cual percibimos que era vital realizar una encuesta que identificara los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización. Todo esto con el fin de cubrir las necesidades de sus profesionales.



Para agilizar el proceso de elaboración de la encuesta, se nos entregó dos documentos por parte de Fundación Aprocor: el primero, un informe de los resultados de encuesta de satisfacción de los clientes (usuarios), sus familias y los trabajadores de los Centros y Servicios (2011). El segundo documento, un informe de los resultados de la encuesta de satisfacción de los profesionales de Aprocor (2012).

Al mismo tiempo, las encuestas en sí eran excesivamente largas ya que contenían más de 80 preguntas que se dirigían a los tres colectivos se señalaron anteriormente: **Los clientes** (personas con discapacidad), sus **familias** y los **profesionales** del centro. Inmediatamente descubrimos que este formato carecía de una estructura propiamente elaborada y que tendríamos que ver la forma de simplificarlo.

5.2 Objetivo

El propósito de la elaboración de la encuesta de satisfacción es proporcionar a Fundación Aprocor una herramienta para conocer cómo valoran los profesionales de Aprocor los diferentes Centros, Servicios y Programas que la organización dispone. También para detectar posibles "gaps") en distintas áreas dentro de la fundación para que de esta forma se puedan introducir cambios donde sean necesarios para mantener un entorno laboral favorable para todos sus trabajadores.

5.3 Metodología

Al abordar el tema de elaboración de la encuesta, teníamos que ver que conceptos queríamos investigar sobre Aprocor. Nuestro propósito era proporcionar una herramienta, en este caso la encuesta, que ayudara a recoger toda la información posible para facilitar al equipo directivo el identificar posibles gaps y también obtener una visión 360° del clima organizacional dentro de la fundación.



En el pasado, Fundación Aprocor se enfrentaba a varios obstáculos en cuanto a la satisfacción de sus trabajadores. Los resultados de la encuesta realizada en 2012 señalaron que los ítems peor valorados por parte de los trabajadores eran el grado de organización de los centros ocupacionales y la transmisión de información (comunicación). Teniendo en cuenta que estos resultados eran de hace 3 años, queríamos averiguar si años después, los trabajadores seguían teniendo esa misma opinión y al mismo tiempo, nos interesaba identificar nuevas necesidades que los trabajadores posiblemente pudieran tener.

Aprovechando que salimos a preguntar durante las entrevistas de descripciones de puesto, también vimos interesante incluir otras cuestiones estratégicas que resultarían útiles para recoger información que aportara valor a Aprocor. Para determinar qué factores queríamos analizar y medir, revisamos todos los informes y las entrevistas previas donde descubrimos una serie de necesidades que requerían de nuestra atención y que serían interesantes examinar:

La forma más adecuada de organizarnos era categorizando las necesidades que detectamos de la siguiente manera⁷:

- a) **Visión global de Aprocor:** Conocer cuál es la Visión global que los trabajadores percibían de Aprocor
- b) **El compromiso :** Detectar qué nivel de compromiso tenían los trabajadores con la organización
- c) **Las personas-** Detectar el grado de satisfacción de todos los trabajadores de Aprocor
- d) **El trabajo:** Analizar si los trabajadores sabían lo que se esperaba de ellos en su puesto de trabajo.
- e) **Oportunidades profesionales:** detectar si los empleados de Aprocor tenían posibilidad de promocionar.
- f) **Clima laboral :** analizar cómo era el entorno laboral dentro de la fundación
- g) **Recompensa & Reconocimiento:** Determinar si se utilizaba el reconocimiento hacia los trabajadores por parte de la dirección.

⁷ Anexo: Encuesta de Satisfacción



5.4 Diseño de la Encuesta

Un buen cuestionario ha de estar bien estructurado, las preguntas han de seguir preferiblemente un orden en su exposición, han de estar correctamente formuladas, y algunas de ellas, han de seguir unas determinadas escalas de medición. En general, a través de un cuestionario o encuesta, se puede obtener información de carácter objetivo o de carácter subjetivo. Hay otras que sin embargo tienen como objetivo recabar la opinión de los encuestados sobre determinados aspectos. En todo cuestionario podemos encontrar distintos tipos de preguntas según la función que cumplan en el mismo (AEVAL, 2006)

Antes de empezar con la elaboración de la encuesta, aparte de analizar las encuestas que se realizaron los años, también recurrimos a varios modelos de encuestas de satisfacción laboral de varias entidades para hacernos una idea de que áreas queríamos medir dentro del entorno laboral de Fundación Aprocor. Esto no sólo puede proporcionar una ejemplo de los temas y de la manera de formular las preguntas sino que también luego te abre la posibilidad de comparar los resultados obtenidos con esos estudios, siempre que la pregunta sea la misma o equivalente tanto en su formulación como en sus respuestas o escalas (Cea D´ Ancona, 2005). De esta forma también nos asegurábamos de que seguíamos una estructura bien definida. Adicionalmente, nos ayudaría a enfocarnos en preguntas que serían de interés para la mejora de la vida laboral de los trabajadores de Aprocor.

5.5 Criterios para la elaboración de preguntas

Igualmente, utilizamos varias referencias bibliográficas para conocer qué factores se tenían que tener en cuenta a la hora de formular las preguntas de una encuesta. En cuanto a la transcripción de nuevas preguntas, existen una serie de criterios o recomendaciones comúnmente aceptados por la mayoría de autores (Cea D´Ancora, 2009).

- ✚ Ver que se quiere lograr
- ✚ Ver a quien va dirigida la encuesta



- ✚ Ver la forma en que se va a administrar el cuestionario
- ✚ Numero de preguntas

Además de los criterios expuestos arriba, igualmente es se recomiendo seguir los siguientes criterios (Cea D´ Ancona, 2005):

- a) Formular preguntas que correspondan a los objetivos del estudio y que sean relevantes. Cada vez que se escriba una pregunta hay que autoevaluarse: *¿Por qué estoy preguntado eso?*
- b) Preguntas breves y fáciles de comprender, adecuadas al nivel educativo y al vocabulario de la población a encuestar (en el caso de Fundación Aprocor, criterio imprescindible a tener en cuenta ya que varios empleados tienen algún tipo de discapacidad intelectual).
- c) Evitar palabras ambiguas o imprecisas
- d) Evitar preguntas que incomoden a los participantes de las encuestas o incluirlas de manera indiscreta. Por ejemplo, preguntas sobre salario/ingresos.
- e) Formular preguntas de manera neutra, evitando influir en la respuesta.
- f) No redactar preguntas de forma negativa
- g) No deben realizarse dos o más preguntas en una.
- h) Evitar preguntas que obliguen a hacer cálculos mentales o recurrir a la memoria
- i) Redactar las preguntas de manera personal y directa.
- j) Evitar preguntas "campana" (AEVAL, 2006: 73), ya que un cuestionario no es la vía para hacerles llegar información a los encuestados.
- k) Evitar el uso de interrogación (no hacer preguntas de *¿Por qué?* después de cada cuestión ya que el encuestado empezará a sentirse incómodo).

Asimismo, vimos necesario el uso de preguntas abiertas porque queríamos conocer los sentimientos, opiniones y experiencias generales de los participantes. En las preguntas abiertas no hay respuestas preestablecidas, sino que el entrevistado puede responder espontáneamente a lo que se le pregunta. Este tipo de preguntas resulta muy útil cuando no se conocen de antemano las posibles respuestas o cuando se desea que el encuestado responda libremente, a lo que da mayor riqueza y posibilidades a la interpretación de resultados.



5.6 Ordenación de las preguntas de la encuesta

En cuanto terminamos de definir el diseño de la encuesta y las preguntas que íbamos a incluir, empezamos a componer un primer borrador. Teníamos que determinar el orden que llevarían las preguntas para que siguieran un formato fluido y práctico. Existe un orden lógico de las preguntas que por regla general, debe seguir una encuesta de satisfacción (AEVAL, 2006) :

- 1) **Encabezado del cuestionario :**
 - a. Se debe identificar qué organismo es responsable de la encuesta
 - b. Información sobre el objetivo de la encuesta. Se debe poner especial interés en la importancia que tiene la opinión de los participantes para mejorar el servicio obtenido.
- 2) **Preguntas introductorias:** se trata de preguntas que sirven para romper el hielo, despertar interés o incluso crear confianza
- 3) Preguntas para indagar **sobre sugerencias de mejora.** Suelen ser preguntas de tipo abierto que en realidad permiten identificar "quejas" encubiertas y sirven para identificar los motivos por falta de motivación en caso de bajas valoraciones.
- 4) **Variables de clasificación de los entrevistados** que se consideren de interés para el análisis posterior: sexo, edad, etc.
- 5) **Despedida y agradecimiento:** por colaborar.

En cuanto al número de preguntas, dependerá de los objetivos de la investigación y del modo de administración de la encuesta. También es importante tener en cuenta el formato de la encuesta—que sea muy claro, muy limpio y con espacios blancos.

En el caso de Aprocor fijamos el número en 18 preguntas (3 de ellas eran preguntas abiertas). Decidimos que cada pregunta que incluyéramos en la encuesta las respuestas establecidas serían las siguientes: **Totalmente, Bastante, Poco y Nada** y por último incluimos un apartado para las preguntas abiertas. De la misma forma, nos aseguramos de que las preguntas que utilizamos quedan concisas y claras para evitar confusión. Todo esto, siempre siguiendo el



lema de que “una buena pregunta es aquella que no necesita ninguna explicación” (Rada de Diaz, 2010).

El siguiente paso era decidir cómo lanzar la encuesta. La directora nos comentó que su intención era poder de tal forma que le permitiera poder recopilar y analizar los resultados de forma eficaz. Para ello, creamos una encuesta en una por “Survey Monkey” donde subimos el contenido y le dimos un formato mucho más visual y atractivo.

El siguiente paso fue pasar un borrador al cliente para su revisión y feedback. Se realizaron varios cambios a petición de Aprocor ya que habían ciertas preguntas como las de salario que la directora prefería no utilizar porque percibía que los encuestados se podrían sentir incómodos.

Finalmente, se cambió una vez más el formato de la encuesta a uno que utilizamos de “Google Doc” puesto que este programa contaba con una herramienta (Google Analytics) más práctica y avanzada para el análisis de los resultados de la encuesta.

La directora de Aprocor quería mantener el formato de la encuesta en versión electrónica, punto con el que estábamos de acuerdo. Concluimos que la mejor forma de hacer llegar la encuesta a los trabajadores sería través de correo electrónico. En la encuesta por correo, la efectividad de los reenvíos de cuestionarios ha sido ampliamente documentada. Existen referencias de varios autores que comprueban que los envíos de seguimiento eran lo más efectivo para incrementar la tasa de respuesta: el *Método de Diseño Total (TDM: Total Design Method)* (DILLMAN, 1978). Por estos motivos, no dudamos en seguir las peticiones del cliente.

5.7 Resultados

Como parte del plan de acción que propusimos a la fundación⁸, la fecha de inicial de lanzamiento de la encuesta se haría a finales de noviembre 2015. Por falta de tiempo, Aprocor decidió que sería más conveniente esperar a lanzarla a finales del primer trimestre de 2016. Debido a que se tomaron estas medidas, nos inhabilita a incluir resultados estadísticos.

⁸ Anexos: **Propuestas de mejora para el futuro y Cronograma para el Plan de Acción .**



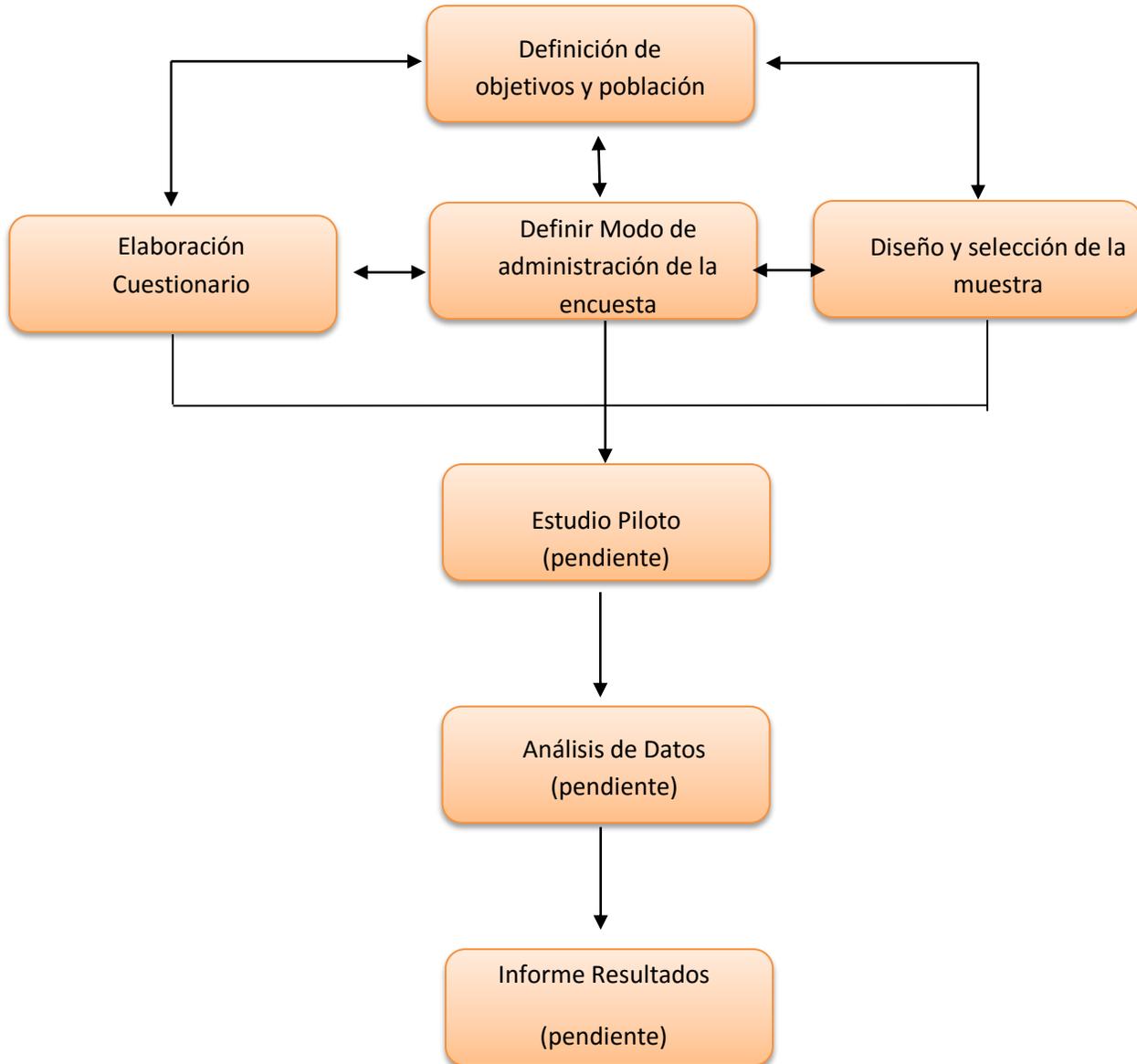
Aun así, gracias a nuestra colaboración con Aprocor estos últimos meses y las múltiples ocasiones en las que hemos frecuentado sus oficinas, opino que en general, el clima laboral de Aprocor a primer vista se puede definir como agradable y familiar. Se puede observar como los trabajadores están realmente satisfechos con su trabajo y que sinceramente creen en la misión, visión y valores que la entidad promueve.

Adicionalmente, me llamó la atención el grado de compromiso que cada uno de estos profesionales tiene, ya que al hablar con varios trabajadores (ambos con y sin discapacidad intelectual), se podía detectar el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores. Ellos eran conscientes de que las funciones que desempeñaban eran de suma importancia y que realmente tenían un impacto directo en las personas a las que asistían.

Por otro lado, durante estos encuentros, nos dimos cuenta de que existía falta de comunicación entre los empleados y responsables del centro. Esto causaba mucho solapamiento en las tareas asignadas de cada trabajador. Es por eso que enfocamos varias preguntas a contenido relacionado al puesto de trabajo.

En definitiva, las decisiones que se tomaron durante cada etapa del desarrollo de la encuesta de satisfacción se exponen en el siguiente esquema, desde su planteamiento inicial hasta el informe de resultados (que no está disponible por motivos expuestos previamente).

5.7.1 Esquema del proceso de realización de una encuesta⁹



⁹ Este esquema es una mezcla de fuente propia de los pasos que dimos (con excepción de los últimos dos pasos de este esquema, ya que la encuesta aún está pendiente de lanzarse) y de ejemplos de otros autores.



5.8 Dificultades

Debido a que una gran parte de mi colaboración durante este trabajo de consultoría consistió en la elaboración de la encuesta de satisfacción, me gustaría señalar dos principales dificultades. Primero, reiterar que a la hora de sintetizar la lista de preguntas que la fundación nos entregó, al ser tan extensa (80 preguntas) se tenía que analizar cada pregunta para decidir si había ciertas preguntas que podríamos “salvar” y/o reutilizar en la versión nueva. Esto nos llevó más tiempo de lo planificado. A esto sumar que queríamos mantenernos el número de preguntas en 20 o menos para evitar que el contenido fuera demasiado denso. En mi opinión, creo que si tuviese la oportunidad de volver a elaborar la encuesta, me decantaría por hacer menos preguntas porque considero que la mayoría de personas prefiere contestar a cuestionarios mucho más cortos. Aun así, las preguntas que utilizamos finalmente eran fáciles de interpretar y no llevaban más de 5-10 minutos en contestar con lo cual esto no sería ningún problema para los participantes.

A parte de todo esto, reconocer que la falta de experiencia en desarrollar una encuesta al principio nos costó mucho esfuerzo. Era la primera vez que elaboraba una encuesta con lo cual tenía que asegurarme de que las preguntas que propusiéramos se adaptarían a los valores de Aprocor. En muchas ocasiones, nos encontrábamos perdidos a la hora de elaborar la encuesta porque veíamos que había infinitas posibilidades de cómo hacerla pero a medida que avanzábamos, íbamos comprendiendo más como desarrollarla.

Por último decir que la mayor dificultad con la que me encontré es convencer a la directora de que lanzara la encuesta como piloto para recibir sugerencias feedback de sus empleados. Como señalé anteriormente, habíamos acordado con Aprocor que la encuesta se lanzaría a finales de noviembre 2015, pero por motivos de gestión, la directora decidió que el mejor momento para lanzar la encuesta sería después del primer trimestre (marzo 2016). Como consecuencia, esto nos inhabilitó conocer los resultados de la encuesta. Creo que estos resultados podrían haber aportado mucho valor a este trabajo final ya que nos hubiera permitido detectar áreas de mejora y proponer nuevas iniciativas en base a esos resultados.



6. PROPUESTAS: INICIATIVAS

Durante estos últimos meses de colaboración con Aprocor, hemos podido conocer la fundación y su forma de trabajar. Como grupo, propusimos un Plan de Acción para que Aprocor pueda aprovechar de todas las herramientas que le hemos entregado¹⁰. Personalmente creo que a parte de las propuestas entregadas, las siguientes iniciativas también pueden aportar valor a Aprocor. Categorizadas de la siguiente manera:

- I. **Comunicación:**
- II. **Sentido de Pertenencia/Compromiso**

En el pasado, los trabajadores de Aprocor habían expresado su interés de mejorar la transmisión de información (comunicación). Para ello propongo lo siguiente las siguientes mejoras:

- ✓ **Reuniones vía Webcasts:** (reuniones vía internet/Skype en directo)-las reuniones por internet suelen ser mucho más eficaces que las presenciales debido a que puedes conectarte en un instante sin importar donde te encuentres y sin tener que estar presencialmente si es el caso.
- ✓ **Creación de una newsletter:** para publicar y compartir las últimas noticias relacionadas a eventos sociales, actividades o entidades no lucrativas (por ejemplo). Se podría asignar a un equipo (un trabajador por categoría) que se encargue de gestionarlo y crear el contenido. Al asignar responsabilidad a los trabajadores, inspirará más confianza en ellos.

Es importante señalar que aunque los trabajadores de Aprocor por lo general están contentos con la entidad (basándonos principalmente en los resultados de la encuesta del 2012), es fundamental generar el sentido de pertenencia dentro de cualquier tipo de entidad o empresa. Como profesionales de RR.HH, tenemos que preocuparnos de las personas que forman parte de

¹⁰ Ver anexo: **Propuestas de mejora para el futuro**



nuestra empresa. Para ello, creo que sería interesante para Aprocor continuar generando el sentido de pertenencia de la siguiente forma:

- ✓ Organizando **actividades sociales** – carreras de solidaridad, formar grupos de activadas deportivas, clases de cocina, actividades de voluntariado etc.
- ✓ Crear un **“Rewards & Recognition Program”**- realizar eventos de “empleados del mes” (por ejemplo). Creando una versión de **“people oscars”**, donde se puede celebrar una ceremonia anual donde se le entrega un “oscar” o premio para premiar y reconocer el desempeño de la persona. Esto genera que los trabajadores se motiven.

7. CONCLUSIONES

En primer lugar, resaltaría que el poder trabajar con y para una entidad social nos ha brindado la oportunidad de poder aprender de primera mano en una situación real y a su vez única, lo cual creo que ha sido mucho más enriquecedor (y a la vez más complicado) que haber hecho un trabajo en papel.

También comentar que el haber tenido que trabajar en grupo durante este periodo ha sido complicado, haciéndose cada vez más difícil quedar, motivo por el cual realizamos la mayor parte del trabajo escrito vía Skype. Esto creo que ha sido debido, por un lado, a que vivimos en distintas partes de Madrid y la mayoría de nosotros trabajaba a jornada completa durante la realización de este trabajo. Considero que podríamos habernos citado muchas veces más con el cliente para sacarle mayor rendimiento al trabajo. Repito, esto se debe a las razones que menciono arriba.

Respecto a la encuesta de satisfacción, no hemos podido confirmar cuales son las necesidades actuales de los trabajadores con lo cual hemos tenido que hacernos una idea “general” de lo que percibimos. Siempre es más provechoso tener datos estadísticos para hacer afirmaciones en base a hechos reales y no en teorías.



Es de interés señalar que hemos sido el único grupo de nuestro máster en animarnos a colaborar con una fundación y no decantarnos por una empresa grande. Considero que esto merece reconocimiento porque implicaba la grandes dificultades (como no tener departamento "oficial" de recursos humanos) por lo que hemos empezado desde cero. Además, diseñar herramientas de recursos humanos (un diccionario de competencias, fichas de descripciones de puestos etc...) sin tener departamento de recursos humanos disponible en la fundación ha supuesto trabajo adicional. Desde mi punto de vista, esta experiencia de colaboración ha servido para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el MURH y me han aportado mucho valor para mi carrera profesional.

A modo de conclusión, aunque las entidades sociales tal como Fundación Aprocor, gestionan sus RR.HH. deben apoyarse en métodos y modelos para la gestión eficaz de capital humano. Esto unido al número de recursos económicos de este tipo de entidades, solamente una apropiada gestión del personal evitará una fuga de talento y aportará resultados favorables para la empresa.



8. AGRADECIMIENTOS

Primero, agradecer a la directora de Aprocor, Leticia Avendaño por su colaboración e interés que ha mostrado desde el primer día. Gracias por habernos dado la oportunidad de trabajar con una gran entidad tal y como es Aprocor.

También agradecer a los trabajadores de Fundación Aprocor, quienes se han mostrado respetuosos y participativos cuando lo hemos requerido, atendiendo a nuestras peticiones y participando en las entrevistas que les realizamos.

A nuestro tutor Óscar Izquierdo por todo el apoyo y consejos brindados y por estar presente ante las dudas que nos surgían siempre demostrando su preocupación sobre el desarrollo de nuestro trabajo.

A la Universidad Pontificia Comillas y en particular al Máster de Recursos Humanos y a los profesores que trabajan en él, por la formación recibida, el apoyo que nos han dado y por permitirnos realizar un primer trabajo de consultoría para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el máster.

A los integrantes de mi equipo de trabajo, por todo su esfuerzo y el haber sacado adelante este trabajo entre todos.

Por último agradecer a mi familia por el apoyo incondicional durante este proceso laborioso y agradecerles toda su paciencia, por estar presentes y por empujarme a salir adelante y a seguir mis metas.

Muchas gracias por todo.



BIBLIOGRAFÍA

- AEVAL. (2006). *Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de Servicios: Criterios de Orientación par la realización de estudios de análisis de la demanda de encuestas de satisfacción*. Madrid: MAP.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias. La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Ediciones Granica S.A.
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: Biblioteca Virtual EUMEDNET. Retrieved January 25, 2016, from www.eumed.net/libros/2007a/231/
- Betancourt, A. D. (2002). *Análisis y Descripción de Puestos*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos/>
- Blanco, J. M. (2014). *Asignatura: Gestión del Talento*. Madrid.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. John Wiley & Sons.
- Cea D' Ancona, M. Á. (2005). *La senda tortuosa de la <<calidad>> de la encuesta*. Madrid: REIS. Retrieved from http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_111_051168262751380.pdf
- Cea D' Ancora, M. Á. (2009). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Cotano, J. M. (2012). *La Gestión de Personas: El Modelo*. Madrid.
- DILLMAN, D. (1978). *Mail and Telephone surveys: the total design method*. New York: John Wiley & Sons.
- Koh Tzab, F. R. (2013, Julio 25). *Importancia del análisis de puestos en las organizaciones*. Retrieved from Gestipolis: <http://www.gestiopolis.com/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones/>
- Levi-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barna: Gestión 2000.
- López, J. F. (2014). *Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas .
- Madrid, A. d. (2012). *Criterios de orientación para la realización de Encuestas de Satisfacción del Ayuntamiento*. Madrid: Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública. Retrieved from http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/Observatorio_Ciudad/06_S_Percepcion/MetodologiaEncuestas/ficheros/CriteriosRealizaciEncuestas.pdf
- Rada de Diaz, V. (2010). *Comparación entre los resultados proporcionados por encuestas telefónicas y personales: el caso de un estudio electoral. Opiniones y Aptitudes. nº66*. Madrid.



Ríos, F. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Madrid., Madrid., España.

Vega, G. M., & López Muñoz, P. K. (2001). *Trabajo de Titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos*. Antofagasta, Chile.