



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Posgrado

Trabajo Final para optar por el Título de
Maestría en Gerencia y Productividad

Título

Propuesta de mejora a la gestión por competencia en el departamento
Administrativo del Banco Central de la República Dominicana en el
periodo de enero-abril 2021

Sustentante

Manuel Ernesto Paula Mella

Matrícula

2006-2348

Asesor (a):

María Sevilla Quintana

Santo Domingo, R. D.

Abril, 2021

Título

**Propuesta de mejora a la gestión por competencia en el
departamento Administrativo del Banco Central de la República
Dominicana en el periodo de enero-abril 2021**

RESUMEN

Este trabajo de investigación tuvo como finalidad la Propuesta de mejora a la gestión por competencia en el Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana en el periodo de enero-abril 2021, previo análisis de la gestión humana actual que identificaron los factores de mayor influencia en el rendimiento laboral de los empleados. Al respecto, la investigación se enmarcó según su propósito en aplicada, con un diseño de campo y documental, de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo. Los métodos utilizados la inducción, el análisis y la síntesis sobre información obtenida de fuentes primarias de autores como Chiavenato, Alles, Gelabert e/o. y fuentes de tipo secundario contenida en el manual de recursos humanos del Banco Central. En lo que concierne a las técnicas se utilizaron la observación, entrevista y encuesta con los instrumentos lista de cotejo y 2 cuestionarios de preguntas cerradas (siempre-algunas veces-nunca) y abiertas aplicados a una población de 200 personas pertenecientes a la nómina de varias áreas de trabajo del departamento en estudio, de las cuales se extrajo una muestra de 47 empleados y 8 coordinadores. Los resultados arrojaron que no hay participación del recurso humano y representa un modelo obsoleto según los cambios globalizadores que se acentúan cada día, y se indica la motivación, la garantía de crecimiento personal y la evaluación del desempeño como factores de importancia para un cambio de modelo de la gestión humana de la organización.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I:.....	4
LA GESTIÓN HUMANA COMO ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES	4
1.1. Origen, evolución y procesos de la gestión humana	4
1.2 Modelos de gestión del recurso humano en las organizaciones	11
1.3 Gestión por competencias.....	14
1.4 Pasos para la implementación en la gestión por competencias.....	21
CAPÍTULO II:.....	23
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA EN EL PERÍODO ENERO ABRIL 2021	23
2.1. Contexto de la organización: Banco Central de República Dominicana	23
2.1.1. Reseña Histórica	23
2.1.2 Misión	23
2.2.2 Visión	24
2.2.3. Objetivos y estrategias. De acuerdo con el portal del Banco Central de la República Dominicana(2020)se describen:.....	24
2.2.4 Valores institucionales.....	28
2.2.5. Organigrama	29
2.2. Resultados de situación actual de la gestión humana en el departamento administrativo del Banco Central.....	30
2.2.1. Resultados de Observación	30
2.2.2. Resultados de Entrevistas a supervisores y directivos.....	31
2.4. Análisis.....	55
CAPÍTULO III:.....	56
PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN HUMANA BASADA EN LA COMPETENCIA EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA EN EL PERIODO DE ENERO- ABRIL 2021	56

3.1 Valoración de la efectividad del modelo y sistema propuesto en el Departamento Administrativo del Banco Central.....	56
3.2 Sistematización del proceso de gestión humana en la organización	56
3.3 Oportunidades del modelo y sistema propuesto en la organización	62
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
A N E X O S	67
Anexo #1: Anteproyecto	67
Anexo #2: Cuestionario 1 (Personal de las distintas áreas de trabajo)	87
Anexo #3: Carta Solicitud	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fases de evolución de la gestión humana	8
Tabla 2. Tendencias emergentes de la gestión de talento humano	8
Tabla 3. Modelos de gestión estratégicos entre el recurso humano y la organización.....	14
Tabla 4. Género	38
Tabla 5. Edad 6.....	39
Tabla 6. Estado civil	40
Tabla 7. Niveles de educación	41
Tabla 8. Área de Trabajo	42
Tabla 9. Tiempo de empleado en el puesto de trabajo	43
Tabla 10. Grado de percepción sobre la gestión de Recursos Humanos orientada a relaciones jerárquicas	44
Tabla 11. Porcentaje de percepción que entiende que se ejecutan las actividades según un plan ya establecido y mecanizado.....	45
Tabla 12. Percepción sobre la participación en tener iniciativa en los proyectos a desarrollarse en el departamento.....	46
Tabla 13. Porcentaje que percibe que en el departamento se aplican políticas de posicionamiento que lo motive a logros o satisfacción personal	47
Tabla 14. Porcentaje que se resiste al ejercicio de sus funciones que le corresponde en su puesto de trabajo.....	48
Tabla 15. Percepción del personal que con la gestión actual del recurso humano se siente con garantías de crecimiento	49
Tabla 16. Porcentaje que entiende que con la gestión actual del recurso humano se limita a cumplir horarios por lo que su trabajo se hace monótono.....	50
Tabla 17. Porcentaje que considera que la gestión actual lo desmotiva afectando la producción laboral	51
Tabla 18. Porcentaje que considera que la falta de motivación en su trabajo lo hace cada vez más ineficientes	52

Tabla 19. Percepción de que la dirección y supervisión del departamento aplica programas de capacitación para el colaborador según su criterio	53
Tabla 20. Porcentaje que entiende que la dirección y supervisión del departamento aplica evaluaciones de rendimiento laboral	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Genero.....	38
Gráfico 2. Edad	39
Gráfico 3. Estado civil	40
Gráfico 4. Nivel de educación	41
Gráfico 5. Área de trabajo	42
Gráfico 6. Tiempo de empleado en el puesto.....	43
Gráfico 7. Grado de percepción sobre la gestión de Recursos Humanos orientada a relaciones jerárquicas	44
Gráfico 8. Porcentaje que percibe que se ejecutan las actividades según un plan ya establecido y mecanizado	45
Gráfico 9. Percepción sobre la participación en tener iniciativa en los proyectos a desarrollarse en el departamento.....	46
Gráfico 10. Porcentaje que percibe que en el departamento se aplican políticas de posicionamiento que lo motive a logros o satisfacción personal	47
Gráfico 11. Porcentaje que se resiste al ejercicio de sus funciones que le corresponde en su puesto de trabajo	48
Gráfico 12. Percepción del personal que con la gestión actual del recurso humano se siente con garantías de crecimiento	49
Gráfico 13. Porcentaje que entiende que con la gestión actual del recurso humano se limita a cumplir horarios por lo que su trabajo se hace monótono.....	50
Gráfico 14. Porcentaje que considera que la gestión actual lo desmotiva afectando la producción laboral	51
Gráfico 15. Porcentaje que considera que la falta de motivación en su trabajo lo hace cada vez más ineficientes	52
Gráfico 16. Percepción de que la dirección y supervisión del departamento aplica programas de capacitación para el colaborador según su criterio	53
Gráfico 17. Porcentaje que entiende que la dirección y supervisión del departamento aplica evaluaciones de rendimiento laboral	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Competencias genéricas.....	16
Figura 2. Competencias transversales.....	17
Figura 3. Modelo de gestión por competencias.....	18
Figura 4. instrumentos para implementar la gestión por competencias	21
Figura 5. Organigrama general	29
Figura 6. Organigrama del departamento administrativo	30
Figura 7. Esquema de gestión por competencia	57

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tuvo como objeto de estudio la Propuesta de mejora a la gestión por competencia en el Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana en el período de enero-abril 2021, la cual surgió dada la situación de este departamento que inmerso en una cultura tradicional de gestión de sus recursos humanos, presenta un modelo proveniente de una sociedad industrial, orientado a características de rigidez y relaciones a nivel jerárquico, donde el colaborador no es destacado por el desarrollo de sus capacidades, ni el valor añadido que le aporta a la organización, y por ello hay desmotivación y bajo desempeño laboral

Por ello, se justifica la investigación en vista de la necesidad de aportar soluciones para mejorar el desempeño de los colaboradores del departamento administrativo del banco central, ya que las organizaciones se ven obligadas a atender los retos de la globalización, internacionalización y la alta competitividad a través de los sistemas de gestión humana para que a partir de estos sistemas puedan ser más eficaces y productivas por medio del capital humano a su vez regenerar los procesos y alcanzar los objetivos establecidos.

En este marco, el investigador se plantea como objetivo general de investigación, analizar la gestión humana en el Departamento Administrativo, lográndose a través de los objetivos específicos: describir la gestión usada actualmente, identificar el impacto de esta gestión en los colaboradores y examinar las evaluaciones existentes en el período señalado.

El fundamento teórico está centrado en los modelos de gestión humana y sus características a través del tiempo y las ventajas de un modelo de gestión por competencias, específicamente el modelo de Martha Alles. Se defienden las ideas: El departamento administrativo del Banco Central mantiene una gestión tradicional de sus recursos humanos. La gestión tradicional que mantiene el departamento

administrativo provoca desmotivación en sus colaboradores e influye en el desempeño laboral

En el plano metodológico, se enmarcará la investigación según su propósito en aplicada, con un diseño de campo y documental, tipificada en exploratoria, descriptiva y explicativa. La población de estudio 200 personas pertenecientes a diferentes áreas de trabajo del departamento, de las cuales se tomaron a conveniencia una muestra de 47 empleados y 8 coordinadores, empleando como métodos de investigación la inducción el análisis y la síntesis.

En lo que concierne a las técnicas e instrumentos se utilizaran la observación, encuesta y entrevista; los instrumentos lista de cotejo y 2 cuestionarios diseñados con la herramienta Google forms, un cuestionario de 17 preguntas cerradas (siempre-algunas veces-nunca) para los empleados y para los 8 coordinadores un cuestionario de 10 preguntas abiertas. Para el procesamiento de la información de estos cuestionarios se empleó la estadística descriptiva, por ello se dispuso en tablas de frecuencia y gráficos para su mejor comprensión. Por su parte, los resultados de la observación se listaron por situaciones identificando su presencia dentro de la organización. Los resultados obtenidos indicaron receptividad al cambio para un nuevo modelo de gestión humana, en este caso; por competencias.

Finalmente, se estructura el trabajo en tres capítulos: Capítulo I: La gestión humana como estrategia de las organizaciones desarrollando teorías y conceptos sobre la evolución de la gestión humana desde que surge con la revolución industrial hasta los modelos emergentes actuales. A su vez, se describen los procesos de gestión humana (selección, formación, evaluación, retribución y promoción) culminando el capítulo con la descripción del modelo de gestión por competencias, especificando el tipo en genéricas y transversales enfatizando los pasos del modelo presentado por Alles Martha y su aplicación en los procesos básicos del recurso humano.

En relación con el Capítulo II: Análisis de la gestión humana en el departamento administrativo del Banco Central de la República Dominicana en el período enero-abril 2021, se presentan los resultados de los instrumentos Lista de control, entrevista y la encuesta a la muestra seleccionada. Posteriormente de la presentación, se analizan los resultados obtenidos que sustentan la propuesta.

En referencia al Capítulo III: Propuesta de mejora a la gestión humana basada en la competencia en el departamento administrativo del Banco Central de la República Dominicana en el periodo de enero-abril 2021. Describe la valoración de la efectividad del modelo y sistema propuesto en el Departamento Administrativo, la sistematización del proceso de gestión humana en la organización basado en el modelo por competencias y las oportunidades del modelo y sistema propuesto en la organización.

CAPÍTULO I:

LA GESTIÓN HUMANA COMO ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES

1.1. Origen, evolución y procesos de la gestión humana

Bahamón, Cortes y Piñeiro (2014)y Constanza (2018) expresan que:

Los grupos de personas a lo largo de la historia se han organizado desempeñando una serie de actividades y tareas en el logro de un objetivo en común. Sin embargo, el origen de la gestión humana data entre los siglos XVIII y XIX y surge a partir de dos hechos que la suscitaron: la revolución industrial y la emersión de las escuelas de administración. En el caso de la revolución industrial, la misma sustituyó los procesos manuales por maquinaria que dio lugar a nuevas formas de organización de actividades para los grupos de personas, pero también situaciones conflictivas en las relaciones con el patrono y estos cambios del ambiente laboral se reflejaron en la salud física y mental de los trabajadores repercutiendo en su rendimiento. Por su parte, las escuelas de administración desarrollaron teorías que condujeron a entender el comportamiento del ser humano y como dicho comportamiento influye positiva o negativamente en las organizaciones.

“La gestión del talento humano surgió como respuesta a las necesidades sociales, económicas y culturales de las sociedades que han poblado la tierra desde los orígenes del hombre, y sus enfoques han dependido de los factores para la toma de decisiones de las diferentes organizaciones sociales” (Constanza, 2018, párr. 1)

El origen de la gestión humana obedece a la demanda social, económica y cultural de los grupos que interactúan en una organización. Se destaca que desde los

hechos que la originaron hasta la actualidad, esta ha evolucionado y se ha desarrollado con base a teorías donde algunos postulados siguen vigentes.

En la época de la revolución industrial se consideró habilitar oficinas donde los trabajadores pudieran exponer las dificultades presentadas con su labor.

Ahora bien, en relación con las teorías desarrolladas por las escuelas de administración históricamente hasta el año 1930, Constanza (2018) afirma que algunas de estas teorías fueron:

- La fuente de autoridad y efecto de la automatización (sir James Steuart, Inglaterra, 1767).
- Los principios de la especialización de los trabajadores (Adam Smith, Inglaterra, 1776).
- El reconocimiento y la aplicación de prácticas de personal (Charles Babbage, Inglaterra, 1856).
- Los organigramas para mostrar la estructura organizacional (Daniel McCallum, EE. UU., 1856).
- La administración científica (Frederick Winslow Taylor, EE. UU., 1911). La teoría burocrática (Max Weber, Alemania, 1909).
- La teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo, EE UU., 1930). (párr. 1)

Cada una de estas teorías fundamentadas en principios, fueron incorporando nuevos elementos de tratamiento de los colaboradores en las organizaciones. Concretamente, la teoría de la administración científica o el taylorismo Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) indican que se caracteriza por “Cambios en la estandarización del trabajo y los procesos de control orientados a realizar estudios de tiempos y movimientos, se visualiza la importancia de procesos de selección con métodos estructurados, actividades de entrenamiento en las tareas que se debían desarrollar, definición de salarios y aplicación de la Psicología en factores asociados a la fatiga y monotonía en el trabajo, dando con esto origen a la

administración de personas. Posteriormente a este enfoque, que estaba más orientado al comportamiento del trabajador, se pasa a evaluar la eficiencia de este, es decir que se alcancen las metas propuestas en producción con costos mínimos, por lo tanto, surge la estandarización de los procesos, evitando la iniciativa, creatividad y autonomía por parte del obrero” (Bahamon et al, 2014, p. 19-20),

El taylorismo centra su enfoque en la normalización de procedimientos de trabajo, la definición de actividades de acuerdo con un patrón el cual debe ser ejecutado con base en ello por el colaborador, sin considerar la capacidad de proponer o idear de éste.

Calderón, Naranjo y Alvares (2010) explican que “La teoría de las relaciones humanas en la búsqueda de solventar los conflictos entre patrono y trabajador incorpora la emoción como factor complementario a la racionalidad para lograr en el trabajador motivación mediante la satisfacción personal. Surgen entonces el reconocimiento, la participación, la autorrealización por parte del patrono y desde el trabajador el compromiso, trabajo en equipo, sentido de pertenencia reflejando un equilibrio de influencia positiva en la productividad”. (Bahamon, 2014)

Posteriormente, se fueron desarrollando otras teorías tales como el” Modelo de Recursos humanos (RR.HH.) (1960), la Teoría de los factores de Frederick Herzberg (1923 – 2000), el Modelo de la organización que aprende, Era del conocimiento y Gestión del talento humano”. (Oscoco, 2015). Estas teorías desarrollan conceptos sobre la importancia de considerar al colaborador como factor de productividad.

Calderón, Naranjo y Alvares (2010) explican que paralelamente a estas situaciones, surge la escuela de relaciones humanas, la cual pretende disminuir tanta racionalidad en el contexto de las organizaciones y apreciar más las emociones como inicio de la motivación del personal, buscando no solamente

suplir las necesidades primarias sino también el reconocimiento, participación y autorrealización.

A partir de los avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados, se comienza a modificar las estructuras internas de las organizaciones, junto con su cultura interna, para lograr mantenerse y alcanzar las metas que se requería. En este sentido, Talento Humano debió apoyar las directivas de la empresa para cumplir los objetivos estratégicos, lo cual causó la necesidad de llamarse Gerencia de Recursos Humanos. En efecto, esto conllevó a que esta dependencia iniciara el desarrollo de tareas en gestión del cambio, en cultura organizacional, en desarrollo de capacidades organizacionales, en el fomento de prácticas de alto rendimiento y entrenamiento intercultural.

En estas teorías se empieza a tener en cuenta no solamente lo que el trabajador realiza, sino lo que conoce, piensa, aporta e innova dentro de la organización, como valores agregados y de competitividad laboral'. (Bahamon, 2014, p.20-21).

En los últimos años, la gestión del recurso humano se ejerce a través de prácticas de políticas de dirección de personas, con la finalidad de gestionar el desempeño organizacional, bienestar y satisfacción de los trabajadores.

Cabe destacar que algunos estudios añaden otros enfoques a la evolución de la gestión humana, como se puede percibir "La gestión de recursos humanos ha evolucionado; siendo determinada dicha evolución por la concepción de hombres que han ido teniendo la humanidad" (Aduna & García, 2017, párr.15).

Los autores argumentan la influencia de las diferentes etapas de la historia del hombre, y en este marco, Liquidano, 2006, citado por Aduna (2017) presenta una descripción de las fases por las que ha pasado la gestión de recursos humanos resumidos como se detalla a continuación:

Tabla 1. Fases de evolución de la gestión humana

Fase	Descripción
Administrativa (Principios del siglo XX hasta 1960)	“Las prácticas que realiza son predominantemente: reclutamiento, selección, contratación y despido, adiestramiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, registros y controles administrativos”.
Gestión (1960-1980)	“Las prácticas que se realizan además de las administrativas son predominantemente: planeación de vida y carrera, criterios de promoción, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, índices de rotación y ausentismo, responsabilidad social”.
Estratégica (desarrollo en los años 90)	“Son predominantemente: procedimiento de quejas, planeación estratégica de Recursos Humanos (RH), controles estratégicos, “administración internacional de RH y programas de calidad”.
Por Competencias	“Su enfoque es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad”.
Del Conocimiento	“Integra el capital humano y social de la organización con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores, por lo que realiza predominantemente todas las prácticas anteriores hacia el enfoque mencionado”.

Fuente: Aduna et al, 2017.

“La evolución de la gestión humana se ha producido de manera paralela como se han presentado dificultades en las organizaciones para lograr sus objetivos y trasciende en la medida que puede desarrollar estrategias que alineen el recurso humano con las características de la organización”. (Liquidano, 2006).

De acuerdo con Deloitte University Press, (2016), señala como tendencias emergentes de la gestión de talento humano al:

Tabla 2. Tendencias emergentes de la gestión de talento humano

Tendencia	Descripción
-----------	-------------

Diseño organizacional:	Reforma de las estructuras organizacionales y cambios de modelos tradicionales a equipos relacionados entre sí, que trabajan por un proyecto específico de la organización. Evalúan a los líderes, consideran su formación a temprana edad.
Cultura	Alineación de la cultura con sus valores, con el propósito de lograr que los trabajadores se sientan identificados y la vez esto constituya un estímulo para alcanzar altos niveles de compromiso. Construir y compartir los principios corporativos.
Compromiso	La relación con la empresa y con las metas organizativas implica el compromiso de manera continua.
Aprendizaje	El aprendizaje es un valor de las organizaciones. Las organizaciones están adoptando nuevos modelos para gestionar el aprendizaje orientados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), aunque aún es un reto que deben superar.
Pensamiento de diseño	Se dirigen a la creación de herramientas para que las personas sean más productivas y bajar los niveles de estrés.
Analítica de talento	Selección de talentos y tendencias con los recursos que brindan las redes sociales, marcas de empleo, datos demográficos
Talento humano digital	Lo digital representa un desafío para el mundo actual. Las empresas deben crear plataformas amigables en su uso
Gestión de la fuerza laboral	Productividad, rentabilidad a la hora de cubrir las necesidades de talento, criterios para contratar personal contingente

Fuente: Ramírez, (2018)

“En el área de gestión humana se desarrollan procesos a la vinculación de un personal que responda a las necesidades de la organización y que ayuden al cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales establecidos”. (Montoya Agudelo et al., 2016, p. 174).

Castaños (2005), describe dichos procesos de la siguiente manera:

Selección: La selección es un proceso que se relaciona con el ingreso del personal a la organización., el cual tiene como objetivo proporcionar a la Organización en todo momento el personal necesario, tanto en calidad como en cantidad, para conseguir eficazmente los resultados de la empresa, con un criterio de rentabilidad económica. Incluye dos grandes procesos: Proceso de Selección Externa, que comprende desde la recepción de solicitudes de personal y C.V., hasta la aceptación del candidato y su posterior incorporación a la empresa. Proceso de Acogida, que comienza con la firma del contrato y no finaliza hasta que el candidato seleccionado concluya su período de prueba.

El autor se refiere al proceso de captación de colaboradores y las diferentes pruebas para calificarlo como idóneo al puesto de trabajo, posteriormente su incorporación mediante firma de contratos según la ley pertinente

Formación: Un colaborador no solo debe tener la formación que demande el puesto de trabajo que ocupe, sino que esta debe estar alineada con las estrategias que en la empresa se adopte para alcanzar los objetivos. En función de ello, se diseña el plan formativo.

Como afirma el autor, partiendo del análisis de las necesidades estratégicas de la Compañía, del análisis de los puestos, las demandas del personal base., mandos intermedios y directivos, y establecidas las competencias necesarias para el desarrollo de las tareas inherentes a los distintos puestos, se determinarán: Objetivos a conseguir con cada acción formativa, acciones formativas a desarrollar, metodología y herramientas, tipo de formación, calendarización aproximada, evaluación y seguimiento de la formación.

Evaluación: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos y desarrollar actividades con mayores competencias y responsabilidades. Medir como se desempeñan los colaboradores en la ejecución de sus actividades de trabajo es el sistema que induce al crecimiento de dicho colaborador y en consecuencia a la organización

Retribución: La función retribución tiene como objetivo conseguir el establecimiento de una estructura de salarios que cumpla con el triple objetivo de ser internamente equitativa, externamente competitiva y a la vez motivadora. Sistema de recompensas e incentivos de reconocimiento profesional y participación de los colaboradores

Promoción: Incluye todas las actividades relacionadas con la recopilación de expectativas para el desarrollo de carreras profesionales dentro de la empresa, su análisis y selección final de promocionados. Representan las oportunidades para el colaborador de ascenso, como resultados de las actividades en el presente.

1.2 Modelos de gestión del recurso humano en las organizaciones

Ante los cambios que se producen con base a la época y a la organización expresa Chiavenato, (2001) que “Un modelo de administración de gestión humana que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización o en la misma organización en otra época, puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la administración de gestión humana debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes. Además, la administración de este proceso no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que

permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales” (Montoya Agudelo et al, 2016, pág. 172-173).

Las organizaciones están en constante cambio y los modelos de gestión no son aplicables en el mismo tiempo o a la misma organización, y en definitiva la gestión es un medio para que la eficacia y la eficiencia se logren en los objetivos organizacionales y personales.

En tal sentido, Steringruber (2012), Díaz et al., (2013) y Carvajal (2012) argumentan que “un modelo de gestión del talento humano “Es una representación de los procedimientos a realizar por la gerencia para dirigir, administrar o incentivar a los seres humanos miembros de la organización. Desde la conceptualización propuesta, se plantea que los modelos no pueden ser copiados e implementados. Se ha de considerar las características y particularidades contextuales; las cuales se traducen en condiciones endógenas y exógenas diferentes”(Silva, Herrera, & Rodriguez, 2020, pág. 141)

Un modelo de gestión es la vía que cada empresa adopta para administrar el recurso humano dentro del contexto y alineado con los objetivos de la organización.

Dentro de los modelos de gestión, Aduna & García (2017) mencionan los siguientes modelos:

- Modelo de Besseyre Des Horts (1990)
- Modelo de Beer y colaboradores (1990)
- Modelo de Werther y Davis (1991)
- Modelo de Quintanilla (1991)
- Modelo de Hax (1992)
- Modelo de Harper y Lynch (1992)
- Modelo del CIDEC (San Sebastián, 1994)

- Modelo Bustillo (1994)
- Modelo Zayas (1996)
- Modelo Chiavenato (2000)
- Modelo Gerencia de los Recursos Humanos: Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)
- Modelo de Cuesta (2010)
- Modelo de Alles (2011)

“Sobre los modelos mencionados destaca la relevancia de un elemento en común como es el protagonismo del recurso humano en la organización” (Aduna et al. 2017).

“Todos los autores consultados, en los modelos coinciden en que el hombre no es sólo un recurso más dentro de las organizaciones, sino el único capaz de conducir las al éxito y competitividad. Un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada y dinámica, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Incluso, hay autores que califican su rol como socio-estratégico y esto debido a que no se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente con el hombre, quien es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad”. (Ibídem)

Según la cita, hay una relación directa entre el trabajo y la persona que lo ejecuta.

En el mismo orden, Molina (2005) realizó un estudio sobre los modelos de gestión humana basado en la alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional el cual se muestra a continuación:

Tabla 3. Modelos de gestión estratégicos entre el recurso humano y la organización

MODELO	OBJETIVO	APORTE	BENEFICIOS
Planeamiento estratégico	Planear las acciones organizacionales en alineamiento a la visión y misión	Planeamiento Organizacional	Contar con una planeación que permita conseguir objetivos estratégicos
Tablero mando	Efectuar una gestión estratégica balanceada	Liderazgo gerencial efectivo	Mejorar resultados con base en una gestión balanceada
Gestión del conocimiento	Optimizar recursos y añadir innovación a procesos y resultados	Generación espiral del conocimiento	Convertir el conocimiento en valor
Gestión del Talento	Liderar el mercado	Atracción y retención los mejores talentos	Generar creatividad e innovación
Gestión por Competencias	Conducir a la organización al éxito organizacional	Conseguir mayor competitividad	Orientar al éxito organizacional
Gestión de Calidad	Competir en mercados globales	Efectúa procesos en la gestión con base a normas de excelencia	Alcanzar competitividad

Fuente (Bahamón et al., 2014)

De acuerdo con la Tabla 3 los modelos se caracterizan por presentar enfoques basados en la estrategia y lo funcional, con similitud entre ellos.

1.3 Gestión por competencias

Sobre la época en la cual surgió el término competencia González (2015) indican “El concepto de competencia se desarrolló por la década de los años 70’s, gracias a los aportes del sicólogo organizacional David Mc Clelland, quien demostró que las competencias son comportamientos desarrollados por los colaboradores y que son observables, los cuales conllevan al desempeño eficaz y eficiente de una

actividad determinada en la organización” (Montoya Agudelo, Boyero Saavedra, & Monsalve, 2016, pág. 183)

David Mc Clelland estableció que al observar el comportamiento del trabajador permite mejorar el desempeño de sus actividades.

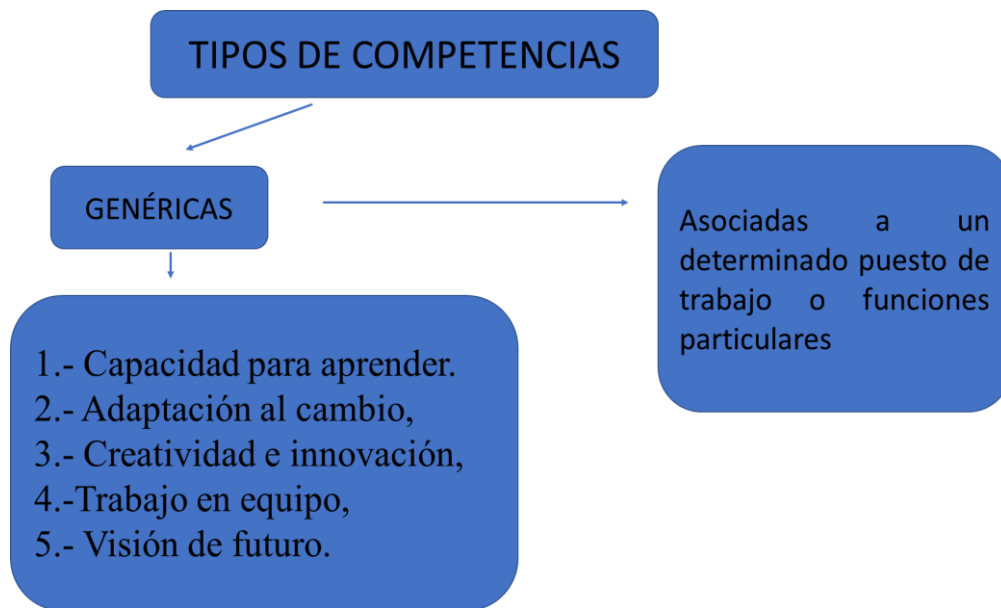
“Sobre el comportamiento de las personas, es indispensable cinco aspectos: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer”.(Mateo, 2019)

En este sentido, esto implica que las personas deben tener los conocimientos técnicos, la capacidad de aplicarlos, ser coherente con las normas y la cultura, tener inclinación o alicientes y disponer de recursos.

A su vez, el estudio sobre la pluralidad de las competencias señala “las competencias varían de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia”.(Lopez, 2010)

Este autor clasifica las competencias en dos tipos: genéricas o específicas y transversales. En la figura 1 se muestran las de tipo genérico.

Figura 1. Competencias genéricas



Fuente: (López 2010)

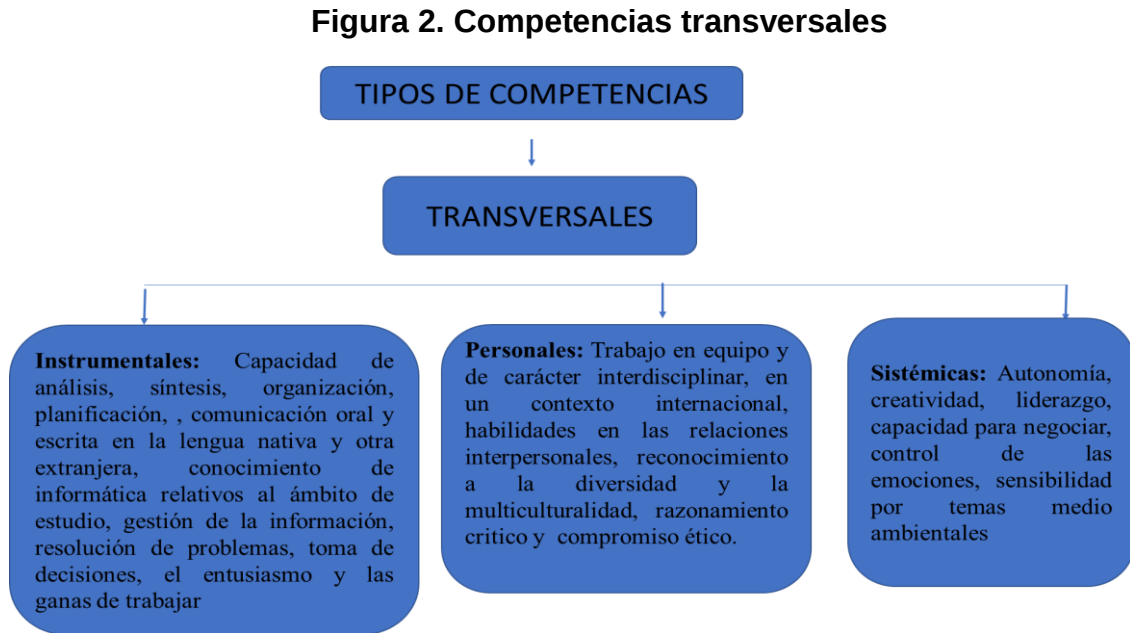
Con base en lo mostrado en la figura 1 se denominan genéricas porque son universales y aplicables a todo tipo de trabajo.

“Se relacionan con los procesos para adquirir conocimientos, recepción al cambio, generación y materialización de ideas, cooperación y las metas a lograr” (López 2010)

Otra definición de las competencias genéricas Becerra & Campos (2012) expresan que:

Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo. Además, se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras. (pág. 8)

Por su parte, las transversales son de mayor amplitud, y se muestran a continuación:



Fuente: (López 2010)

En la figura 2, se indica que las competencias transversales se asocian a todas las características de las personas que las hacen eficientes dentro de la organización independientemente de su profesión, su personalidad, valores en una relación directa entre el conocimiento con el comportamiento. Favorecen las relaciones entre los jefes y sus subalternos.

Además de la clasificación mostrada en la figura 1 y la figura 2, López (2010) argumenta sobre otros tipos de competencia que resultan de la estrategia de cada organización, como son:

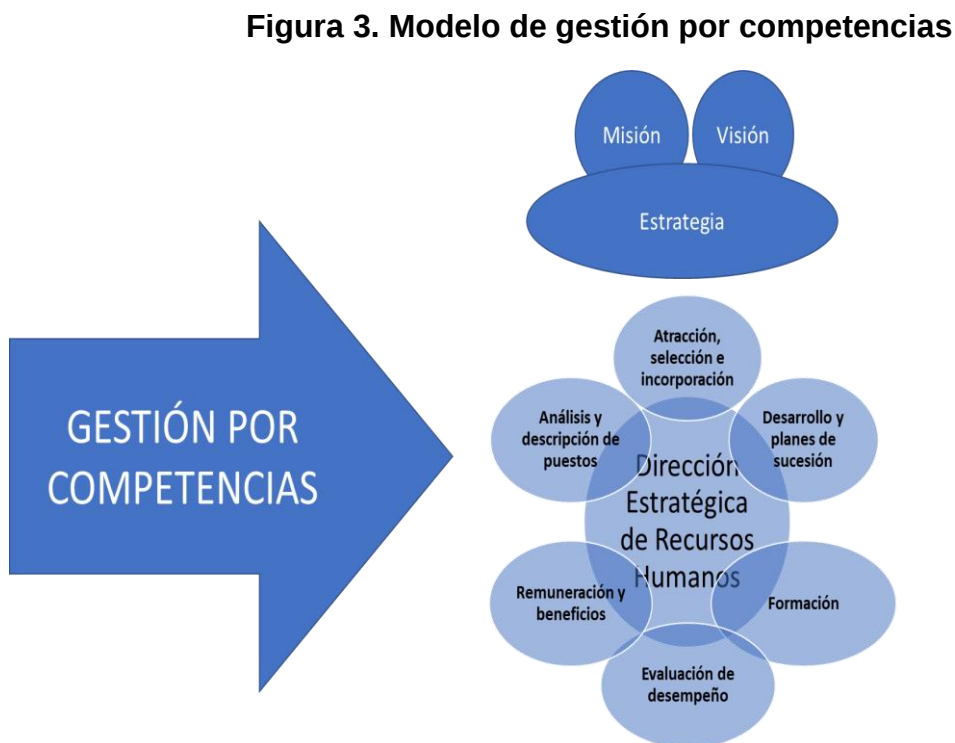
- a) Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- b) Competencias específicas: para ciertos grupos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. (p.140).

Estas competencias están directamente relacionadas con la misión, visión y estrategias de la empresa, del compromiso de la dirección.

“Establecidas las diferentes tipas de competencias, se aborda el concepto del modelo de gestión por competencias, como “un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (Alles 2012, p. 179).

Este modelo propuesto por la autora Gestión Integral por Competencias representa la incorporación del colaborador a la empresa. Contempla: Análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, formación, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios.

En la figura 3 (Alles 2012) lo muestra de manera esquemática.



Fuente:(Tocto, 2017)

En relación con la misión, visión y estrategia Alles (2012) las define tal como sigue:

Misión: “Es el porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada”. (Tocto, 2017)

Visión: “Es la imagen del futuro deseado por la organización” (Ibídem).

Visión estratégica: “Es la capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, asociadas a la estrategia corporativa” (Ibídem).

En el marco de las tres citas anteriores, a partir de la visión y la misión se define la estrategia, la cual condiciona las partes que componen el modelo de gestión por competencia y se construye a partir del análisis de las fortalezas, debilidades y oportunidades.

Análisis y descripción de puestos

El análisis de puestos “es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto (tareas a realizar); sus requerimientos específicos; el contexto en que las tareas son realizadas, qué tipo de personas deben contratarse para esa posición”. (Alles, 2005,p. 92).

Este análisis especifica las actividades que se deben realizar, las competencias que deben reunir el colaborador y el ambiente donde se ejecutan.

Formación

“Ayuda para que las personas puedan desempeñar su trabajo actual y por tal, sus beneficios pueden prolongarse por toda la vida laboral al igual que puede contribuir en un buen desempeño para el cumplimiento de futuras responsabilidades” (ibídem)

Evaluación de desempeño

Alles (2012) señala que “La evaluación del desempeño no es para despedir personas de la organización sino para la toma de decisiones sobre promociones y remuneración, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Permite: detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave para la organización, motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa” (Tocto, 2017).

Según se ha citado, evaluar el desempeño de los colaboradores es el punto de partida en la detección de sus requerimientos en cuanto incentivos, capacitación y alinearlas con los objetivos de la misión.

Remuneración y beneficios

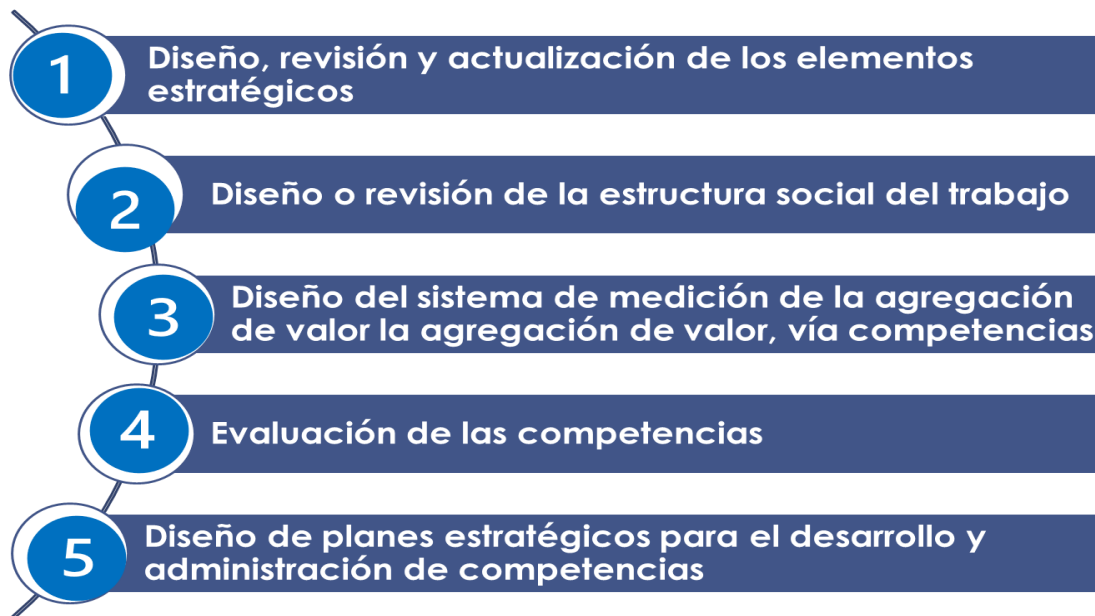
“La remuneración debe estar relacionada con el personal y su rendimiento, con la visión y valores empresariales que respaldan su acción laboral”.
(Ibídem)

1.4 Pasos para la implementación en la gestión por competencias

Alles (2004) señala que “Los pasos para implementar la gestión por competencias en una empresa son: sensibilización, definición de las competencias genéricas, análisis de los puestos de trabajo, definición del perfil de competencias requeridas, evaluación sistemática y redefinición de los perfiles. La autora señala que este modelo plantea un ciclo de mejora de los perfiles de los puestos de trabajo una vez definidos, analizados y evaluados a partir de la comunicación al personal para establecer vínculos de compromiso con el modelo” (Serrano, 2011, pág. 23)

Por otra parte, los estudios de Delgado (2000) señalan los pasos para generar una base de información e instrumentos para implementar la gestión por competencias, en este sentido, los cuales se muestran:

Figura 4. instrumentos para implementar la gestión por competencias



Fuente: (Delgado, 2000)

De acuerdo con lo mostrado en la figura 4, el diseño, revisión y actualización de los elementos estratégicos implica definir cuáles son las condiciones actuales de la organización y su visión del futuro y a partir de esto formular política, objetivos y estrategias. Posteriormente, diseñar el perfil de competencias por puestos de trabajo tanto genéricas como transversales, establecer indicadores de medición y el diseño de los planes a corto, mediano y a largo plazo para cumplir metas del modelo.

Lo aportado por los autores indica la importancia de las estrategias organizacionales como punto de partida. Las competencias deben medirse y evaluarse y representan la base de mejora para el modelo de gestión a implementar.

CAPÍTULO II:

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA EN EL PERÍODO ENERO ABRIL 2021

2.1. Contexto de la organización: Banco Central de República Dominicana

2.1.1. Reseña Histórica

“El Banco Central de la República Dominicana fue creado el 9 de octubre de 1947, de conformidad con la Ley Orgánica No.1529, e inició sus operaciones el 23 de octubre del mismo año, instituyéndose como una entidad descentralizada y autónoma. En la actualidad se rige por la Ley Monetaria y Financiera. El órgano superior del Banco Central es la Junta Monetaria”. (Banco Central de la Republica Dominicana, 2020)

2.1.2 Misión

“Ser el ente emisor, velar por la estabilidad de precios y garantizar la regulación del sistema financiero, así como promover la eficiencia y seguridad de los sistemas de pagos, actuando como ejecutor de las políticas monetaria, cambiaria y financiera, para coadyuvar con la estabilidad y el crecimiento de la economía nacional”.(Banco Central de la Republica Dominicana, 2020)

2.2.2 Visión

“Ser una institución dinámica y transparente, reconocida por su credibilidad, eficiencia y liderazgo; sustentada en su autonomía, gobernabilidad, capital humano y capacidad tecnológica”. (Ibídem)

2.2.3. Objetivos y estrategias. De acuerdo con el portal del Banco Central de la República Dominicana(2020)se describen:

Mantener la estabilidad de precios

- Fortalecer el esquema de metas explícitas de inflación.
- Incrementar estudios y análisis sobre principales determinantes de variables macroeconómicas, mecanismos de transmisión e instrumentos de política monetaria.
- Ampliar cobertura, calidad y oportunidad de estadísticas e indicadores económicos para facilitar la toma de decisiones de política monetaria.
- Fortalecer los mecanismos de coordinación de políticas económicas a nivel ministerial con el Gobierno Central.

Promover la estabilidad y fortalecimiento del sistema financiero y la eficiencia del sistema de pagos.

- Desarrollar indicadores macro prudenciales y fortalecer el sistema de alerta temprana, en el contexto de las coordinaciones de competencia.
- Aprovechamiento de los acuerdos de comercio internacional, en materia de servicios financieros y de regulación financiera internacional, mediante la profundización de las capacidades institucionales.
- Promover políticas tendentes a favorecer la inclusión financiera, a través de bancarización, educación financiera y otros mecanismos del Sector Financiero.

- Evaluar el uso del dinero electrónico bajo un enfoque regulado.
- Expandir el uso del Sistema LBTR a las empresas y al público en general, así como del Sistema de Interconexión de Pagos (SIP) a nivel regional.
- Evaluar mecanismos tendentes a optimizar el procesamiento y despacho de efectivo en billetes y monedas.

Optimizar la ejecución de las operaciones monetarias y cambiarias.

- Evaluar el uso de los títulos del gobierno como instrumento de política monetaria.
- Evaluar el desarrollo de un sistema electrónico de compra y venta de divisas.
- Implementar una mesa de cambio para la ejecución de las operaciones cambiarias.
- Consolidar y fortalecer las operaciones de la mesa de dinero.
- Evaluar mecanismos y reglas de intervención en el mercado cambiario sobre la base de la experiencia internacional.
- Ampliar la cooperación con otros organismos y bancos centrales para continuar adoptando mejores prácticas en materia de investigación, estadísticas, sistema de pagos y operaciones monetarias y cambiarias.
- Fortalecer la Implementación de mecanismos que contribuyan al desarrollo del mercado secundario de los valores emitidos por el Banco Central.
- Desarrollar y promover nuevos instrumentos financieros para la cobertura de riesgos.

Incrementar la efectividad de la regulación y la vigilancia de los sistemas financieros y de pago.

- Promover la coordinación con los entes reguladores y supervisores del Mercado Financiero, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas en la Constitución y las Leyes.
- Mantener actualizados los indicadores de los niveles de riesgos globales de las Entidades de Intermediación Financiera.
- Participar en los procesos de armonización e integración regionales y adoptar las normativas y suscripción de acuerdos que sean aplicables al mercado financiero.
- Implementar normativas tendentes a propiciar el surgimiento de nuevos instrumentos financieros y de pagos para lograr mayor inclusión financiera.
- Fortalecer el esquema de vigilancia de los sistemas de pago, conforme a las mejores prácticas internacionales en la materia.

Mantener niveles efectivos de comunicación, transparencia y gobernabilidad institucional.

- Fortalecer políticas tendentes a mantener una adecuada imagen institucional, acorde con la misión, visión y valores.
- Reforzar la política de comunicación interna.
- Fortalecer los programas de Responsabilidad Social Institucional.
- Ampliar los programas para el fortalecimiento del compromiso del personal con la visión, misión y valores institucionales.
- Mantener la gobernabilidad institucional.
- Preservar la transparencia y rendición de cuentas.
- Ampliar la cobertura del sistema de gestión de riesgo, que permita minimizar su impacto, asegurando la continuidad de las operaciones.

Incrementar el nivel de eficiencia operacional, del capital humano y tecnológico.

- Desarrollar recursos humanos del más alto nivel técnico y profesional, comprometidos con el logro de los objetivos institucionales.
- Reclutar personal de excelencia, cónsono con los objetivos y valores institucionales, mediante mecanismos de evaluación y concursos por oposición.
- Implementar el Plan de Carrera y Sucesión.
- Desarrollar un plan de manejo del cambio en la cultura organizacional.
- Incrementar las funcionalidades de las aplicaciones de tecnología implementadas.
- Fortalecer áreas de desarrollo y soporte de sistemas para atender de manera oportuna los requerimientos de los departamentos técnicos.
- Ampliar la cultura institucional orientada a la gestión de los riesgos y a la gestión de continuidad de las operaciones.
- Evaluar los procesos para adoptar las mejores prácticas de gestión de los mismos.
- Continuar el fortalecimiento de la Gestión de las Adquisiciones a fin de cumplir con los requisitos legales y los requerimientos de la Institución.
- Optimizar la eficiencia operacional en la Institución.

Optimizar la Gestión Financiera Interna.

- Continuar implementando medidas tendentes a alinear el nivel de gasto general y administrativo, consistente con los estándares internacionales reconocidos como adecuados para instituciones similares al tamaño de nuestra economía.
- Mantener las mejores prácticas en la gestión de reservas internacionales.

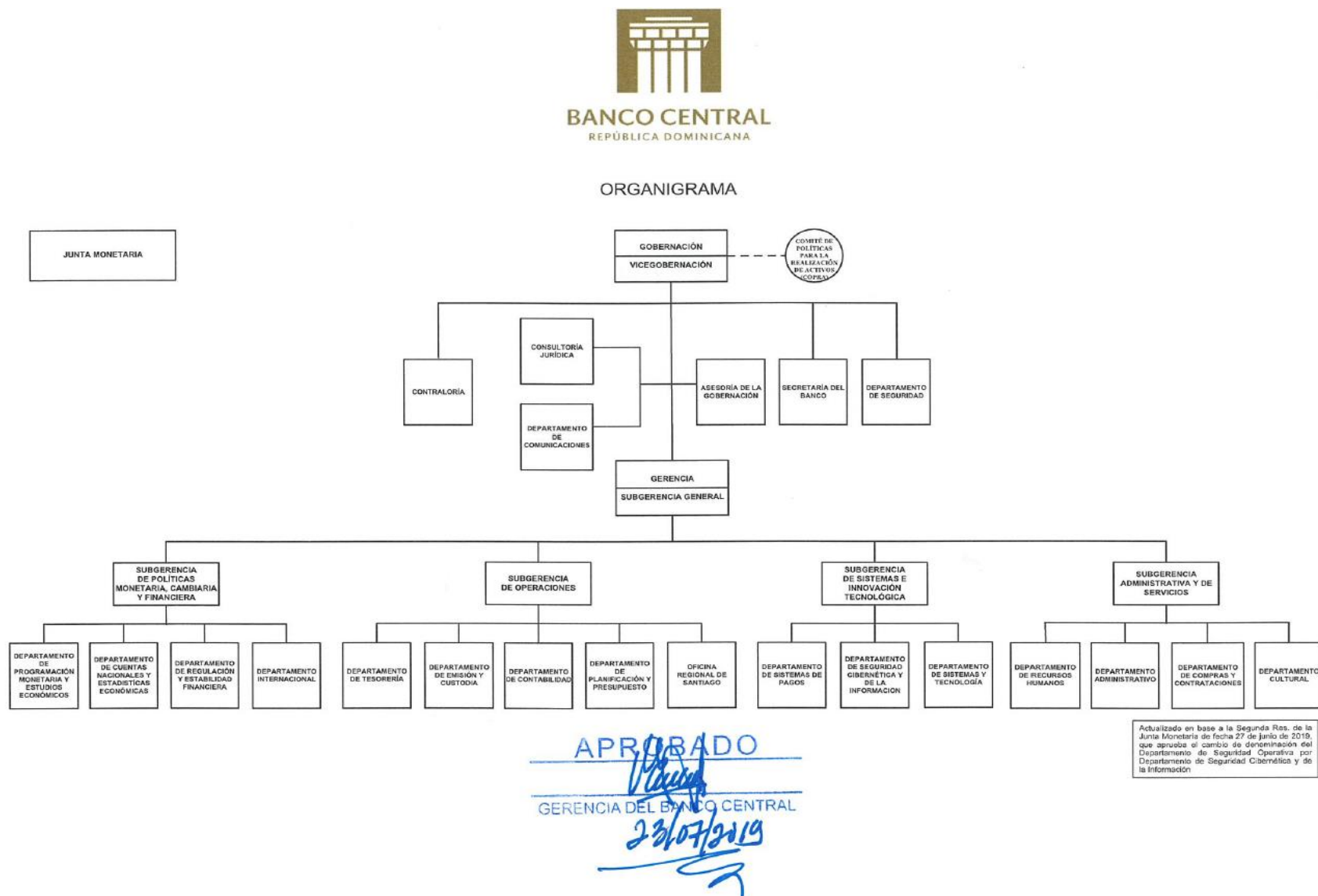
- Implementar un plan para diversificar las fuentes y estructura de ingresos.
- Avanzar con el proceso de recapitalización del Banco Central.

2.2.4 Valores institucionales

- Integridad.
- Transparencia.
- Lealtad.
- Productividad.
- Excelencia.
- Dedicación.

2.2.5. Organigrama

Figura 5. Organigrama general



Fuente: (Banco Central de la República Dominicana 2020)

Figura 6. Organigrama del departamento administrativo



Fuente: (Banco Central de la República Dominicana 2020)

2.2. Resultados de situación actual de la gestión humana en el departamento administrativo del Banco Central

2.2.1. Resultados de Observación

Por un tiempo de 4 semanas, se observó a los empleados que laboran en el departamento administrativo del Banco Central. Los hechos se agruparon en una lista de cotejo bajo el siguiente esquema:

Descripción	SI	NO
Cumplimiento de actividades según un plan establecido	X	
Rigidez a nivel, jerárquico	X	
Trabajo individual según perfil del puesto	X	
Trabajo rutinario	X	
Toma de decisiones sujetas al jefe inmediato	X	

Tabla 4. Fuente: (Ambiente de trabajo del departamento administrativo del Banco Central, 2021)

Los resultados de la observación reflejan que no hay participación del recurso humano y representa un modelo obsoleto según los cambios globalizadores que se acentúan cada día. A su vez, se constató por medio de la observación documental la existencia de un manual que describe descripciones de cargo y

procesos de RR.HH. basados en los requerimientos del cargo. Con un programa de capacitación basado en plan de carreras formación académica en seminarios, talleres y un sistema de incentivos de bonos.

2.2.2. Resultados de Entrevistas a supervisores y directivos

Se realizó entrevista de preguntas abiertas a 8 profesionales que se desempeñan como coordinadores en el departamento administrativo del Banco Central. Los resultados se muestran a continuación:

1. En cuanto a cómo vieron el proceso de reclutamiento, informaron que:

Una vez se apertura una vacante, se estudia el perfil del puesto y análisis profesional de los colaboradores

Surge cuando hay una vacante y se estudian los perfiles de los candidatos

Según la disponibilidad del puesto, seleccionamos un personal del área que cumpla con los requisitos del puesto

Es orientado por RRHH. Para el área específica que manejamos, se basa en personas ya dentro de la institución que podamos comprobar conocimientos básicos de PC, así como una ortografía buena, pensamiento moderno y deseos de cambio.

Surge cuando hay una vacante y se estudian los perfiles de los candidatos

Entrevista, exámenes y evaluación de hoja de vida laboral

Análisis del perfil profesional del personal postulante

Entrevista y exámenes de habilidades

El proceso de selección se concentra en el puesto de trabajo y surge a medida que hay una vacante, es decir, no hay un perfil previamente establecido. Se toman en cuenta las personas dentro de la organización que pueden estar capacitadas para ocupar vacante considerando aspectos profesionales y habilidades de los candidatos como innovación (pensamiento moderno)

2. Referente a las actividades que contiene el plan de formación/capacitación, nos indicaron los siguientes aspectos:

Formación orientada a gestión de mantenimiento

Entrenamiento, evaluación de resultados

Entrevista, entrenamiento, evaluación durante periodo de prueba

Entrenamiento, periodo de prueba y evaluación de resultados.

Subsidios universitarios y curso de capacitación continua

Entrenamiento, supervisión y se evalúa el resultado de los primeros 3 meses

Entrenamiento del personal, seguimiento y luego se evalúa el resultado en un periodo de tres meses

Universidad y seminarios

El plan de capacitación tiene sus fundamentos en el crecimiento del candidato basado en fortalecimiento de los conocimientos técnicos para desempeñar su trabajo mediante cursos de entrenamiento. Sus objetivos se centran en el profesionalismo del puesto de trabajo

3. Todos los encuestados mostraron similitudes parciales en cuanto a los parámetros de evaluación del rendimiento de los colaboradores, como podemos ver:

Evaluación de desempeño y metas logradas

Cumplimiento de las metas colocadas a principio de periodo

A través de evaluaciones periódicas

Conducta, productividad, rendimiento y trabajo en equipo

Evaluaciones periódicas

Objetivos y metas logradas

Evaluaciones periódicas trimestrales

Productividad laboral, puntualidad, imagen, disponibilidad del trabajo

El trabajador se evalúa con base a objetivos y metas según un lapso y se incluyen aspectos de conducta, rendimiento, trabajo colaborativo, imagen, disponibilidad del trabajo.

4. Según los encuestados, la política de retribución de empresa está orientada a los siguientes aspectos:

Tiempo de servicio y formación académica

En los lineamientos de RRHH

Todo personal fijo tiene los mismos beneficios

Rendimiento laboral

Perfil y capacidad intelectual

Existe una política establecida para todo el personal, donde todos reciben los mismos beneficios y retribuciones

Un sueldo fijo mensual más beneficios

Existe un salario más beneficios de ley para todos los empleados de la organización

Hay una política de retribución de manera equitativa fundamentado en beneficios legales.

5. Para la valoración de los puestos de trabajos se utilizan los siguientes criterios, según los encuestados:

Tiempo en la empresa y perfil profesional

Evaluación 360

Rendimiento, productividad, trabajo en equipo, entre otros

Preparación académica, rendimiento laboral

Análisis de perfil de puesto y estudio profesional de los colaboradores.

Perfil y estudios obtenidos

Formación académica

Preparación académica, comportamiento organización, tiempo en la institución

Prevalecen los criterios de formación académica, antigüedad y retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento desde el enfoque de jefes inmediatos, clientes y demás compañeros de la organización

6. A partir de la encuesta realizada al personal administrativo, consideran los siguientes cambios que deben efectuarse para fortalecer la gestión humana del departamento administrativo:

Evaluar los resultados y formación académica

Mejoras en los procesos de evaluación

Aplicar mejora continua en el proceso de designación del personal a los puestos d trabajo

Adaptar los procesos a los nuevos tiempos de gestión humana

Ningunos

Evaluación de las metas y objetivo y preparación profesional y académica

Entiendo que la gestión humana del departamento funciona correctamente

La gestión humana ha funcionado correctamente

Hay opiniones divididas las cuales unas se inclinan por los procesos tradicionales y otros por un cambio de acuerdo con la realidad de los modelos emergentes de la gestión humana

7. Con relación a la pregunta de qué tipo de apoyo y compromiso le confiere a un modelo de vanguardia en la gestión humana del departamento, los encuestados afirmaron que:

Formación académica y capacitación continua al empelado

Se necesita más apoyo de las autoridades

Aumentar la productividad del personal y que se sientan más comprometidos con el plan estratégico organizacional

Según disponga la organización

El modelo existente funciona correctamente.

Supervisión y evaluación

Según sea establecido, estudiamos las medidas que favorezcan la organización y brinden un beneficio a los empleados

Según requiera la organización

Hay un criterio de valoración hacia la formación académica, debe haber mayor compromiso directivo y la incorporación de estrategias organizacionales e implementación de planes

8. El personal encuestado informaron su opinión acerca del cambio de un modelo tradicional al modelo de competencias de la siguiente manera:

Sería la mejor opción porque cada empleado mejoraría su desempeño y formación académica

Es una de las mejores opciones para un cambio de estrategia de RRHH del departamento

Adaptarse a un modelo de gestión por competencia produce un cambio en la dirección, logrando un mejor funcionamiento del propio departamento

El modelo actual ha funcionado correctamente

Es aceptable el modelo de competencias para mejora de la institución, sin embargo, el modelo existente ha dado buenos resultados.

La competencia incentiva más al empleado a prepararse de forma continua y

en su profesión académica

Se deben valorar los beneficios de ambos, puesto que el usado actual está dando un buen resultado

Emerger a un nuevo modelo de gestión, conllevaría años de preparación, donde el modelo actual funciona perfectamente

Hay receptividad de la gestión por competencias, consciente de los beneficios que puede traer el modelo para los empleados y la organización, sin embargo; hay resistencia al cambio y se valora la gestión tradicional sin tener en cuenta que lo tradicional debe sustituirse por la innovación y la mejora continua. Se percibe desconocimiento sobre en qué consiste el modelo de gestión por competencias.

9. Según los encuestados, los resultados más relevantes de las evaluaciones de rendimiento laboral hasta la fechas son los siguientes:

Cambio de puesto y mejorar salarial

4.68 de 5

Cuando se implementó la evaluación de 360 grados, se hizo notorio deficiencias que con las demás no se notaban

Puntuaciones altas en personal altamente deficiente

Al implementar el modelo 360 grados, los colaboradores han mostrado más integración en la organización

Las metas logradas y resultados

Los empleados se sienten más comprometidos con la organización cuando se le presentan los resultados obtenidos de las evaluaciones

El compromiso de los empleados aumenta según verifican sus resultados y viceversa.

La retroalimentación en el desempeño favorece la integración del personal. Sin embargo, se muestra en las respuestas falta de metas organizacionales sino individuales.

10. La opinión mostrada por los colaboradores sobre el modelo de gestión por competencia y su implementación en el departamento administrativo fue la siguiente:

Sería lo más idóneo y justo para el empleado

Desconozco su funcionamiento

Desconozco la funcionalidad de dicho modelo

Ofrecer más apoyo al subordinado y tomar en cuenta su tiempo de servicio

Debe ser estudiado y evaluar los beneficios que aportaría a la organización.

Se debe estudiar y comparar los resultados, así poder establecer un parámetro a seguir para su implementación

A los fines de hacer más eficiente el departamento, se deben estudiar ambos modelos y concluir cuál le favorece a la organización

Entiendo que sería la mejor opción para incentivar y motivar los empleados del departamento

Los coordinadores tienen buena opinión y afirman la necesidad de cambios en la gestión humana basada en modelos más idóneos con base a los nuevos tiempos. Hay desconocimiento del modelo por competencias.

2.2.3. Resultado de Encuesta a empleados:

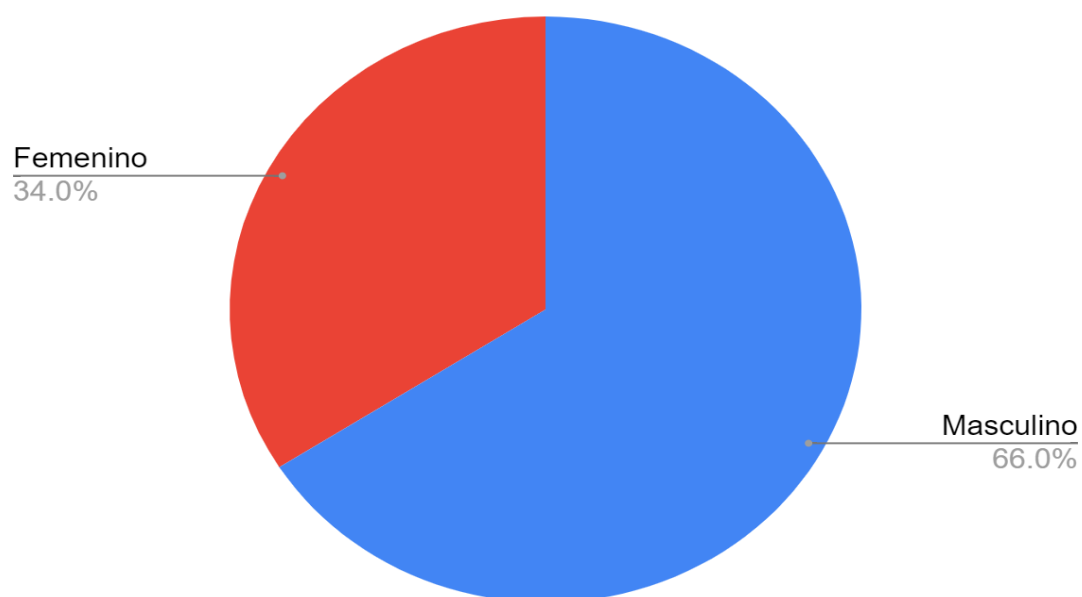
Se tomó como unidad de análisis 47 empleados de una totalidad de 150, seleccionados de manera intencional por el investigador. Y con tamaño de la muestra de 30% fundamentado en Ramírez (1999) quién indica que "la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado del 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad". (p. 91).

Tabla 4. Género

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	31	34
Masculino	16	66
Prefiero no contestar	0	0
Total		100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 1. Genero



Fuente: Tabla 5

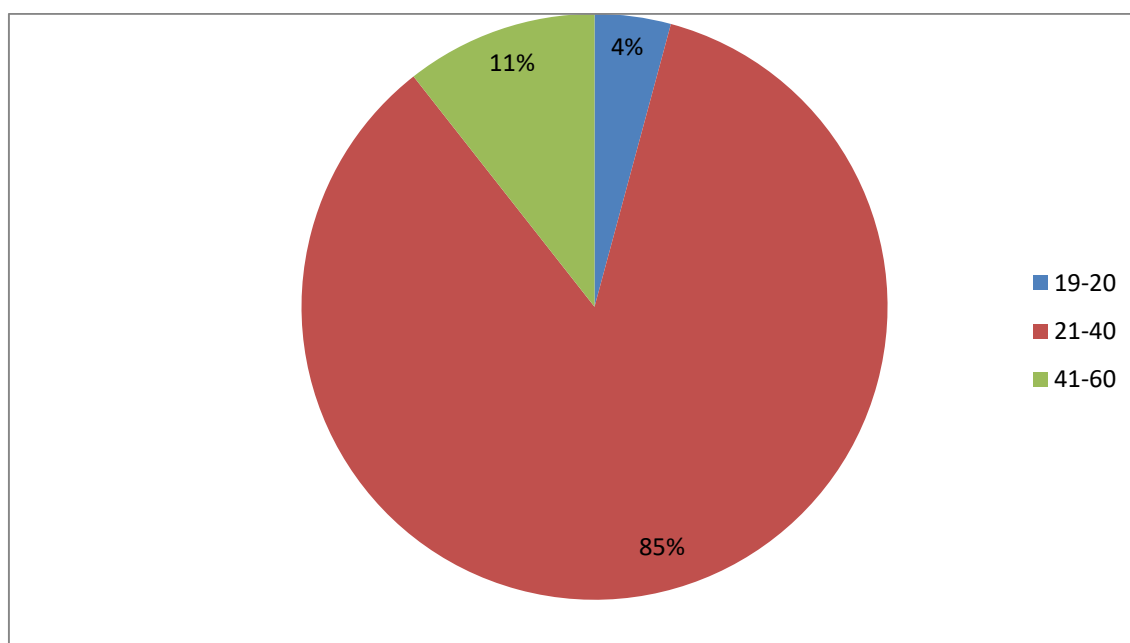
Los resultados indican que los empleados del departamento administrativo son del género femenino en un 34% y 66 % del género masculino.

Tabla 5. Edad 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
(19-20)	2	4,2
(21-40)	40	85,2
(41-60)	5	10,6
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 2. Edad



Fuente: Tabla 6

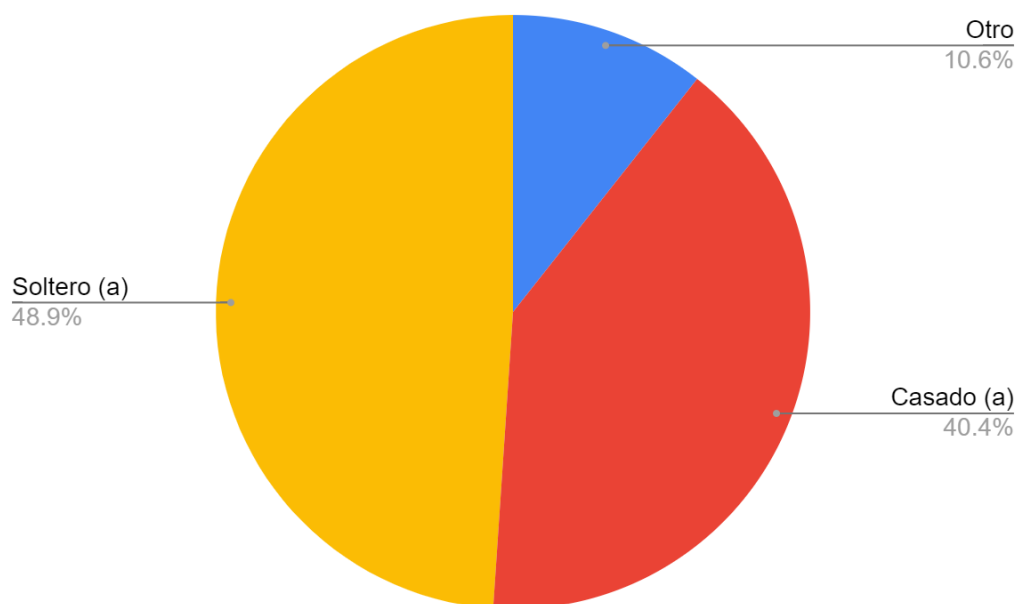
Los empleados del departamento administrativo con base a los rangos mostrados en la gráfica un 4,2 % se ubican en el intervalo entre 19 y 20 años, el 85,2 % entre 21 y 40 años, mientras que el 10,6 % se ubica entre 41 y 60 años.

Tabla 6. Estado civil

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Casado (a)	19	40,4
Soltero (a)	23	49
Divorciado (a)	0	0
Otro	5	10,6
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 3. Estado civil



Fuente: Tabla 7

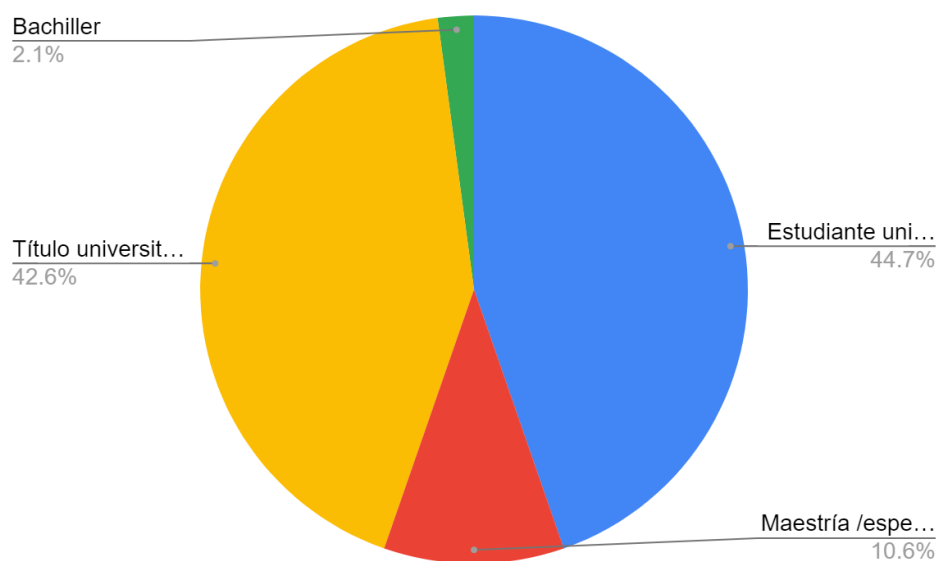
El personal encuestado en relación al estado civil estado civil, el 40,4% es casado, el 49% soltero, no hay divorciados, mientras que el 10,6 % pertenece a otra categoría no mencionada en la pregunta.

Tabla 7. Niveles de educación

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	1	2,1
Estudiante universitario	21	44,7
Título universitario	20	42,6
Maestría/especialización	5	10,6
Doctorado	0	0
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 202

Gráfico 4. Nivel de educación



Fuente: Tabla 8

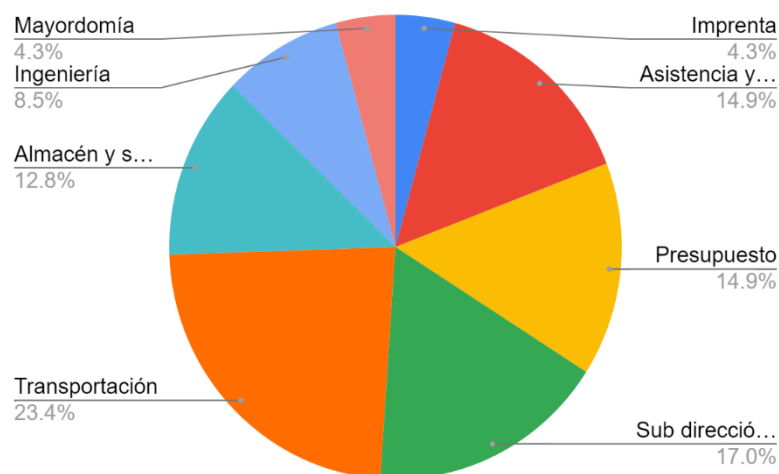
Con base al gráfico el 2,1 % posee un nivel educativo de bachiller, el 44,7% es estudiante universitario, el 42,6 % tiene un título universitario, el 10,6 ha hecho estudios de maestría y especialización, mientras que nadie tiene estudios de doctorado

Tabla 8. Área de Trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sub dirección de servicios generales	8	17,0
Mayordomía	2	4,3
Transportación	11	12,8
Almacén y suministro	6	23,04
Presupuesto	7	14,9
Asistencia y gestión de mantenimiento	7	14,9
Imprenta	2	4,3
Ingeniería	4	8,5
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 5. Área de trabajo



Fuente: Tabla 9

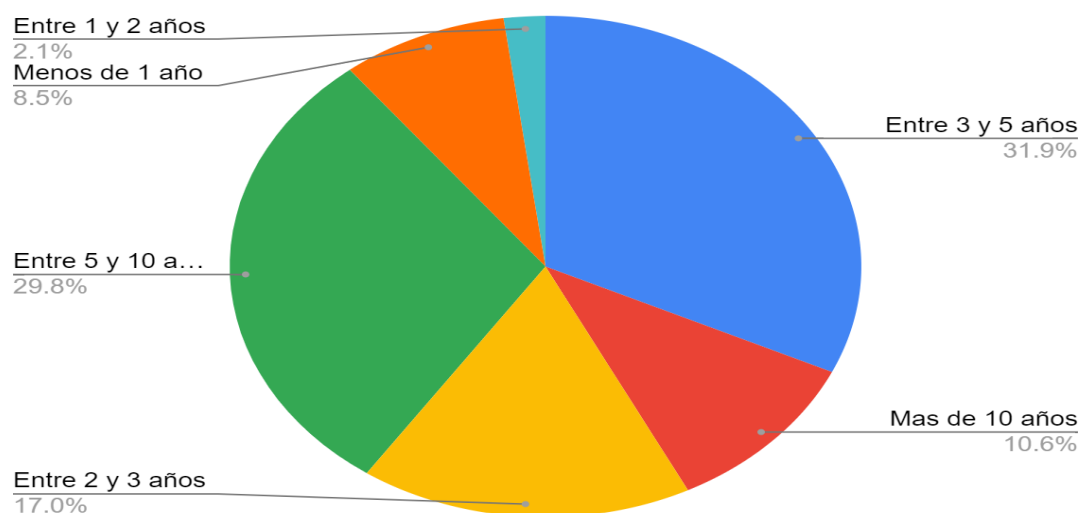
Los empleados se distribuyen en las áreas de trabajo de la siguiente manera: Un 17,0 para la Sub dirección de servicios generales, 4,3% Mayordomía, 12,8% para la Transportación, 23,04 Almacén y suministro, 14,9 Presupuesto, y Asistencia y gestión de mantenimiento, 4,3 Imprenta y 8,5 para Ingeniería

Tabla 9. Tiempo de empleado en el puesto de trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	4	8,5
Entre 1 y 2 años	1	2,1
Entre 2 y 3 años	8	17,0
Entre 3 y 5 años	15	31,9
Entre 5 y 10 años	14	29,8
Más de 10 años	5	10,6
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 6. Tiempo de empleado en el puesto



Fuente: Tabla 10

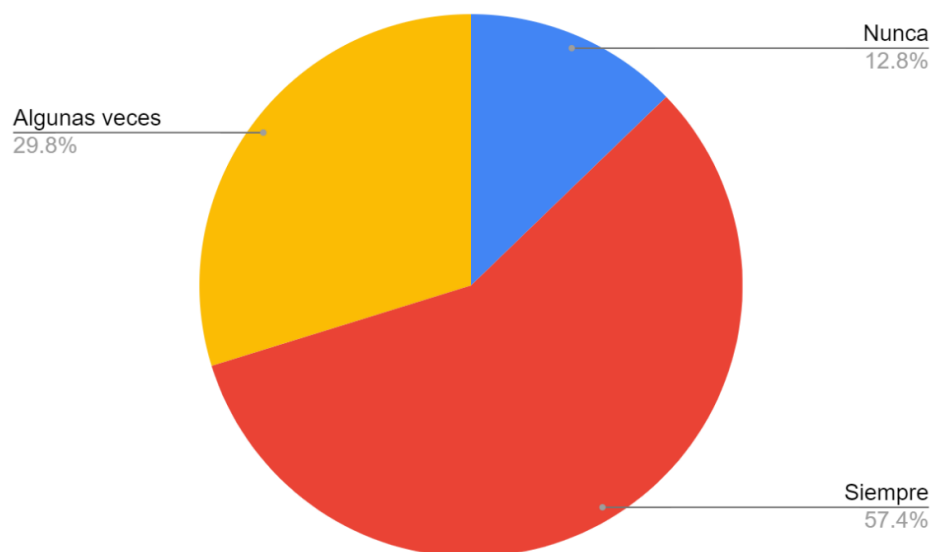
En referencia al tiempo de empleado en el puesto de trabajo el 8,5% de los encuestados tiene menos de un año, el 2,1% entre 1 y 2 años, el 17,0% entre 2 y 3 años, el 31,9%, entre 3 y 5 años, entretanto un 29 % entre 5 y 10 años y el restante 10,6% ha trabajado por más de 10 años.

Tabla 10. Grado de percepción sobre la gestión de Recursos Humanos orientada a relaciones jerárquicas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	57,4
Algunas veces	14	29,8
Nunca	6	12,8
Total		100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 7. Grado de percepción sobre la gestión de Recursos Humanos orientada a relaciones jerárquicas



Fuente: Tabla 11

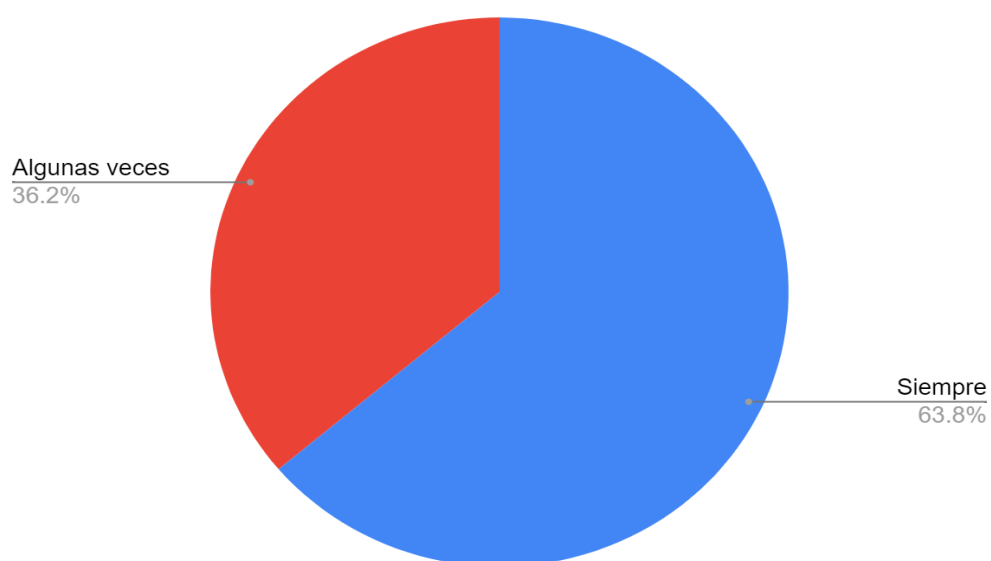
El 57,4% de los encuestados manifestó que la gestión de Recursos Humanos siempre se orienta a relaciones jerárquicas, un 29,8 % señaló que algunas veces, mientras que el 12,8% indica que nunca lo hace.

Tabla 11. Porcentaje de percepción que entiende que se ejecutan las actividades según un plan ya establecido y mecanizado

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	63,8
Algunas veces	17	36,2
Nunca	0	0
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 8. Porcentaje que percibe que se ejecutan las actividades según un plan ya establecido y mecanizado



Fuente: Tabla 12

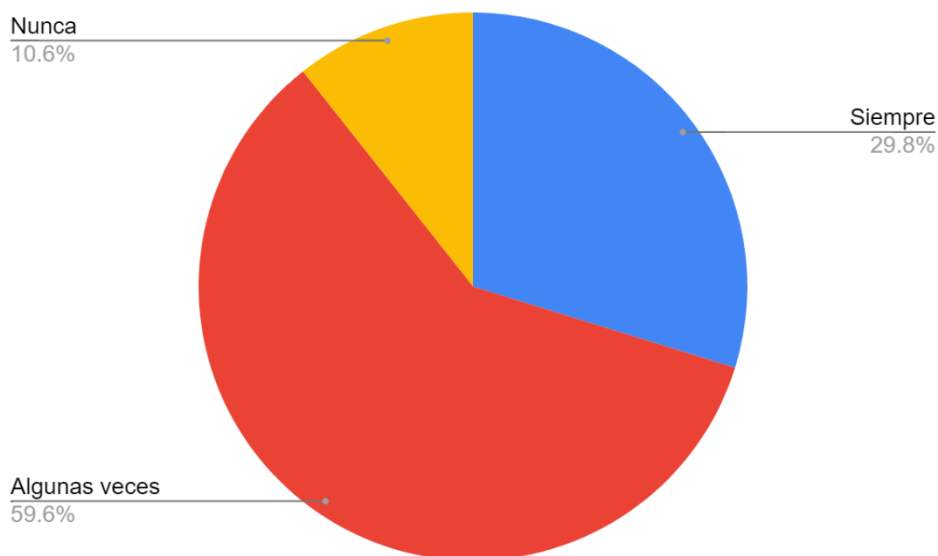
La gráfica señala que el 63,8 % de los empleados siempre ejecuta sus actividades según un plan ya establecido y mecanizado, mientras que el 36,2% lo hace algunas veces. Sin respuesta para la categoría de nunca.

Tabla 12. Percepción sobre la participación en tener iniciativa en los proyectos a desarrollarse en el departamento

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	29,8
Algunas veces	14	59,6
Nunca	5	10,6
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 9. Percepción sobre la participación en tener iniciativa en los proyectos a desarrollarse en el departamento



Fuente: Tabla 13

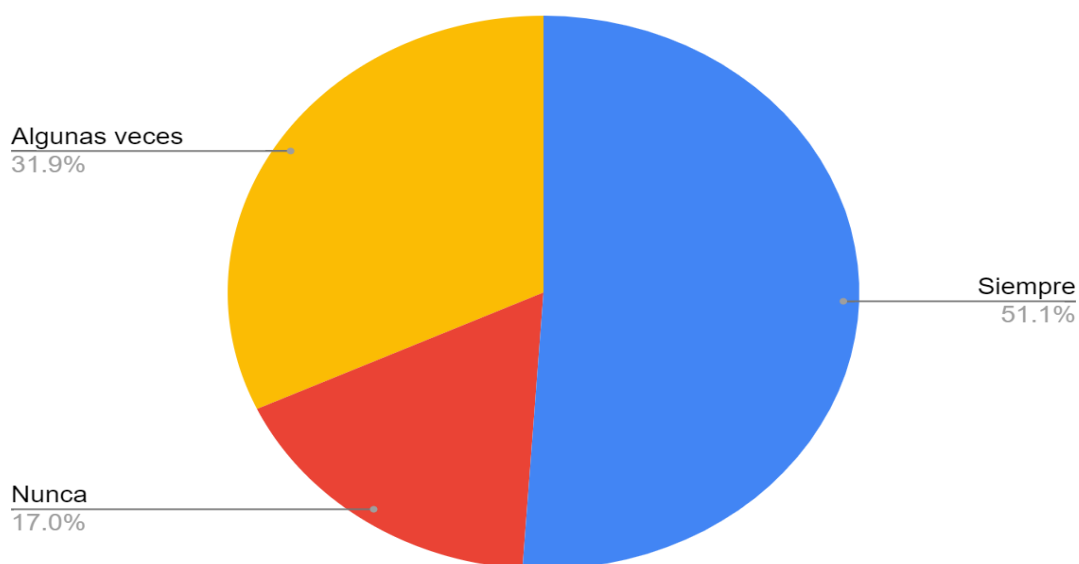
Sobre si en algunas circunstancias se le permite tener iniciativa y participación en los proyectos a desarrollarse en el departamento el 29,8% respondió que siempre son tomados en cuenta, el 59,6 manifestó que algunas veces y el 10,6% indica que nunca se lo han permitido.

Tabla 13. Porcentaje que percibe que en el departamento se aplican políticas de posicionamiento que lo motive a logros o satisfacción personal

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	51,1
Algunas veces	15	31,9
Nunca	8	17,0
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 10. Porcentaje que percibe que en el departamento se aplican políticas de posicionamiento que lo motive a logros o satisfacción personal



Fuente: Tabla 14

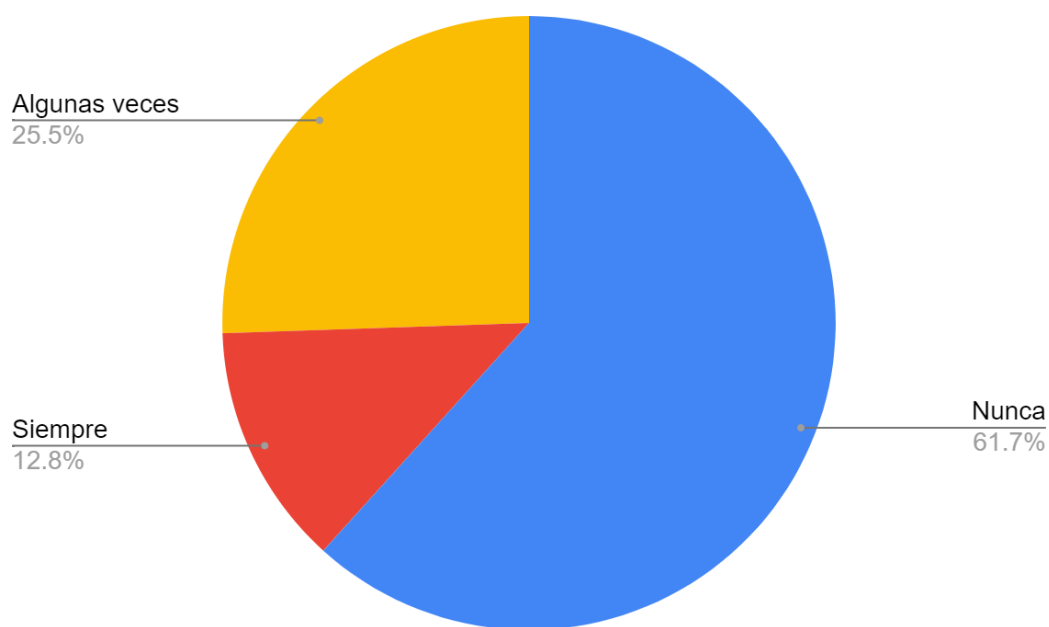
El 51,1% de los encuestados manifestó que en el departamento siempre se aplican políticas de posicionamiento que lo motive a logros o satisfacción personal. Por su parte, el 31,9% indicó que solo se aplican algunas veces, entretanto el 17,0% añadió que nunca lo hacen

Tabla 14. Porcentaje que se resiste al ejercicio de sus funciones que le corresponde en su puesto de trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	12,8
Algunas veces	12	25,5
Nunca	29	61,7
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 11. Porcentaje que se resiste al ejercicio de sus funciones que le corresponde en su puesto de trabajo



Fuente: Tabla 15

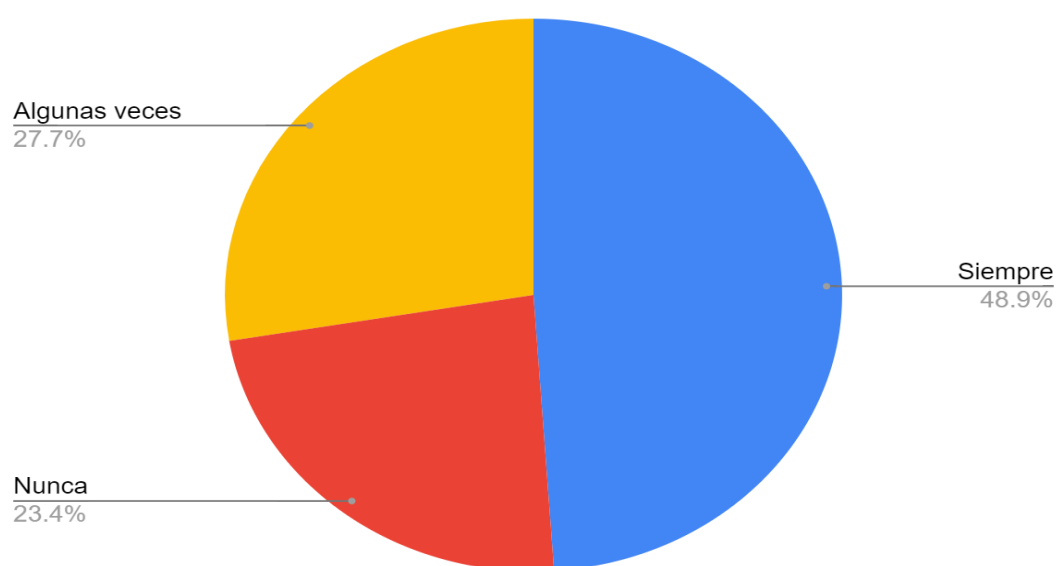
El 12,8% respondió al ser encuestado que siempre se resiste al ejercicio de sus funciones que le corresponde en su puesto de trabajo, el 25,5% solo se resiste algunas veces. Por otra parte, el 67,7% nunca se resiste.

Tabla 15. Percepción del personal que con la gestión actual del recurso humano se siente con garantías de crecimiento

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	48,9
Algunas veces	13	27,7
Nunca	11	23,4
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 12. Percepción del personal que con la gestión actual del recurso humano se siente con garantías de crecimiento



Fuente: Tabla 16

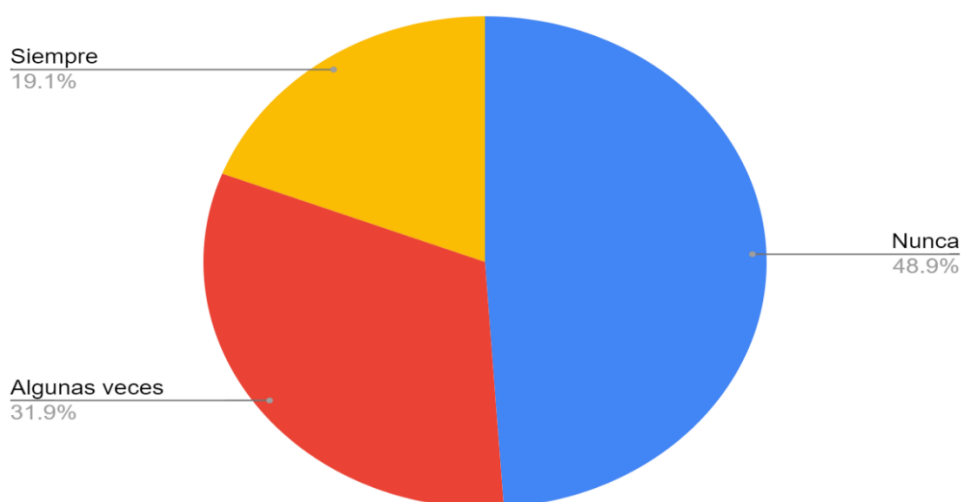
La gráfica señala que el 48,9 indicó que con la gestión actual del recurso humano se siente con garantías de crecimiento personal, el 27,7% solo lo percibe algunas veces mientras que el 23,4 % nunca lo ha sentido

Tabla 16. Porcentaje que entiende que con la gestión actual del recurso humano se limita a cumplir horarios por lo que su trabajo se hace monótono

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	19,1
Algunas veces	15	31,9
Nunca	23	48,9
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 13. Porcentaje que entiende que con la gestión actual del recurso humano se limita a cumplir horarios por lo que su trabajo se hace monótono



Fuente: Tabla 17

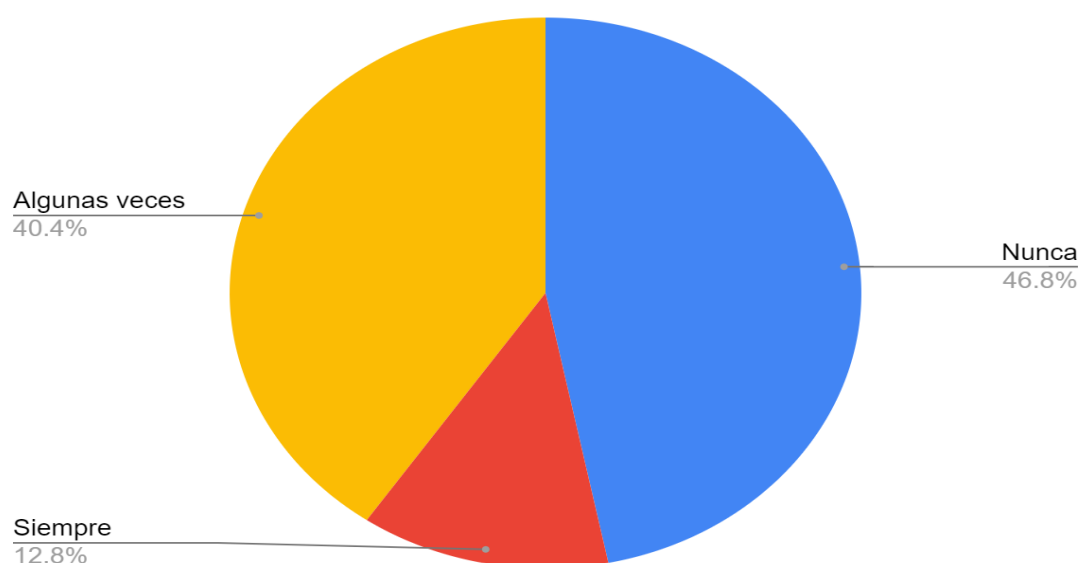
Los resultados evidencian que con la gestión actual del recurso humano el 19,1% siempre se limita a cumplir horarios por lo que su trabajo se hace monótono, el 31,9% resalta que solo algunas veces y el 48,9 indicó que nunca se hace monótono.

Tabla 17. Porcentaje que considera que la gestión actual lo desmotiva afectando la producción laboral

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	12,8
Algunas veces	19	40,4
Nunca	22	46,8
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 14. Porcentaje que considera que la gestión actual lo desmotiva afectando la producción laboral



Fuente: Tabla 18

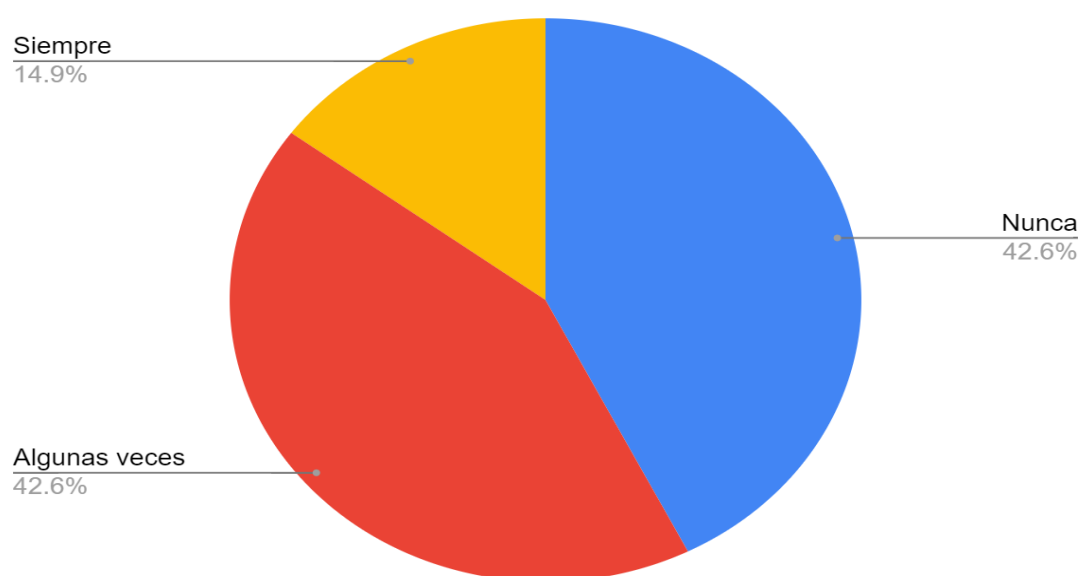
De la totalidad de los encuestados, el 12,8% indicó en sus respuestas que considera que la gestión actual lo desmotiva afectando la producción laboral, el 40,4% solo se siente así algunas veces, mientras que el 46,8% nunca se ha sentido desmotivado.

Tabla 18. Porcentaje que considera que la falta de motivación en su trabajo lo hace cada vez más ineficientes

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	14,9
Algunas veces	20	42,6
Nunca	20	42,6
Total		100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 15. Porcentaje que considera que la falta de motivación en su trabajo lo hace cada vez más ineficientes



Fuente: Tabla 19

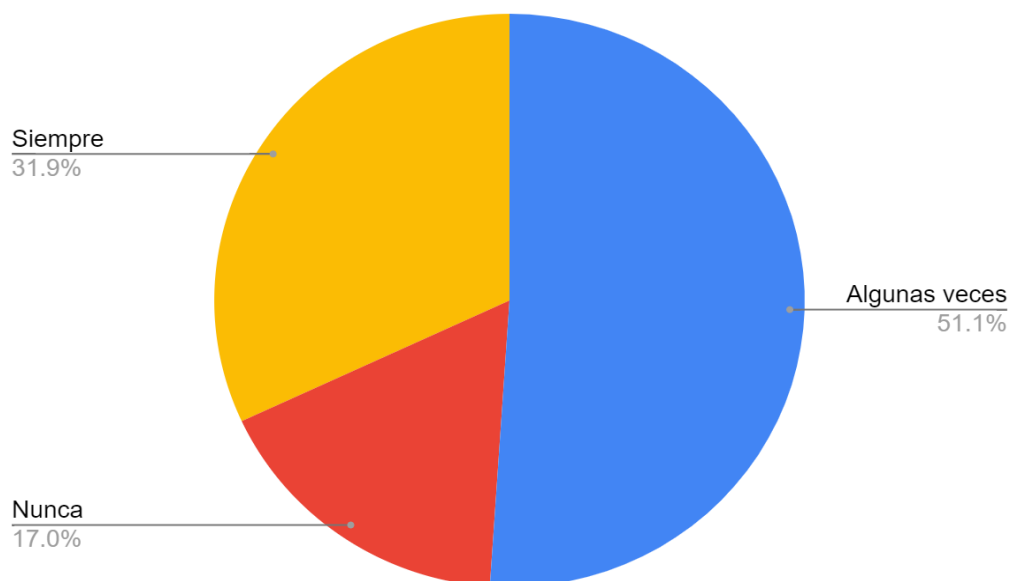
La gráfica muestra en sus resultados que en un 14,9% los empleados consideran que siempre la falta de motivación en su trabajo lo hace cada vez más ineficientes, el 42,6% indica que solo algunas veces mientras que el 42,6% nunca por estar desmotivado cae en deficiencias.

Tabla 19. Percepción de que la dirección y supervisión del departamento aplica programas de capacitación para el colaborador según su criterio

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	31,9
Algunas veces	24	51,1
Nunca	8	17,0
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 16. Percepción de que la dirección y supervisión del departamento aplica programas de capacitación para el colaborador según su criterio



Fuente: Tabla 20

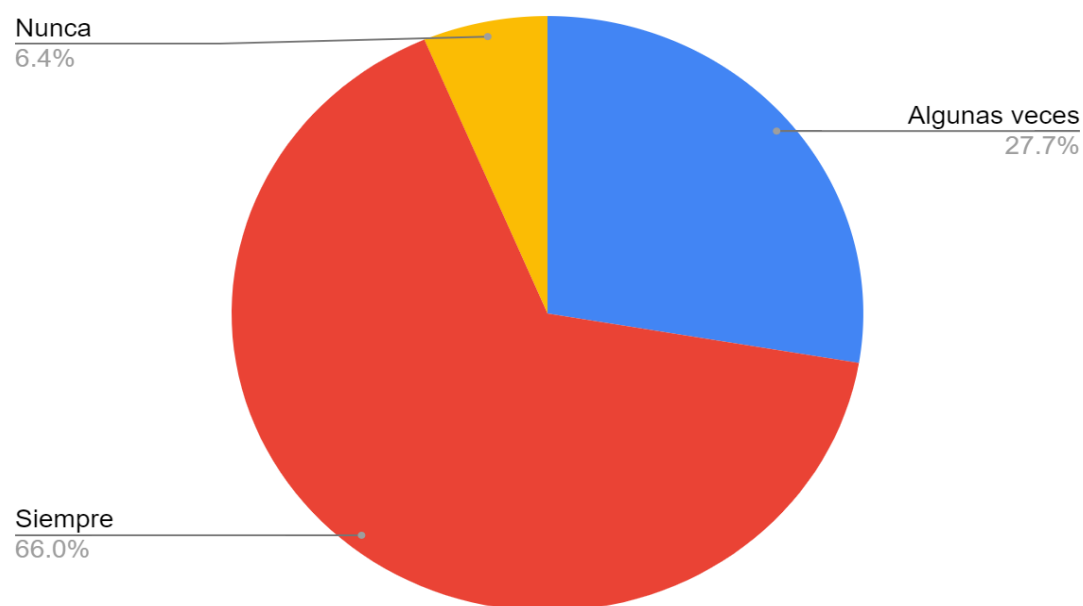
El 31,9% de los encuestados manifestó que siempre la dirección y supervisión del departamento aplica programas de capacitación para el colaborador según su criterio, el 51,1% señala que algunas veces y el 17,0 indicó que nunca lo hace

Tabla 20. Porcentaje que entiende que la dirección y supervisión del departamento aplica evaluaciones de rendimiento laboral

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	66,0
Algunas veces	13	27,7
Nunca	3	6,4
Total	47	100%

Fuente: Cuestionario al personal del Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, 2021

Gráfico 17. Porcentaje que entiende que la dirección y supervisión del departamento aplica evaluaciones de rendimiento laboral



Fuente: Tabla21

Según la gráfica el 66,0 % manifestó que siempre la dirección y supervisión del departamento aplica evaluaciones de rendimiento laboral, un 27,7% expresó que solo lo evalúa algunas veces, mientras que el 6,4%.

2.4. Análisis

Con base a los resultados se analiza que hay situaciones con el personal del Departamento Administrativo que favorecen los cambios en el modelo de gestión humana actual hacia el modelo propuesto. En este marco, los coordinadores están de acuerdo que hay una necesidad de un modelo de vanguardia, lo que expresa compromiso con la empresa. A su vez, hay una disposición del empleado hacia el conocimiento lo que puede inducirlo a nuevas competencias. Esto se relaciona con lo expresado por Deloitte University Press, (2016), que señala el compromiso y el aprendizaje como tendencias emergentes de la gestión del talento humano por ello son valores que se poseen representando una ventaja hacia el modelo por competencias.

Por otra parte, otro aspecto positivo en los resultados que se destaca afirmado por los coordinadores y ratificado por los otros empleados es la aplicación de evaluación de desempeño 360°, que como estrategia que ha sido aplicada se constituye en un soporte desde diferentes vistas para medir los comportamientos de los empleados y establecer el nivel de sus competencias en forma inicial y la formación que requieren según sus debilidades

Otra consideración, es que a través del estudio particular con los empleados y los coordinadores se ha descrito la realidad en el departamento y los factores de influencia en el rendimiento laboral de los empleados para aplicar los cambios en función de dicha realidad tal como lo argumenta Silva, Herrera, & Rodríguez (2020) que indica que los modelos de gestión humana no pueden ser copiados, sino que ha de ser considerado según las particularidades contextuales.

Por último, se destaca que parte del personal tanto del grupo de coordinadores como por el resto de los empleados están inclinados hacia el modelo tradicional, lo que se puede asociar con la resistencia al cambio.

CAPÍTULO III:

PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN HUMANA BASADA EN LA COMPETENCIA EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA EN EL PERIODO DE ENERO- ABRIL 2021

3.1 Valoración de la efectividad del modelo y sistema propuesto en el Departamento Administrativo del Banco Central

La valoración de la efectividad de la gestión por competencias y sistema propuesto en el Departamento Administrativo del Banco Central se fundamenta en implementar inicialmente el modelo en un área de trabajo (prueba piloto) seleccionada convenientemente, posteriormente aplicar en una segunda área y comparar los resultados.

La discusión de los datos recolectados sobre la gestión por competencia en cada proceso: Atracción, selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, formación, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios para las áreas seleccionadas permitirá establecer conclusiones e interpretar las dificultades presentadas y realizar los ajustes para su aplicación al resto de las áreas del departamento y en un futuro a toda la organización que representa el Banco Central. Se recomienda un tiempo de 6 meses de pruebas piloto.

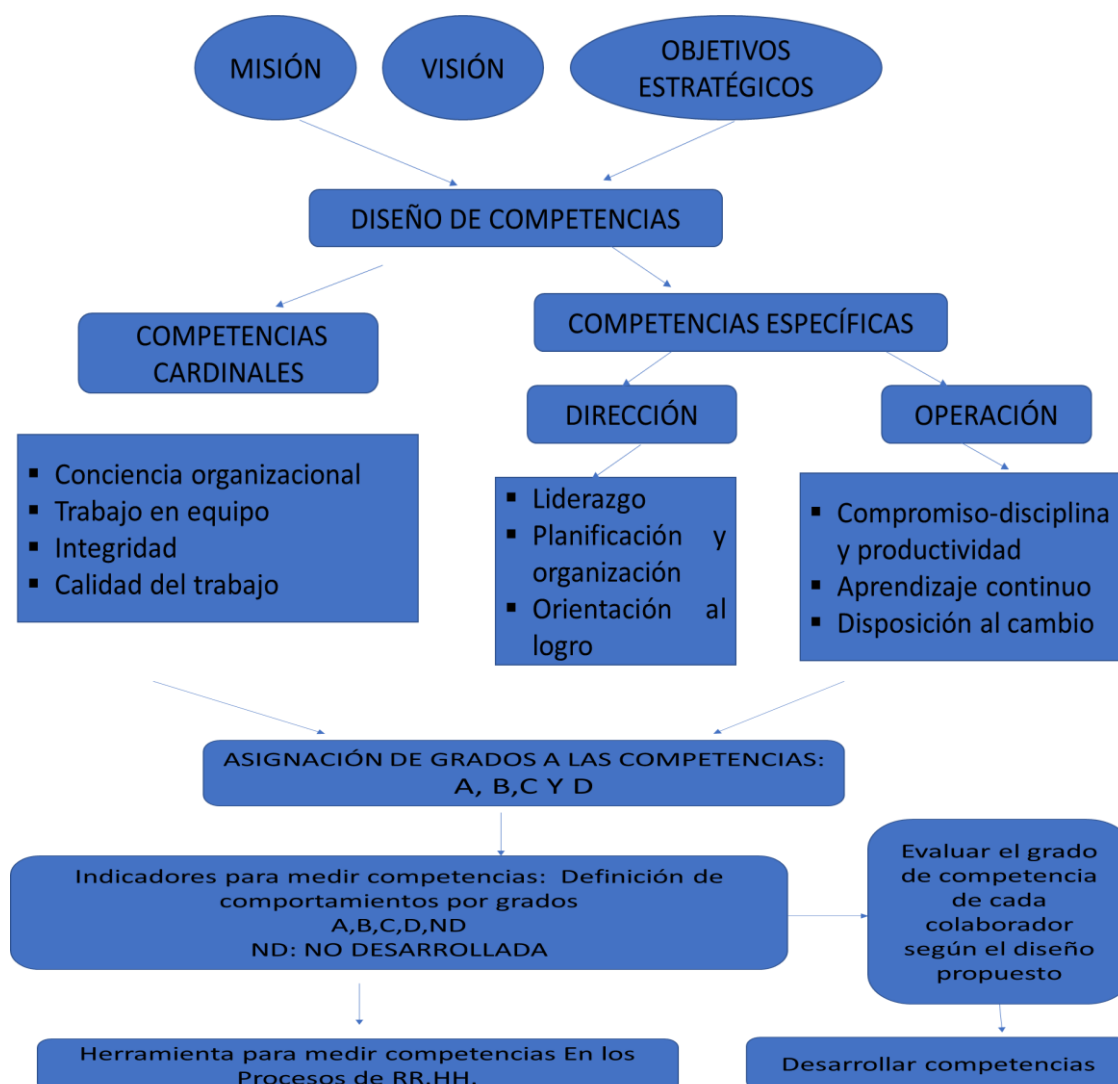
3.2 Sistematización del proceso de gestión humana en la organización

Una gestión basada en el ser humano como el recurso de mayor valor en la organización incrementa la competitividad para las organizaciones, debido a que sus conocimientos y habilidades definen el desempeño. La siguiente propuesta se orienta a mejorar el rendimiento de los empleados del Departamento

Administrativo y con ello el de la organización, basado en el modelo de competencias de Martha Alles.

Esta propuesta pretende por medio del enfoque de las competencias dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, generar satisfacción en el personal y mejorar la productividad con lineamientos derivados de los requerimientos y necesidades detectadas. La estructura se fundamenta en el diseño de las herramientas o acciones para su posterior aplicación como se muestra en la siguiente figura:

Figura 7. Esquema de gestión por competencia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 5, el modelo de gestión por competencias del Departamento Administrativo parte de la identificación de las competencias fundamentada en la misión, visión, y objetivos estratégicos para el recurso humano definido por el Banco Central. El análisis de la misión “Ser el ente emisor, velar por la estabilidad de precios y garantizar la regulación del sistema financiero, así como promover la eficiencia y seguridad de los sistemas de pagos, actuando como ejecutor de las políticas monetaria, cambiaria y financiera, para coadyuvar con la estabilidad y el crecimiento de la economía nacional indica que es concisa y puntual, de fácil comprensión, tiene objetivos claros.

Por su lado la visión “Ser una institución dinámica y transparente, reconocida por su credibilidad, eficiencia y liderazgo; sustentada en su autonomía, gobernabilidad, capital humano y capacidad tecnológica” considera a las personas como sustento de la organización. Por ello, para el Departamento administrativo competencia es sinónimo de capacidad de todo el personal que allí labora. Con base a la misión y visión se tienen diferentes objetivos organizacionales. Para los objetivos de recursos humanos se toman las siguientes estrategias:

- Desarrollar recursos humanos del más alto nivel técnico y profesional, comprometidos con el logro de los objetivos institucionales.
- Reclutar personal de excelencia, cónsono con los objetivos y valores institucionales, mediante mecanismos de evaluación y concursos por oposición.
- Implementar el Plan de Carrera y Sucesión.
- Desarrollar un plan de manejo del cambio en la cultura organizacional.
- Incrementar las funcionalidades de las aplicaciones de tecnología implementadas.
- Fortalecer áreas de desarrollo y soporte de sistemas para atender de manera oportuna los requerimientos de los departamentos técnicos.
- Ampliar la cultura institucional orientada a la gestión de los riesgos y a la gestión de continuidad de las operaciones.

- Evaluar los procesos para adoptar las mejores prácticas de gestión de estos.
- Continuar el fortalecimiento de la Gestión de las Adquisiciones a fin de cumplir con los requisitos legales y los requerimientos de la Institución.
- Optimizar la eficiencia operacional en la Institución

En este marco, con base a estas estrategias se definen las competencias y se especifican en cardinales y específicas de dirección y operación para el departamento. Estas competencias se seleccionaron del diccionario de competencias elaborado por Martha Alles (2009) como estrategia inicial del modelo, pero sujeto a su modificación con base a la experiencia en su validación y posterior implementación para su vigencia en el tiempo, pero con características propias. Al respecto, se toman como competencias cardinales: Conciencia organizacional, trabajo en equipo, integridad y calidad del trabajo. Por su parte, las competencias específicas de dirección: Liderazgo, planificación y organización, orientación al logro y las operativas: compromiso-disciplina-productividad, aprendizaje continuo y adaptación al cambio. Estas competencias se definen por grados A, B, C y D.

El modelo de gestión por competencia demanda de algunos cambios en los subsistemas del RR.HH., y esto implica modificar los cargos en su descripción. Esto indica un manejo sistemático de la organización asignando la responsabilidad a la dirección del departamento y recursos humanos. En este orden, se propone lo siguiente: Reunión a nivel gerencial para revisión y aprobación de las competencias definidas, realizar talleres de formación a todo el personal involucrado sobre el modelo y sus características y definir el procedimiento a utilizar para la selección del personal, la evaluación y su desarrollo. A continuación, se describen estos procesos:

Selección

La selección de los colaboradores que ingresan se basa en los perfiles de cada puesto de trabajo en las distintas áreas. Las características de los perfiles son las siguientes:

- El perfil se fundamenta en la competencia requerida para el puesto de trabajo y no la persona
- El candidato tiene una entrevista basada en preguntas cuyas respuestas indicarán el grado de desarrollo para cada una de las competencias requeridas del puesto solicitado
- Luego de la entrevista se hace una comparación entre el grado obtenido por el candidato y lo que requiere el puesto de trabajo
- Los perfiles se clasifican en perfiles de dirección y de operación.
- Se establecen como criterios mínimos para la aceptación de la competencia el grado C

Evaluación

Las competencias identificadas están graduadas en una escala o niveles para su respectiva evaluación. Esto define el grado de competencia y se miden mediante indicadores de comportamientos que señalan el grado de desarrollo de la competencia en los colaboradores, su posición en la escala y enmarca la obtención de la información que dé respuesta sobre el personal evaluado, sobre en qué medida ha alcanzado las competencias y sus necesidades de entrenamiento y formación para desarrollarlas. El modelo de Alles (2009) especifica los grados en función del % de desarrollo de la competencia en A: 100%, B: 75%, C: 50%, D: 25% y ND: 0% que significa que no ha desarrollado la competencia. La definición de cada competencia, la descripción de sus niveles y el grado de comportamiento basados en Alles (2009).

La evaluación de las competencias con base a la escala definida se realiza en cada uno de los puestos de dirección y operación de cada área de trabajo bajo un formato (Ver anexo 11) y en la medida en que se aplique la evaluación de competencias se inicia el desarrollo de estas que constituyen las características que deben tener los colaboradores en el departamento para lograr los objetivos estratégicos. Como estrategia de evaluación se continúa con la 360°

Desarrollo

Para el Departamento Administrativo el desarrollo de las competencias tiene como propósito mejorar el desempeño del colaborador de manera continua hasta alcanzar los niveles más altos. Se refiere a la evolución de sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes. Para llevar a cabo este desarrollo se plantean las siguientes estrategias:

- El desarrollo de las competencias parte del diagnóstico individual en sus competencias cardinales y las específicas de su área y perfil
- Plan de cierre de brechas de competencias mediante capacitación inicial, actualización y especialización
- Los planes de formación se ajustan de acuerdo con las competencias definidas.
- Plan de desarrollo a nivel de dirección.
- El desarrollo de las competencias se sustenta en la competencia aprendizaje continuo
- Planes individuales de desarrollo
- Asignación de proyectos
- Rotación de cargos

El desarrollo de las competencias engloba la suma de las acciones de enseñanza y aprendizaje para cada uno de los colaboradores,

3.3 Oportunidades del modelo y sistema propuesto en la organización

Medir en términos de efectividad a la organización y sus colaboradores desde el enfoque de la competencia de acuerdo con los objetivos planteados es la principal oportunidad que ofrece la propuesta, que se traduce en ventaja de competitividad y el inicio del cambio en la cultura organizacional. La conciencia y disposición por parte de los coordinadores y el personal operativo ante este modelo de gestión fortalece el escenario para su implementación debido a que su compromiso es clave para el éxito.

A su vez, el empleo de la herramienta de evaluación de desempeño 360 adjunta un avance sobre medición de comportamientos para cada cargo de los procesos del departamento administrativo en el sentido de la experiencia de aplicación. Este sistema de evaluación integral fomentará las fortalezas individuales y la oportunidad de desarrollar las competencias cardinales y específicas de dirección y operación identificadas, así como los niveles esperados en el marco de la misión, visión y objetivos estratégicos del Banco Central.

Se destaca también que las deficiencias de comportamientos detectadas con anterioridad en la evaluación de desempeño 360° es un indicativo de la dirección de las acciones que el departamento de RR.HH. debe emprender para el desarrollo de las competencias del colaborador y en consecuencia se fortalece el rendimiento y la productividad en el Departamento Administrativo.

CONCLUSIONES

Luego de aplicadas las técnicas e instrumentos de investigación y realizada la propuesta de mejora a la gestión humana basada en la competencia en el departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana en el periodo de enero-abril 2021 se concluye:

En el Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana es necesario un cambio de modelo de gestión humana debido a los elementos del modelo tradicional actual que genera en los empleados actitudes de desmotivación ante la falta de participación e iniciativa y con actividades rutinarias y mecanizadas. A su vez, con un modelo de relaciones jerárquicas y estática lo que repercute en su rendimiento. Esto, sumado con los cambios globalizadores que demandan en las organizaciones transformaciones para obtener mayor competitividad y productividad en los mercados la adopción un nuevo modelo de vanguardia debe ser un objetivo de prioridad

El cambio de modelo de gestión tradicional al modelo basado por competencias es factible y existen elementos que favorecen este cambio. A su vez, otros elementos favorecedores es que el Banco Central tiene perfectamente definido la misión, visión y objetivos estratégicos para el recurso humano con base a objetivos institucionales y valores que es el primer paso para la implementación del modelo propuesto. De igual manera, se concluye hay otros elementos como la resistencia al cambio, pero solo forman parte de los retos y desafíos del mundo actual.

Por último, tomando en cuenta las incidencias sobre el rendimiento laboral y actitudes de los empleados se ratifica la importancia de la incorporación del colaborador a la empresa como elemento fundamental de la eficiencia y la eficacia en los procesos tal como lo expresan los postulados teóricos de la gestión del recurso humano.

RECOMENDACIONES

Con base en lo concluido, el investigador recomienda lo siguiente:

- Coordinar reuniones entre la directiva del banco y los representantes del departamento de RRHH para establecer compromisos para el cambio de modelo de gestión humana. Definir plan de trabajo para monitoreo y evaluación.
- Realizar una campaña educativa para la sensibilización del cambio de modelo actual al modelo basado en competencias que eduque al personal sobre sus ventajas destacando el rol del colaborador.
- Establecer un cronograma de actividades de implementación del modelo, definir objetivos para cada una, asignar responsabilidades y establecer indicadores para la evaluación de los avances o dificultades que se presenten.
- Contratar los servicios de un experto en modelos de gestión por competencias que sirva de guía en la implementación.
- Extrapolar los resultados en el departamento administrativo a otros departamentos del Banco Central.

BIBLIOGRAFÍA

- Aduna, A., & García, E. y. (2017). Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Bahamón, C., Cortés, V., & Piñero, D. y. (03 de Marzo de 2014). Evolución del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional en empresas de los diferentes sectores de Bogotá. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1>
- Banco Central de la Republica Dominicana. (2020). <https://www.bancentral.gov.do>.
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes a la gestión de recursos humanos. Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Castaños, R. (2005). <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/b9b5a1e4ce2881528347fc2a720b5bb9.pdf>.
- Constanza, N. (2018). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhcy9hZG1pbmlzdHJhY2lvbGl9bXBvZXNhcy9nZXN0aW9uX2RlbF90YWxlbmRvX2h1bWVuby91bmlkYWRFMS8=#slide_1
- Delgado, D. (2000). http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competencias.pdf.
- Lopez, R. (2010). <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>.

- Mateo, J. (2019). https://www.aepap.org/sites/default/files/pags._529-542_una_propuesta.coaching.pdf.
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., & Monsalve, G. (2016). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357943291005.pdf>.
- Oscoco, H. (julio de 2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacuchas Andahuaylas-Purimac. Andahuaylas, Perú.
- Ramirez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Serrano, J. M. (2011). https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1320/digital_20759.pdf?seque.
- Silva, L., Herrera, K., & Rodriguez, M. A. (2020). Modelo para la administración del talento humano con enfoque en el buen vivir en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Ecuador. *ESPACIOS* , 140-141.
- Tocto, M. (2017). *Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato* .

A N E X O S

Anexo #1: Anteproyecto



Decanato de Posgrado

Anteproyecto de Trabajo Final para optar por el Título de

Maestría en Gerencia y Productividad

Título

Propuesta de mejora a la gestión por competencia en el departamento
Administrativo del Banco Central de la República Dominicana en el periodo de
enero-abril 2021

Sustentante

Manuel Ernesto Paula Mella

Matrícula

2006-2348

Asesor (a):

María Sevilla Quintana

Santo Domingo, R. D.

Enero 2021

Título de la investigación

Propuesta de mejora a la gestión por competencia en el departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana en el periodo de enero-abril 2021

Planteamiento del problema

¿De qué se trata la investigación propuesta?

Gestión del talento humano basado en la competencia en el departamento administrativo del Banco Central

¿En qué contexto se ubica?

En el departamento administrativo del Banco Central de la República Dominicana

¿Es de interés el tema?

Si, ya que motivara a los colaboradores a esforzarse más en sus funciones elevando la productividad del departamento

¿Existe información del mismo?

Situaciones contextuales, experiencia y retroalimentación por los colaboradores y un sistema de manejo de personal que se utiliza en la organización

¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?

Manual del personal del Banco Central, Colaboradores del área de trabajo y las evaluaciones ya existentes

¿Cuáles son los resultados personales que se espera?

Gestionar el desarrollo del personal en el departamento administrativo del Banco Central

¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?

Apoyar la gestión del banco central, mostrando una propuesta de mejora en el esquema de posicionamiento de la institución.

El Banco Central de la República Dominicana fue creado el 9 de octubre de 1947, de conformidad con la Ley Orgánica No.1529, e inició sus operaciones el 23 de octubre del mismo año, instituyéndose como una entidad descentralizada y autónoma. En la actualidad se rige por la Ley Monetaria y Financiera. El órgano superior del Banco Central es la Junta Monetaria. (Banco Central de la Republica Dominicana, 2020)

El departamento administrativo del Banco Central está inmerso en una cultura tradicional de gestión de sus recursos humanos, este modelo proveniente de una sociedad industrial, orientada a características de rigidez y relaciones a nivel jerárquico. Con este modelo de gestión, el colaborador no es destacado por el desarrollo de sus capacidades, ni el valor añadido que le aporta a la organización, sino que, este es orientado a realizar un trabajo mecánico, con nula participación en los procesos o proyectos a desarrollar, además, no está definida una política de posicionamiento, que proyecte al colaborador a estar orientado a una necesidad de logro o satisfacción personal.

La puesta en práctica de este modelo de gestión ejerce una resistencia laboral de las funciones que le corresponde realizar a cada colaborador, puesto que se siente un ambiente sin garantías de crecimiento profesional, y estanca al empleado a realizar trabajos de cumplimiento de horario y lo vuelve monotonía, afectando la producción laboral y haciéndolos cada vez más ineficientes.

Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que inciden en el rendimiento laboral de los colaboradores del Departamento Administrativo del Banco Central de la

República Dominicana basado en la gestión tradicional para el periodo Enero-abril 2021?

Sistematización del problema

¿Cómo interviene la gestión tradicional de un departamento en toda la organización?

¿Qué impacto tiene la gestión tradicional en el desempeño laboral?

¿Por qué los colaboradores sienten la necesidad de cambio de un modelo tradicional a uno estandarizado?

¿Qué beneficios trae para la productividad en el Banco Central la gestión de los colaboradores basado en la competencia?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión humana en el Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana en el periodo de enero-abril 2021

Objetivos Específicos

Describir la gestión usada actualmente en el departamento administrativo del Banco Central de la República Dominicana.

Identificar el impacto de la gestión actual generado en los colaboradores del departamento Administrativo en el Banco Central de la República Dominicana

Examinar las evaluaciones existentes en relación con la gestión del departamento administrativo del Banco Central de la República Dominicana

Justificación teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de generar al interior del departamento administrativo del Banco Central, un ambiente laboral horizontal, mostrando un nuevo estilo de dirección a nivel gerencial, donde la gestión humana se desarrolle integralmente, de forma efectiva, enfocada en la mejora continua, orientando el talento humano al cumplimiento a través del desempeño y la gestión por competencia, cuyos resultados podrán estructurarse en una propuesta de valor, que servirán de apoyo a la toma de decisiones. Para recabar la información referente al tema de investigación nos apoyaremos de libros de textos, publicaciones relacionadas al tema, investigaciones ya realizadas, internet, datos recopilados en la organización entre otras fuentes a consultar.

Justificación metodológica

Con el fin de cumplir con los objetivos de esta investigación, se va asistir del uso de técnicas de investigación como el cuestionario y la entrevista, procesando la información obtenida a través de un sistema que nos permita medir el clima en la organización. De tal forma se busca comprender la raíz del problema planteado, el clima organizacional que se vive en el departamento y analizar el impacto generado a través del sistema de gestión humana utilizado.

Justificación Práctica

Esta investigación se está llevando a cabo en vista de la necesidad de mejorar el desempeño de los colaboradores del departamento administrativo del banco central, ya que las organizaciones se ven obligadas a atender los retos de la globalización, internacionalización y la alta competitividad a través de los sistemas de gestión por competencia para que a partir de estos sistemas puedan ser más eficaces y productivas por medio del capital humano a su vez regenerar los procesos y alcanzar los objetivos establecidos.

Marco referencial

Marco teórico

Gestión: “La gestión es interactuar en todas las áreas de una empresa, organización, unidades, instituciones informativas, e/o. Implica también observar – evaluar sobre las metas alcanzadas con los recursos aplicados”. (Murray, 2002, págs. 1-2)

La conceptualización por el autor señala que la gestión implica interrelación de todas las unidades de una empresa como herramienta para lograr eficiencia de los procesos y con los recursos necesarios.

Talento Humano: “El concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos” (Lozano, 2007, pág. 149).

Como nos indica el autor, el talento humano es la suma de las habilidades que posee un ser humano y le otorga características a su desempeño e interacción con el entorno.

Gestión Humana: Antes de tocarse el tema, es necesario conceptualizar la gestión humana desde una perspectiva estratégica, ya que es esta concepción la que le da sentido y la que permite a la teoría de competencias agregar valor a los procesos de la gestión humana en la organización. (Gallego M. , 2000)

“La gestión humana vista de forma estratégica es concebida como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas” (Ibídem).

Según plantea el autor, no se puede analizar los conceptos teóricos de la competencia sin entender las características del recurso humano que debe integrarse con el resto de los procesos en una organización

Teoría de Competencias: Sobre la teoría de las competencias Gallego (2000) señala que la misma proporciona la forma de alinear el recurso humano y sus procesos involucrados. En este sentido, afirma:

La teoría de competencias se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros. Contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.

Delgado (2000) menciona los aspectos de importancia dentro de la organización en las que esta teoría aporta soluciones específicas en el corto plazo y son los siguientes:

La gestión por competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional. (p.1)

Según se ha citado, la teoría de las competencias muestra la importancia de las características de las personas y la relación de estas con su éxito en el desempeño de sus actividades, así como apoya al fortalecimiento de los procesos empresariales en el logro de los objetivos de esta. Observar las necesidades de las personas y desarrollarlas implica gestionar su talento, un talento que es único en cada individuo.

La justificación del cambio de un esquema tradicional a otro basado en las competencias Delgado (2000) las describe como sigue:

La gestión por competencias alinea la gestión de los Recursos Humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado). Las competencias son los conocimientos que permiten operacionalizar la administración del capital humano. La administración adecuada de los activos que suponen las competencias asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa. Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño y el aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios. (p.3)

Diseñar el perfil del puesto de trabajo como estrategia de negocio es la razón principal que determina que una empresa realice los cambios requeridos para adoptar este modelo, centrar la estrategia en el recurso humano y no en la maquinaria y equipos.

En este sentido, Camejo (2008) señala que:

Las empresas tienen diferentes razones para invertir en maquinarias y equipos debido a la falta de herramientas que monitoreen las actividades de los colaboradores como elemento de importancia en el logro de objetivos empresariales y no consideran el capital intelectual por encima de dichos equipos. Por ello, la dirección estratégica dirigida a recursos humanos es necesaria reportando el beneficio de aprovechar las fortalezas y corregir las debilidades. (p.103)

Ventajas del Modelo de Gestión por Competencias

Citando nuevamente a Camejo (2000) sobre las ventajas de este modelo indica:

La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad, el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo, la identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados, la Evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa, el aumento de la productividad y la optimización de los resultados y la concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tornándose un proceso de ganar-ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas. (p. 103)

Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no se adapta a las necesidades de la empresa o a las necesidades de cada puesto de trabajo. Por lo que se trata de que el Modelo de Gestión por Competencia y la Evaluación del Desempeño establezcan en la gerencia de los Recursos Humanos dos objetivos primordiales que transformen la organización en: Flexibilidad de las operaciones y multifuncionalidad en los trabajadores. (Ibídem)

En el marco de las dos citas, el autor argumenta la importancia del diseño de los perfiles profesionales basados en la productividad y rendimiento de los procesos y destaca que la operatividad de la empresa debe ir a la vanguardia de los cambios que impone la globalización para ser competitiva.

Marco Conceptual

Gestión por competencias: “Es un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pro de los objetivos estratégicos”. (Alles M. A., Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2015)

Capital Humano: “Dentro de los recursos intangibles de la empresa, sin duda, el capital humano constituye el recurso más estratégico, y también el más complejo de gestionar. El Capital Humano, esto es, el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventaja competitiva a largo plazo”. (Dopico, 2005)

Competencia: “Según Spencer & Spencer, una competencia es una característica profunda de un individuo que se encuentra casualmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral”. (Alles M. A., Direccion estrategica de Recursos Humanos: Gestion por Competencias, 2015)

Organización: “Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes, que siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objetivo de lograr la máxima eficiencia posible”. (Gelabert, 2014)

Capital intelectual: “Es el valor generado mediante continuos procesos de creación de conocimiento y aprendizaje. Representa el valor competitivo y diferenciador obtenido al gestionar activos intangibles que se ha depositado en documentos, almacén de datos, rutinas organizativas, prácticas y normas”. (Gelabert, 2014)

Evaluación del desempeño: “Es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cuantificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja”. (Reis, 2007)

Puestos de trabajo: “El análisis de los puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables”. (Trigine, 2012)

Gestión de los recursos humanos: “Hace referencia al conjunto de principios, procesos, actividades de carácter técnico, especializado y funcional, encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relativas a los recursos humanos de la empresa con el fin de conseguir aprovechar, desarrollar y mantener el equipo humano que trabaja en ella”. (Garcia, 2012)

Objetivos: “Los objetivos establecen unas metas o conductas concretas y específicas, cuya adquisición acerca progresivamente el logro del fin determinado”. (Verdu, 2005)

Autodesarrollo: “Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimiento y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado”. (Alles M. A., 2009)

Marco Espacial o temporal

La investigación será realizada en el Departamento Administrativo del Banco Central de la República Dominicana, comprendiendo un periodo de enero-abril 2021.

Hipótesis

A.) El departamento administrativo del banco central mantiene una gestión tradicional de sus recursos humanos.

Variable: Gestión Humana

Indicadores (procesos:)

B.) La gestión tradicional que mantiene el departamento administrativo provoca desmotivación en sus colaboradores e influye en el desempeño laboral.

Variable: Recursos Humanos

Indicadores (sexo, edad, estado civil, niveles de educación, áreas de trabajo, tiempo de empleados en el puesto)

Aspectos metodológicos

Investigación Aplicada

De acuerdo con el propósito la investigación aplicada ya que pretende ofrecer al Banco Central la mejora de la gestión del talento humano en el departamento administrativo busca.

De campo y Documental

Asimismo, de acuerdo con los medios de obtención de los datos es documental y de campo. Documental porque se analizan libros, información en artículos científicos, páginas web, trabajos de investigación de otros autores relacionados con el objeto de estudio y documentación del departamento administrativo proporcionada en el Banco Central. De igual forma, de campo ya que se obtiene información directamente en el escenario donde ocurren los hechos que muestran la actitud y posición de los colaboradores respecto de la gestión tradicional

Tipos de estudio

Exploratoria

La gestión por competencia es un modelo poco usado en las instituciones, el cual da carácter exploratorio a nivel de conocimiento de la investigación. En tal sentido, la exploración permitirá apreciar nuevos elementos que nos conduzcan a elaborar con mayor precisión una propuesta de mejora, oportunidad y crecimiento en el objeto de estudio.

Descriptiva

Describir las implicaciones de la gestión humana en la organización nos refleja el comportamiento de los colaboradores, al igual que las técnicas utilizadas por la aplicación de la gestión tradicional para el desarrollo de estrategias aplicadas en el campo laboral.

Explicativa

La investigación será explicativa por que se estudia la resistencia laboral mostrada por los colaboradores del Departamento Administrativo del Banco Central, y las consecuencias que estas reflejan en el personal y los procesos productivos a nivel administrativo de la organización.

Métodos de estudio

Observación

Para poder tener datos concretos de la investigación propuesta, procederemos a utilizar la observación como método, puesto que se observará de manera atenta el

fenómeno, con el fin de tomar la información que se requiera para registrarla y concretar en un análisis posterior de dicha información.

Inducción

Utilizaremos el método de la inducción para recopilar los datos de manera particular con el fin de llegar a conclusiones generales del objeto de estudio, así poder analizar el grado que afecta la utilización de un sistema en un departamento a toda la organización.

Deductivo

Se utilizará el método deductivo con el fin de comprobar la hipótesis, basándose en lo ya conocido referente a la gestión humana por competencias, se comparan las teorías expresadas por los involucrados y se darán conclusiones de sí o no es efectivo el método en cómo se está aplicando.

Análisis

Nos apoyaremos del método de análisis, con el fin de analizar los datos obtenidos y poder sacar conclusiones referentes al problema planteado.

Síntesis

Con el método de síntesis, podremos agrupar los datos y tener una visión más amplia del problema planteado y sus posibles soluciones.

Fuentes y Técnicas de Investigación

Fuentes

Para la investigación se consideran tanto las fuentes primarias como secundarias, con el fin de obtener la mayor y más concreta información sobre el problema planteado. En relación con las fuentes primarias se basa en la información recolectada en libros y artículos de autores reconocidos que han realizado investigaciones sobre el recurso humano y su rol en las organizaciones tales como Chiavenato, Alles, Gelabert e/o. Por su lado, las fuentes de tipo secundario constituyen información contenida en el manual de recursos humanos del Banco Central y los informes de las evaluaciones de la gestión realizada hasta el momento

A su vez, se busca información en trabajos de investigación y libros que analizan y describen teorías y conceptualizaciones sobre gestión, talento humano, modelos de gestión de talento humano, así como bibliografía de medios electrónicos que contienen información relevante para la investigación y la propuesta.

Técnicas e Instrumentos

Se utilizará la técnica del cuestionario, entrevistas y observación. El cuestionario como estrategia de comunicación con el personal del departamento en estudio el cual contiene de preguntas cuyas respuestas presentan tres alternativas (siempre, algunas veces y nunca) las cuales registraran los datos demográficos y laborales, así como las situaciones, experiencias y actitudes del personal en su medio laboral. A su vez, como segunda técnica la observación directa para describir los hechos investigados empleando como instrumento una lista de cotejo de lo observado para una interpretación de comportamientos y documentos, complementada con entrevistas (preguntas abiertas y cerradas) al personal de supervisión y dirección del departamento en estudio.

Debe mencionarse que la información recolectada se analiza a través de la estadística descriptiva ordenando los datos en una hoja de cálculo y presentados en cuadros de frecuencia y gráficos, para la interpretación de la información que proporcionen, es decir; el comportamiento de las variables y las dimensiones en estudio.

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO I: LA GESTION HUMANA COMO ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES

.

- 1.1 Origen, evolución y procesos de la gestión humana
- 1.2 Modelos de gestión del recurso humano en las organizaciones
- 1.3 Gestión por competencias
- 1.4 Pasos para la implementación de la gestión por competencias

CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA EN EL PERIODO ENERO-ABRIL 2021

2.1. Contexto de la organización: Banco Central de la República Dominicana

- 2.1.1. Reseña Histórica
- 2.1.2 Misión
- 2.1.3 Visión
- 2.1.4 Objetivos y Estrategias
- 2.1.5 valores
- 2.1.6 Organigrama

2.2. Resultados de situación actual de la gestión humana en el departamento administrativo del Banco Central

- 2.2.1. Resultados de Observación
- 2.2.2. Resultados y análisis de Entrevistas a supervisores y directivos

2.2.3. Resultado y análisis de Encuesta a empleados

2.2.4 Análisis

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN HUMANA BASADA EN LA COMPETENCIA EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA EN EL PERIODO DE ENERO-ABRIL 2021

3.1 Valoración de la efectividad del modelo y sistema propuesto en el Departamento Administrativo del Banco Central

3.2 Sistematización del proceso de gestión humana en la organización

3.3 Oportunidades del modelo y sistema propuesto en la organización

Bibliografía

- Alles, M. A. (2009). *Diccionarios de comportamientos, la trilogía Tomo II*. Mexico : Granica .
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires : Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencia*. Buenos aires, Mexico: Granica.
- Banco Central de la Republica Dominicana. (2020). <https://www.bancentral.gov.do>.
- BRAZZOLOTTO, S. (2012). *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A LAS ORGANIZACIONES*. MENDOZA.
- Camejo, A. (2008). EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS. *Entelequia* , 103.
- Camejo, A. (2008). <http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24185w/AJUSTES/Evaluacion-por-competencias.pdf>. *Interdisciplinar* , 98-115.
- Chiavenatto, I. (2002). *Gestión del talento humano* . mexico : McGraw-Hill.
- Chile, F. (1999-2004). Capital Humano: productividad y desarrollo de las personas. *competencias laborales para chile* .
- Coleman, D. (1996). Inteligencia Emocional. En L. S.-V. Grande, *Gestión del conocimiento, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización* (pág. 26). Madrid, España: Javier Vergara.
- Delgado, D. (2000). http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competencias.pdf. Obtenido de www.gestiondelconocimiento.com
- Delgado, D. (2000). [www.gestiondelconocimiento.com](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competencias.pdf). Recuperado el 5 de 11 de 2020, de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competencias.pdf
- Dopico, A. L. (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. España : Carlos Iglesias .
- ética empresarial y el desempeño laboral en las organizaciones de alta tecnología (OAT)2008*Revista Venezolana de Gerencia (RVG)* 417-441
- Gallego, M. (2007). *arearh*. Obtenido de www.arearh.com/rrhh/teoriadecompetencias.htm
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. contribucion efectiva al logro de los objetivos oranzizacionales. *Revista Universidad EAFIT* , 1.
- Gallego, M. (2000). GESTION HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS. CONTRIBUCION EFECTIVA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. *EAFIT* , 63-71.
- Garcia, V. M. (2012). *Gestión de los Recursos Humanos*. Malaga: IC Editorial .
- Gardey, J. P. (2013). <https://definicion.de/>. Obtenido de <https://definicion.de/>: <https://definicion.de/organismo-gubernamental/>
- Gelabert, M. P. (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.

Gestion del Talento Humano y del Conocimiento 2010 Bogota Ecoe Ediciones

González, F. L. (2000). *Revista de la Universidad EAFIT* , 2.

González, F. L. (2000). *Revista de la Universidad EAFIT* , 4.

González, F. L. (2000). *Revista de la Universidad EAFIT* , 2.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administracion, una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.

Leboyer, L. (2001). *Gestion de las competencias* . barcelona .

Llorente, J. (1998). *Introduccion a las competencias en capital humano* .

Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *EAN* , 149.

Murray, P. (14 de enero de 2002). *Gestion-Informacion.Conocimiento*. Obtenido de Redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>

Murray, P. (2002). <https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>.

Niria Quintero, N. A. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO . *NEGOTIUM* , 33-51.

palaci, F. (2005). *Psicologia de Organizacion*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Reis, D. P. (2007). *Evaluacion de Desempeño*. Madrid : Dashofer Holding Ltd.

Stoner, J. (2008). *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 13, núm. 43, julio-septiembre, 2008, pp. 417-441.
Revista Venezolana de Gerencia , 427.

Trigine, F. G. (2012). Analisis y descripcion de puesto de trabajo . En F. G. Trigine, *Manuel de instrumentos de gestion y desarrollo de las personas en las organizaciones* (pág. 22). Madrid : Diaz de Santos .

Verdu, M. C. (2005). *Formacion Profesional Ocupacional* . España : MAD.

Cronograma

Cronograma													
No.	Actividad	Duracion (semanas) fecha inicio 7 de enero de 2021											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Ajuste del anteproyecto												
2	Establecer contacto con la poblacion u objeto de estudio												
3	Elaborar o ajustar instrumentos para la recoleccion de informacion												
4	Elaborar marco teorico												
5	Aplicar el instrumento y recoger informacion												
6	Procesar los datos												
7	Describir los resultados												
8	Analizar los resultados												
9	Elaborar o redactar informe final												
10	Revisar el informe final por parte del asesor												
11	Entregar informe final												

Anexo #2: Cuestionario 1 (Personal de las distintas áreas de trabajo)

Instrucciones

La siguiente encuesta tiene como propósito fortalecer la gestión humana en el departamento administrativo del Banco Central mediante una propuesta por lo que requerimos su participación y colaboración resaltando que sus respuestas serán anónimas

Preguntas

Seleccione la opción de acuerdo con el enunciado de cada pregunta

1. Género

- ☐ F
- ☐ M

2. Edad

3. Estado civil

- ☐ Casado (a)
- ☐ Soltero (a)
- ☐ Divorciado (a)
- ☐ Otro

4. Niveles de educación

- ☐ Bachiller
- ☐ Estudiante universitario

- Título universitario
- Maestría/especialización
- Doctorado

5. Área de Trabajo

- Sub dirección de servicios generales
- Mayordomía
- Transportación
- Almacén y suministro
- Presupuesto
- Asistencia y gestión de mantenimiento
- Imprenta
- Ingeniería

6. Tiempo de empleado en el puesto de trabajo

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

7. ¿La gestión de Recursos Humanos se orienta a relaciones jerárquicas?

- Siempre

- Algunas veces
- Nunca

8. ¿Ejecuta sus actividades según un plan ya establecido y mecanizado?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

9. ¿En algunas circunstancias se le permite tener iniciativa y participación en los proyectos a desarrollarse en el departamento?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

10. ¿En el departamento se aplican políticas de posicionamiento que lo motive a logros o satisfacción personal?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

11. ¿Se resiste al ejercicio de sus funciones que le corresponde en su puesto de trabajo?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

12. ¿Con la gestión actual del recurso humano se siente con garantías de crecimiento personal?

- ☐ Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

13. ¿Con la gestión actual del recurso humano se limita a cumplir horarios por lo que su trabajo se hace monótono?

- ☐ Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

14. ¿Considera que la gestión actual lo desmotiva afectando la producción laboral?

- ☐ Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

15. ¿Considera que la falta de motivación en su trabajo lo hace cada vez más ineficientes?

- ☐ Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

16.¿La dirección y supervisión del departamento aplica programas de capacitación para el colaborador según su criterio?

- ☐ Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

17.¿La dirección y supervisión del departamento aplica evaluaciones de rendimiento laboral?

- ☐ Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

Cuestionario 2(Entrevista al personal de dirección y supervisión)

- 1. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?**
- 2. ¿Qué actividades contiene el plan de formación/capacitación?**
- 3. ¿Bajo qué parámetros se evalúa el rendimiento laboral de los empleados?**
- 4. ¿En qué se basa la política de retribución para los empleados?**
- 5. ¿Qué criterios utilizan para la valoración de los puestos de trabajo?**
- 6. ¿Cuáles son los cambios que considera necesario deben realizarse para fortalecer la gestión humana del departamento administrativo?**
- 7. ¿Qué tipo de apoyo y compromiso le confiere a un modelo de vanguardia en la gestión humana del departamento?**
- 8. ¿Cuál es su opinión acerca del cambio del modelo tradicional al modelo de competencias?**
- 9. ¿Cuáles han sido los resultados más relevantes de las evaluaciones de rendimiento laboral realizadas hasta la fecha?**
- 10. ¿Qué opinión tiene sobre el modelo de gestión por competencias y su implementación en el departamento administrativo?**

Anexo #3: Carta Solicitud



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Manuel E. Paula Ricella, cédula 022-0051083-3, matrícula de la Universidad APEC 2006-2348 estudiante de término del programa de maestría en Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en la Gestión del Opto. Ad + Vo.

Manuel Paula (Firma)

Yo, Clemente de Jesús Rodríguez (nombre de quien autoriza)
Sub-Dire. Ger. G. (cargo que ocupa), cédula 021-0702873-5, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- ☒ Utilizar el nombre de la empresa ☐ Utilizar un pseudónimo
- ☒ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- ☒ Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- ☒ Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

Clemente Rodríguez (Firma y sello)

