



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE EDUCACIÓN

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA
TRANSNACIONAL DE DISPOSITIVOS MÉDICOS**

Tutor: Rodolfo Ron.

Integrantes:

Araque, Susana. C.I: 22.761.797
Navas B, Karen M. C.I: 19.335.008
Soares R, José F. C.I: 20.210.733

Caracas, Junio de 2015



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA
TRANSNACIONAL DE DISPOSITIVOS MÉDICOS**

**Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para optar a
la Licenciatura en Educación, Mención Desarrollo de Recursos Humanos.**

Caracas, Junio de 2015



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1572 de fecha 17-06-2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por SUSANA YAEL ARAQUE HERNÁNDEZ, C.I. 22.761.797; KAREN MAILIN NAVAS BRICEÑO, C.I. 19.335.008; JOSÉ FERNANDO SOARES RODRÍGUEZ, (20.210.733), bajo el Título: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA TRANSNACIONAL DE DISPOSITIVOS MÉDICOS, para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, mención RRHH, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 10-7-15 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO

APROBADO otorgándole la mención:

SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: *La propuesta constituye un aporte significativo para la organización objeto de estudio, ya que es creativa, innovadora y eficiente en el ámbito de la gestión del talento humano. Por otro lado el modelo seleccionado fue el aceptado para dar respuesta a las interrogantes de la investigación. Exposición clara y concisa del tema. El jurado recomienda la publicación de la investigación*

Laura Hernández
 Profa. Laura Hernández

Mayoris Fabre
 Profa. Mayoris Fabre

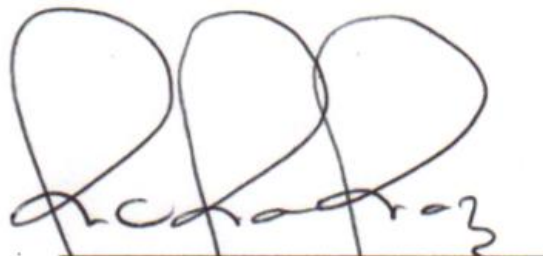
Rodolfo Ron
 Tutor. Rodolfo Ron



APROBACION DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor Rodolfo Ron, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado Diseño de un modelo de gestión para la formación del personal de una empresa trasnacional de dispositivos médicos, realizado por los ciudadanos Araque Susana C. I. 22.761.797, Navas Karen C.I. 19.335.008, y Soares José C. I. 20.210.733, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los 05 días del mes de Octubre del año 2015



Rodolfo Ron
C.I. 10.490.357

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA
TRANSNACIONAL DE DISPOSITIVOS MÉDICOS**

Proyecto Especial de Grado para optar al título de Licenciatura en Educación, mención
Desarrollo de Recursos Humanos.

Autores: Araque Susana

Navas Karen

Soares José F

Tutor: Rodolfo Ron

Fecha: Junio, 2015

RESUMEN

Toda organización, independientemente de su tamaño, requiere la implementación de un modelo de gestión que oriente y coordine sus acciones, procesos, recursos y talento humano. Así pues, la presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un modelo de gestión para la formación del personal de Johnson & Johnson Medical SCS, que sirva de guía o referencia para mejorar o complementar su actual proceso de selección de personal. Metodológicamente se asume como una investigación de campo no experimental con nivel descriptivo y enmarcado en una fase documental. Está apoyada en una matriz FODA para el análisis del entorno interno y externo del proceso de selección, considerada además, como herramienta fundamental que sustenta la inclusión de la Metodología LEGO Serious Play en la selección final de personal. Del mismo modo, se utilizó una encuesta de tipo cuestionario para recabar los elementos que dieron cuerpo al modelo. Se trabajó con una población de 20 personas, que representan la cantidad total de supervisores y gerentes que integran las áreas funcionales de la organización objeto de estudio, también se incluye la especialista de Adquisición de Talento como líder de los procesos de selección; y considerando el tamaño de la población, no fue necesario extraer una muestra.

Descriptor: Gestión, Formación, Metodología LEGO Serious Play.

CENTRAL UNIVERSITY OF VENEZUELA
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
SCHOOL OF EDUCATION

**DESIGN OF A MANAGEMENT MODEL FOR TRAINING OF A MULTINATIONAL MEDICAL DEVICE
COMPANY**

Special Grade Project, to opt for the degree of Bachelor of Education, Human Resources
Development.

Authors: Susana Araque

Karen Navas

Jose F. Soares

Tutor: Rodolfo Ron

Date: June, 2015

SUMMARY

Any organization, regardless of size, requires the implementation of a management model to guide and coordinate their actions, processes, resources and human talent. This study had as general objective to design a model of management for training of Johnson & Johnson Medical SCS, as a guide or reference to enhance or supplement their current recruitment process. Methodologically it is assumed as a non-experimental field research with descriptive level and framed in a documentary phase. It is supported by a SWOT matrix to analyze the internal and external environment of the selection process, also considered as a fundamental tool that supports the inclusion of the Methodology LEGO Serious Play in the final recruitment. Similarly, a questionnaire survey type was used to collect the elements that gave body to the model. We worked with a population of 20 people, representing the total number of supervisors and managers to integrate the functional areas of the organization under study, Talent Acquisition Specialist is also included as leader of the selection process; and considering the size of the population, it was not necessary to draw a sample.

Key Words: Management, Training, LEGO Serious Play methodology.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen por siempre vencer los obstáculos que intentan impedir la realización de mis sueños.

A mis padres, que a través de su amor le dan sentido a mi mundo.

A Isaac mi hermoso hermano, para ti mi mayor admiración y gratitud.

A Samuel, Saray, Magdalena, Isabel, Marian y Ana, hermanos de risas, llantos, reconciliaciones y muy buenos momentos.

A Elías y María, mis pequeños hermanos por transmitirme esperanza y tranquilidad a través de su inocencia.

A Abraham, Jacob, Jeremías y mi Ángel de la guarda por cuidar y guiar todos mis pasos.

A mis grandes amigos y compañeros de tesis por hacerme creer en una amistad sincera y perdurable a través del tiempo.

Susana Y. Araque H.

DEDICATORIA

A Dios, mi compañero de camino en todo momento.

A ti Coromoto: mi mamá, mi fuente inagotable de fortaleza; por tu temple, tus regaños siempre aleccionadores, por tu apoyo en cada paso del camino y por demostrarme el más puro, profundo e incondicional amor.

A ti papá, mi primer y eterno amor; por enseñarme que la voluntad vence cualquier obstáculo, por tu esfuerzo y trabajo duro, por las sonrisas que me alegran el alma, por los abrazos en el momento oportuno.

Por amar a tu familia más que a nada en este mundo.

A mi sueño más lindo hecho realidad: Mi hermana Karenis por contagiarme su ímpetu soñador, por su paciencia, apoyo y muestras de cariño.

A mis personas favoritas en el mundo, mis segundas madres: Marina y Marisol, por siempre estar para mí, por el empuje y el ejemplo, el apoyo, el inmenso amor y las buenas vibras.

A toda mi familia Navas Briceño por ser el motor que día a día me impulsa y me llena de energía.

A mi abuelo Cornelio y mi tío José Luis por estar siempre en mi corazón, por su compañía y protección a cada instante.

A Susana y Fernando por confiar en mí, por compartir juntos este nuevo logro. Por los traspasos más divertidos de toda mi vida, las constantes risas sin motivo aparente, por hacer que desarrolle mi paciencia y todos los valores habidos y por haber para que este trabajo resultara exitoso para los tres. No pude haber hecho una mejor elección, para Uds. mi agradecimiento y la más cursi de las felicitaciones.

¡Lo Logramos... Los amo!

Karen M. Navas B.

DEDICATORIA

A mis padres Antonio Soares y Marys Rodríguez, por ser las personas que me han acompañado durante toda mi trayectoria estudiantil y de vida, con sus consejos y apoyo han sabido guiarme para culminar mi carrera profesional.

A mi hermano Antonio Soares, por estar conmigo en todo momento y apoyarme.

A todos mis familiares y amigos, que de alguna u otra forma han ayudado a mi formación personal, académica y profesional.

A la familia De Sousa, que me ha brindado durante la carrera y toda mi vida la ayuda y el apoyo necesario para el día de hoy alcanzar todas mis metas.

A Susana Araque, por las risas, su apoyo constante y gran amistad durante estos años.

A Karen Navas, por siempre estar a mi lado, brindándome todo su apoyo, entrega, dedicación y tenerme mucha comprensión y paciencia.

A todos, gracias.

José F. Soares R.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos la oportunidad de vivir y compartir con nuestros seres queridos este nuevo logro, por guiar nuestros pasos y acompañarnos en cada etapa del camino vivido y por vivir.

A nuestros padres y familias por el apoyo y las atenciones brindadas antes, durante y después de esta etapa de nuestras vidas; por inspirarnos a crecer profesionalmente, alentarnos y ayudarnos en todo lo que ha estado a su alcance. ¡Los Amamos!

A nuestro simpático y al principio desconocido tutor, Prof. Rodolfo Ron por aceptarnos como tesisistas cuando estábamos al borde de la desesperación. Gracias por confiar en nosotros, por exigirnos siempre lo mejor, por hacernos ver lo valioso que fue nuestro trabajo y esfuerzo, por dedicarnos su apreciado tiempo y por contribuir de forma significativa y profesional al desarrollo y la culminación exitosa de esta investigación.

A nuestra segunda casa, la Universidad Central de Venezuela por abrirnos las puertas y darnos la oportunidad de vivir nuevas experiencias académicas y personales. Por formarnos como profesionales críticos y reflexivos además de enseñarnos a ser agentes de cambio en situaciones adversas para la construcción de un mundo mejor.

A todos los profesores de la Escuela de Educación (UCV) por aportar su granito de arena en la construcción de nuestro propio conocimiento, por demostrarnos que el educar va más allá de obtener un título académico, que se trata más de vocación, pasión, talento y sobre todo, amor por lo que se hace. Hacemos especial mención a los profesores: Amalio Sarco Lira, Mayoris Tabare, Grecia Almeida, Norelkis Riera, Rodolfo Ron, Yolanda Ramírez, Carlos Monsalve, Thairí García, Luz de Mayo, Cariniel Mariño, Gustavo González y Morela Aranda. Gracias a todos y cada uno de Uds. por sus lecciones, consejos, acompañamiento, dedicación, creatividad y sus constantes demostraciones de entrega, por hacer de nuestras clases las más divertidas, significativas, amenas e interesantes. Como futuros colegas, nuestra más sincera admiración, gratitud y respeto. ¡Los queremos y los extrañaremos!

A Johnson & Johnson Medical SCS por darnos la oportunidad de desarrollar nuestra investigación allí, por suministrar toda la información que requerimos y por su disposición e interés en la aplicación de la propuesta diseñada.

A la Sra. Neferti Marín por subir nuestros ánimos con las tortas más deliciosas del planeta, por su asesoría profesional y desinteresada, por su tiempo y en general (junto a su hijo Iván Herrera), por su valiosa colaboración en todo este proceso. ¡Muchísimas gracias!

A todos Uds... ¡Millones de gracias!

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIAS.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	IV
LISTA DE CUADROS.....	VII
LISTA DE GRÁFICOS.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I. EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Justificación.....	9
II. MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	14
1. Las Organizaciones.....	14
2. Modelo de Gestión.....	21
3. Talento Humano.....	26
4. Formación.....	48
5. Juego Serio.....	52
6. Metodología LEGO Serious Play.....	61
Marco Institucional: Johnson & Johnson Medical SCS.....	65
Bases Legales Venezolanas.....	73
III. MARCO METODOLÓGICO.....	76
Paradigma de la investigación.....	76
Tipo de Investigación.....	77
Nivel de investigación.....	77
Operacionalización de Variables.....	78
Población y Muestra.....	82

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	83
Validez y Confiabilidad.....	84
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	87
V. PROPUESTA.....	143
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	179
REFERENCIAS.....	183
ANEXOS.....	190
Anexo A Validación de instrumentos de recolección de información.....	191
Anexo B Operacionalización de Variables.....	193
Anexo C Cuestionario I	196
Anexo D Validación de instrumento por juicio de Expertos, Cuestionario I	206
Anexo E Cuestionario II	210
Anexo F Validación de instrumento por juicio de Expertos, Cuestionario II	219

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Operacionalización de Variables.....	79
2. Participación en procesos de selección en Johnson & Johnson Medical SCS.....	102
3. Últimos procesos de selección en Johnson & Johnson Medical SCS (vacantes).....	103
4. Técnicas utilizadas actualmente en la selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS.....	105
5. Participación en las fases del proceso de selección.....	106
6. Aspectos evaluados de los candidatos en proceso de selección.....	108
7. Sobre la elección de las técnicas de selección de candidatos.....	109
8. Veracidad de la información ofrecida por los candidatos entrevistados.....	110
9. Confiabilidad de las técnicas de selección de candidatos.....	112
10. Conocimiento de las técnicas de simulación(1ra Parte).....	114
11. Conocimiento de las técnicas de simulación(2da Parte).....	114
12. Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 1era más útil o importante.....	116
13. Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 2da más útil o importante.....	117
14. Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 3era más útil o importante.....	118
15. Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 4ta más útil o importante.....	119
16. Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Orden final.....	120
17. Resultados del proceso de selección.....	122
18. Interés en conocer una nueva técnica de selección de personal.....	124
19. Necesidad de modificar o mejorar el proceso de selección de personal.....	125
20. Desempeño del equipo de Adquisición de Talento en el proceso de selección de personal.....	126

21. Selección final de un candidato de acuerdo a la opinión o juicio de los Supervisores Y Gerentes.....	128
22. Comunicación con el equipo de Adquisición de Talento sobre la planificación y el desarrollo del proceso de selección.....	129
23. Factibilidad del uso de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos.....	131
24. Competencias que se evaluarían en los candidatos con la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play.....	133
25. Importancia de la formación continua de los empleados de Johnson & Johnson Medical SCS.....	135
26. Fases de un proceso formativo.....	136
27. Participación de Supervisores y Gerentes en las fases de un proceso formativo.....	137
28. Factibilidad de aplicación de un Modelo de Gestión para la formación de personal basado en la Metodología LEGO Serious Play.....	139
29. Aspectos más importantes en la ejecución de un proceso formativo.....	140
30. Matriz FODA: Proceso de Selección en Johnson & Johnson Medical SCS.....	151
31. Análisis Matricial FODA: Proceso de Selección en Johnson & Johnson Medical SCS.....	152
32. Cronograma del proceso formativo – Primera sesión.....	165
33. Cronograma del proceso formativo – Segunda sesión.....	168
34. Cuestionario de Evaluación del Programa de Formación.....	173

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Las Organizaciones.....	16
2. Tipos de organizaciones.....	19
3. El cambio organizacional.....	20
4. Modelo de Gestión.....	22
5. Modelo de Gestión de experiencia (EMM).....	26
6. Talento Humano.....	28
7. Diseño, análisis y descripción de cargos.....	31
8. Compensación y Beneficios.....	33
9. Captación.....	38
10. La selección de personal.....	39
11. Las técnicas de selección.....	42
12. Diferencia entre reclutamiento y selección.....	44
13. La Formación.....	46
14. La evaluación del desempeño.....	48
15. Formación.....	52
16. Juego Serio.....	54
17. Tipos de Juego Serio.....	56
18. Utilidades del Serious Play.....	59
19. Ventajas del Juego Serio.....	61
20. Metodología LEGO Serious Play.....	65
21. Participación en procesos de selección en Johnson & Johnson Medical SCS.....	102
22. Últimos procesos de selección en Johnson & Johnson Medical SCS (vacantes).....	104
23. Técnicas utilizadas actualmente en la selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS.....	105
24. Participación en las fases del proceso de selección.....	107

25. Aspectos evaluados de los candidatos en proceso de selección.....	108
26. Sobre la elección de las técnicas de selección de candidatos.....	109
27. Veracidad de la información ofrecida por los candidatos entrevistados.....	111
28. Confiabilidad de las técnicas de selección de candidatos.....	113
29. Conocimiento de las técnicas de simulación (1ra Parte).....	114
30. Conocimiento de las técnicas de simulación (2da Parte).....	115
31. Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 1era más útil o importante.....	116
32. Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 2da más útil o importante.....	117
33. Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 3era más útil o importante.....	118
34. Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 4ta más útil o importante.....	120
35. Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Orden final.....	121
36. Resultados del proceso de selección.....	123
37. Interés en conocer una nueva técnica de selección de personal.....	124
38. Necesidad de modificar o mejorar el proceso de selección de personal.....	125
39. Desempeño del equipo de Adquisición de Talento en el proceso de selección de personal.....	127
40. Selección final de un candidato de acuerdo a la opinión o juicio de los Supervisores y Gerentes.....	128
41. Comunicación con el equipo de Adquisición de Talento sobre la planificación y el desarrollo del proceso de selección.....	129
42. Factibilidad del uso de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos.....	131
43. Competencias que se evaluarían en los candidatos con la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play.....	134

44. Importancia de la formación continua de los empleados de Johnson & Johnson Medical SCS.....	135
45. Fases de un proceso formativo.....	136
46. Participación de Supervisores y Gerentes en las fases de un proceso formativo.....	138
47. Factibilidad de aplicación de un Modelo de Gestión para la formación de personal basado en la Metodología LEGO Serious Play.....	139
48. Aspectos más importantes en la ejecución de un proceso formativo.....	141
49. Representación gráfica del modelo de gestión propuesto.....	149

INTRODUCCIÓN

La modernidad de las organizaciones no está relacionada únicamente con la evolución de la tecnología, de ella también surge la necesidad de definir estrategias de gestión para enfrentar los cambios y problemas que nacen del entorno (interno y/o externo), sin lo cual no es posible alcanzar el desarrollo óptimo de la empresa. Los acontecimientos económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos de la actualidad han llevado a considerar el talento humano como el pilar fundamental de las organizaciones, de allí el interés por generar modificaciones en los modelos organizativos de gestión enfocados en el desarrollo del talento humano.

Gestionar organizaciones, implica conocer y precisar los pasos que éstas deben seguir a lo largo del tiempo para consolidar sus actividades, acciones y procesos en función de las nuevas exigencias del entorno. Si bien el cambio en la dinámica organizacional ha estado siempre presente, es el nuevo ritmo de éste el que ha hecho que las organizaciones (públicas o privadas) asuman las nuevas tendencias de evolución, dirección y gestión como el punto de referencia para garantizar una alta competitividad y resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo.

Partiendo de las consideraciones antes expuestas se llevó a cabo este estudio, el cual consistió en proponer un modelo de gestión organizacional para la formación del personal de una empresa trasnacional de dispositivos médicos, denominada Johnson & Johnson Medical SCS. La propuesta en líneas generales tiene el propósito de ofrecer a la empresa un modelo de gestión que oriente sus procesos de selección de candidatos a través de la formación continua del personal involucrado en ello, y que además se ajuste a las exigencias del entorno. Esto representa una gran ventaja competitiva pues promueve el uso de la Metodología LEGO Serious Play como técnica innovadora que evalúa a través de la simulación las características reales de los candidatos, garantizando la elección del que mejor se vincule con la filosofía organizacional.

La definición y descripción del modelo de gestión organizacional propuesto surge de los resultados obtenidos tras haber aplicado un instrumento de recolección de datos y del diagnóstico inicial del proceso de selección de personal de la empresa. Esto con el fin de lograr

satisfacer, a través del modelo, las necesidades reales de Johnson & Johnson Medical SCS, y ofrecer una propuesta que se adapte a la realidad de la organización.

En este orden de ideas, el presente trabajo de investigación se estructuró en seis capítulos organizados de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema. Se identifica y concreta el problema de investigación de la empresa objeto de estudio, la cual tiene como necesidad principal la creación de un modelo de gestión organizacional para la formación del equipo de Adquisición de Talento, Supervisores y Gerentes de las diferentes áreas de la empresa. Por otra parte, se señalaron los elementos que justifican el desarrollo de la investigación, y se definieron los objetivos generales y específicos que determinan el alcance de la misma.

Capítulo II. Marco referencial. En esta fase del estudio se expone información sobre investigaciones previas que mantienen relación o similitud con el mismo, o que le aportan algún contenido valioso. De igual forma, se desarrollan un conjunto de elementos teóricos acompañados de diversos autores que sustentan y fundamentan el trabajo de investigación. Por último, se incluye el marco organizacional, que engloba información general de Johnson & Johnson Medical SCS.

Capítulo III. Marco Metodológico. En éste se expone la fundamentación epistemológica que ha guiado la investigación, el tipo y el nivel del estudio, la población y la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Asimismo, se considera la validez del instrumento (cuestionario) y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV. Análisis de Resultados. Después de aplicar el instrumento se procedió a organizar y tabular los datos. De acuerdo a la naturaleza de la pregunta se utilizaron gráficos de torta y de barra para representar los resultados en términos de porcentaje. Por último, se realizó un análisis general que contuvo los aspectos más relevantes para la definición y construcción del modelo de gestión organizacional.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones. Contiene los resultados obtenidos por los investigadores durante el desarrollo del estudio, como efecto del tratamiento y análisis de datos.

Además presenta un conjunto de sugerencias con la finalidad de brindar propuestas que produzcan acciones favorables para Johnson & Johnson Medical SCS.

Capítulo VI. Propuesta. La última fase de la investigación comprende la definición y descripción del modelo de gestión organizacional propuesto para la organización objeto de estudio.

Para finalizar, se incluyeron los anexos y las referencias utilizadas por los autores en el desarrollo de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones son, en gran medida, representaciones del momento histórico y de la cultura en la que nacen y están inmersas; se consideran una integración de personas con distintos intereses que se agrupan con el propósito de responder de manera favorable a las necesidades del contexto donde se desenvuelven. Lo que las ha caracterizado es su capacidad para adaptarse y generar cambios positivos en el funcionamiento de su entorno, a través de nuevos comportamientos organizacionales.

A lo largo del tiempo dichas organizaciones se han visto sometidas a una serie de cambios constantes que han determinado su actuación frente al mundo circundante al que pertenecen; desde el siglo XVIII estos episodios de cambio se produjeron de manera acelerada e interdependiente; configurando y fortaleciendo las monarquías absolutas y colonialistas (en un contexto político) y la revolución industrial (en un contexto económico).

Actualmente, el desafío es alcanzar y mantener altas ventajas competitivas en el mercado para posicionarse como organizaciones líderes, capaces de generar una gestión de negocios que proyecte la preferencia de los clientes por adquirir los productos y servicios de una organización en particular en relación a sus competidores. Para ello, toda organización debe estar preparada para transformar una situación problemática en una oportunidad de avance; además, es necesario resaltar que la coordinación de tareas, procedimientos y en general todo el esfuerzo del talento humano, determina en gran medida el alcance de los objetivos organizacionales.

Esta capacidad para coordinar las tareas, los procedimientos y todo lo relacionado con el funcionamiento de la organización y sus empleados, es lo que se conoce como “gestión organizacional”. Rementeria (2008) establece el concepto de gestión organizacional como aquella “actividad profesional inclinada a establecer los objetivos y medios de su realización, a

precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia de desarrollo y a organizar el trabajo del personal” (p. 1).

En este orden de ideas, las organizaciones que alcanzan el éxito poseen modelos de gestión altamente efectivos y tienden a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad, y habilidades intelectuales. Se requiere que el talento humano aprenda continuamente y sea capaz de desenvolverse en los ambientes de conflicto que, en su dominio de actividades, representan un verdadero desafío.

La idea es que toda organización cuente con el mejor equipo de trabajo, y para lograrlo, dispone de dos opciones igualmente importantes: en primer lugar, la selección de candidatos ideales que favorezcan, en gran medida, la obtención de los resultados que se esperan en el desarrollo de sus funciones, como futuros empleados comprometidos con la cultura organizacional. Y en segundo lugar, la implementación de modelos de gestión enfocados en la formación del talento humano, que logren estimular en cada empleado un constante deseo de aprender. Con ello, se desarrolla el potencial personal y profesional de cada uno de los trabajadores además de fortalecer la empatía en su entorno laboral, la identificación con el puesto de trabajo, la capacidad para tomar decisiones y el pensamiento creativo para solucionar problemas.

En cuanto a la selección de personal, De Ansorena (2005) expone:

(...) es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. (p.19)

Con esta afirmación se hace evidente la importancia que se le otorga a las competencias del candidato con relación al perfil del cargo que se pretende cubrir. Dicha relación, no sólo debe abarcar las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino también la posible integración del candidato seleccionado en el concreto ambiente laboral de la organización.

Adicionalmente, es importante aclarar que el proceso de selección consta de pasos concretos que pueden variar en cada organización de acuerdo al número y tipo de fases que conlleve; independientemente de que varíen, la intención del proceso es que el supervisor de la posición vacante, (con apoyo del reclutador) pueda elegir entre un grupo de candidatos finalistas (terna), al aspirante más apto y que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Frecuentemente las organizaciones utilizan técnicas de selección (entrevistas personales, evaluaciones psicológicas, pruebas cognitivas y exámenes médicos) que no arrojan un resultado palpable de la personalidad real del candidato; se dejan de lado técnicas más innovadoras como las de simulación, las cuales aportan mayor valor a la selección final de un aspirante, pues ofrece la oportunidad de evaluar el comportamiento del sujeto por medio de la aplicación de ejercicios, casos o situaciones ficticias que exigen de él, el uso de competencias básicas para desenvolverse adecuadamente en un posible ambiente laboral. Posteriormente, se hace especial mención al “Serious Play”, como herramienta que permite a través del juego, evaluar competencias en los candidatos que no son fácilmente observables con el uso de técnicas convencionales.

Independientemente de la técnica utilizada, el proceso no debería finalizar con la selección final del candidato que cubrirá la vacante; éste último debería recibir un acompañamiento desde el inicio de sus labores, en relación a su desarrollo personal y profesional dentro de la organización, siendo esto lo que se conoce como plan de carrera. De acuerdo a Zubillaga (2010) un plan de carrera es:

(...) un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le

ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo. (p. 77)

Lo que realmente se pretende con el plan de carrera, es que una vez descubierto y evaluado el potencial humano, se elabore un plan operativo que tenga como meta el enriquecimiento personal, grupal y organizacional del empleado. Para ello, es necesario reforzar los procesos y las competencias de la gestión humana en lo referido al desarrollo de personal, asegurando finalmente su permanencia, compromiso, buen desempeño, oportunidad de ascenso y la mejora de sus condiciones laborales.

Retomando lo anteriormente planteado sobre las técnicas de simulación, se destaca el “Serious Play” como una herramienta que explora las reacciones de los participantes e infiere cuáles serían sus actitudes en el desarrollo de sus funciones dentro de la organización. Con esto, no se determinan reacciones correctas o incorrectas, solo se observa el potencial oculto de los candidatos y sus respuestas naturales ante una situación concreta.

El juego serio, surge como un concepto reciente que permite aprender haciendo y experimentando, simular la vida real, creer en el potencial, aprender en y del equipo, superar barreras y limitaciones, aumentar la retención de conocimientos, un aprendizaje atractivo e interactivo, mejorar la imagen organizacional, aumentar la motivación, promover el autodescubrimiento y el análisis de situaciones reales y comprensión de paradigmas.

A raíz de esto, la marca LEGO ha propuesto una innovadora metodología llamada “LEGO Serious Play” basada en la construcción de modelos tridimensionales para identificar, analizar y solucionar problemas en las organizaciones.

Al respecto, Seumenicht (2012) explica:

Es una herramienta que permite representar a través de las piezas LEGO, situaciones, actividades o realidades de cualquier ámbito de la vida laboral y personal; con el fin de percibir las y analizarlas desde diferentes perspectivas lo que permita generar acciones y cambios concretos en determinada área, de ser necesario.

Así pues, al construir con las manos conceptos abstractos permitimos acceso directo al conocimiento y a la experiencia que puede estar almacenada en la mente, facilitando el razonamiento y la conceptualización de situaciones, proyectos, ideas o modelos. Mediante LEGO Serious Play los participantes reflexionan, generan aprendizaje colaborativo y construyen modelos que representan de manera metafórica la percepción, los sentimientos y la motivación que tienen sobre un concepto, idea o situación.

Ahora bien, al referirse a los inconvenientes inmersos en el proceso de selección y formación de personal, se considera como ejemplo notable el de Johnson & Johnson Medical SCS, siendo ésta una empresa perteneciente al grupo Johnson & Johnson (productora de dispositivos médicos para el cuidado de la salud en las áreas de ortopedia, neurología, oftalmología, diabetes, la prevención de infecciones y las enfermedades cardiovasculares) donde se evidencia una discrepancia entre los resultados que obtuvo el empleado en las pruebas de selección, para poder ingresar a la organización y, su rendimiento en la ejecución continua de las tareas del cargo que debe desempeñar, es decir, que éste no mostró los resultados esperados tras haber sido seleccionado como el mejor talento de entre un grupo de candidatos. Sucede que prevalece una ausencia de modelos de gestión que guíen la elección acertada de nuevos ingresos y que garanticen la formación continua de los mismos en la organización.

Considerando lo difícil que resulta para Johnson & Johnson Medical SCS gestionar de manera efectiva los procedimientos de selección y formación de talento humano (pilares base para el logro de las metas propuestas), surgen las siguientes interrogantes:

- a) ¿Las técnicas utilizadas en Johnson & Johnson Medical SCS son las más adecuadas para la selección de personal?
- b) ¿Cuáles elementos de la Metodología LEGO Serious Play permiten utilizarla como estrategia pedagógica para la selección del personal de Johnson & Johnson Medical SCS?
- c) ¿Cómo podría mejorarse la gestión del proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS con el uso de la Metodología LEGO Serious Play?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión para la formación del personal de Johnson & Johnson Medical SCS, basado en la Metodología LEGO Serious Play.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal de Johnson & Johnson Medical SCS, como insumo para la elaboración de un modelo de gestión organizacional.
- Identificar los elementos claves de la Metodología LEGO Serious Play que permiten utilizarla como estrategia pedagógica para la selección del personal de Johnson & Johnson Medical SCS.
- Proponer un modelo de gestión organizacional para la formación de personal de Johnson & Johnson Medical SCS, basado en la Metodología LEGO Serious Play.

Justificación

Desde sus inicios, las organizaciones han trabajado con esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso para cumplir los objetivos que esperan alcanzar a lo largo del tiempo; generalmente se enfocan en proporcionar los productos de mejor calidad a sus clientes, además de diversificar sus servicios para seguir siendo líderes en el mercado nacional e internacional.

Para el logro de estos objetivos, es de suma importancia que Johnson & Johnson Medical SCS cuente con un modelo de gestión que le permita seleccionar al personal mejor calificado para responder a los constantes retos que surgen del entorno organizacional. Se ha evidenciado, que en algunos casos el proceso de selección de personal no siempre resulta de acuerdo a lo esperado y una mala contratación o incluso una mala rotación del personal interno, puede perjudicar el trabajo de toda la organización.

Los principales errores que llevan a una organización al fracaso y al despido de sus trabajadores, pueden estar estrechamente relacionados con el proceso de selección; el manejo inadecuado de la gestión a la hora de seleccionar un candidato puede llegar a perjudicar todo el trabajo hecho por la compañía. De acuerdo a Illingworth y Pareja (2013), en ciertos casos existen algunos errores comunes presentes en el proceso de selección, entre ellos están: el contratar agencias o firmas consultoras especializadas en hacer búsqueda y selección de personal, seleccionar candidatos únicamente guiados por los conocimientos y experiencias que éstas posean, usar anuncios de periódico o bases de datos de internet para ubicarlos y contratar personas mediante un proceso realizado únicamente por el área de Desarrollo Humano y que el gerente general se deslinde en su totalidad del proceso.

En la actualidad, no siempre se obtienen los resultados que se esperan en los procesos de selección de candidatos; al momento de evaluar a un individuo se dejan de lado características importantes de su personalidad, y son justamente éstos aspectos los que determinan luego su desempeño en un área de trabajo. Se cuestiona entonces, el cómo se selecciona y qué tanta efectividad tienen las técnicas utilizadas para llevar a cabo este proceso.

En respuesta a la situación problemática anteriormente planteada, y en nuestro carácter de futuros Licenciados en Educación, mención Desarrollo de Recursos Humanos, se propone un modelo de gestión organizacional para la formación de la Especialista de Adquisición de Talento, Supervisores y Gerentes de cada una de las áreas de Johnson & Johnson Medical SCS, sede en Caracas, sobre la inclusión de la metodología LEGO Serious Play en el proceso de selección; por considerarla una técnica innovadora que permite descubrir y evidenciar a través de simulaciones de la vida real (sobre la cultura, los procesos y las relaciones organizacionales) las experiencias, las actitudes, la expresión práctica de los conocimientos y los paradigmas que influyen en la toma de decisiones de los aspirantes a un cargo. Este modelo de gestión hace especial énfasis en la formación de los líderes que desempeñan un rol importante en la selección de candidatos, pues representan la principal oportunidad de mejora del proceso y sus resultados; garantizando la acertada selección del candidato que mejor se conecte con la filosofía organizacional.

Finalmente, se utilizaría esta metodología de "Juego Serio" bajo la premisa: "En una hora de juego se conoce mejor a una persona que en un año de conversación" (Platón), con la intención de hacer evidente que a través del juego se obtiene mayor información de la personalidad de un individuo en comparación con las actitudes que se observan en una conversación tradicional.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Título: “La capacitación lúdica como herramienta comunicativa en la gestión del conocimiento”

Autoras: Escobar y Sánchez (2009)

Este trabajo monográfico expone la capacitación lúdica como una herramienta esencialmente comunicativa en la gestión del conocimiento. Para sustentarlo se hicieron estudios de casos de diferentes organizaciones, y se aplicó la propuesta en una corporación específica. Como efectos del estudio, se consideró que la capacitación lúdica genera altos niveles de memoria y facilidad para la aplicación de los nuevos conocimientos en la vida diaria.

Los resultados de este estudio aportan valor a la presente investigación en relación a la formación lúdica, pues se evidencia lo sencillo que es fijar conocimientos y recordar experiencias a través del aprender haciendo. El componente vivencial del que se hace mención, está presente también en la Metodología LEGO Serious Play, pues a través del juego los candidatos se involucran en la representación de una realidad determinada, y se ponen al descubierto aspectos intrínsecos de su personalidad.

Título: “Competencias laborales como base para la selección de personal”

Autor: Cojulún, (2011)

La presente investigación fue realizada en la empresa PIO LINDO del departamento de Retalhuleu, teniendo como objetivo principal determinar la importancia de las competencias laborales como base para la selección de personal. Se comprobó que, al realizar descriptores de puestos y pruebas técnicas por competencias laborales se obtiene una mayor objetividad y claridad del puesto vacante y el proceso de selección debe completarse con una evaluación por Assessment Center. Como instrumento se utilizó una entrevista dirigida y un cuestionario con

escala de Likert. Posteriormente se realizó un cuadro comparativo entre el proceso de selección de personal sin competencias y el proceso de selección por competencias laborales. Obteniendo una diferencia tanto en los pasos como en las técnicas que se pueden utilizar.

En el estudio anterior se destacó la importancia de la evaluación de las competencias en el ámbito organizacional, desde las descripciones de cargos (como punto inicial) hasta la selección de nuevos empleados. Precisamente los procesos de selección por competencias son de gran relevancia para la presente investigación, la cual considera la Metodología LEGO Serious Play como estrategia ideal para evaluar ese conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, característico de cada participante del proceso.

Título: Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional para una Empresa de Servicio de Salud.

Autores: Daboín, Romero, y Soto (2014)

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un Modelo de Gestión Organizacional para Medical Work. Metodológicamente se asume como una investigación de campo con nivel descriptivo, apoyada en una entrevista semi-estructurada y una matriz FODA, que involucró el análisis del entorno interno y externo de la empresa, como elemento fundamental para redefinir la filosofía organizacional. Asimismo, se utilizó una encuesta de tipo cuestionario para obtener los elementos que dieron cuerpo al modelo. Se pudo corroborar la necesidad de diseñar un modelo de gestión organizacional con el fin de iniciar y promover cambios positivos en la empresa, en la medida en que se puedan optimizar y potenciar los procesos y servicios que ofrecen, coordinando esfuerzos, capacidades y responsabilidades en pro del mejoramiento continuo, con una filosofía organizacional sólida y bien definida.

Este estudio sirvió de guía a los investigadores para identificar las diferentes herramientas (como el árbol de problemas, matriz FODA, etc.) que se utilizan en la recopilación de la información necesaria al momento de formular un modelo de gestión organizacional.

Título: Modelo de Gestión Basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes y las Demandas del Currículo Integral. Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ.

Autores: Valecillos y Quintero (2009)

El objetivo general de este estudio es elaborar, para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), un modelo basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para el mejoramiento de la gestión y alinearlos a los requerimientos del Currículo Integral implementado en la Universidad del Zulia. El diseño de la investigación es de campo y la metodología es descriptiva, centrada en analizar el actual modelo de gestión. Los resultados revelaron una forma de gestión burocrática, centralista, reproductora de lo que ya se sabe, ineficiente y con dificultades para generar un aprendizaje organizacional.

La relación de este estudio con la presente investigación está enmarcada en el tipo de metodología y en los instrumentos utilizados para la recolección de datos; además, ambas consideran indispensable el aprendizaje organizacional como un elemento clave de respuesta a las demandas del contexto.

Bases Teóricas

1. Las Organizaciones

Por naturaleza, el hombre es un ser social que ha ido evolucionando y creando formas de organización para satisfacer, entre otras necesidades, la de convivir con otras personas. Las primeras estructuras humanas se constituyen desde la prehistoria, donde grupos de personas se dividían las tareas de subsistencia para alcanzar y mantener el bienestar colectivo; más tarde, en cuanto el hombre se volvió sedentario apareció la propiedad privada, y con ello las necesidades (económicas, políticas, recreativas, educativas y religiosas) que dieron lugar a nuevas organizaciones dispuestas a mantener el equilibrio social; de allí, se extraen los primeros elementos que permiten conceptualizar el término “organización” como una formación social diseñada para lograr metas y objetivos en común.

En términos más amplios Gámez (2003), (citado por Gámez, R., Soria, R., y Portillo, C., 2006), expone:

Las organizaciones son sistemas abiertos, en donde se tiene una intensa relación con el ambiente. Esto significa que desempeñan actividades interdependientes, ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas están incluidos en y dependen de los cambios continuos y constituidos por el ambiente en los que operan. (p.158)

En este sentido, se piensa que las organizaciones han estado presente en la historia del hombre, que se crearon con la finalidad de tener una mejor estructura social y, que con el paso del tiempo se volvieron necesarias en la civilización para mantener el desarrollo y crecimiento de la misma. A pesar de que los intereses de las organizaciones actuales han cambiado, la idea y el fundamento del concepto “organización” se ha sostenido como “un grupo de personas unidas con un fin en común”, es decir, que hoy en día siguen representando a aquella integración de personas dispuestas a emplear sus competencias para cooperar en la tarea de alcanzar sus fines personales y los del campo laboral donde actúan.

Se entiende entonces, que una buena estructura organizacional y un talento humano constantemente formado logran constituir organizaciones altamente calificadas para ser exitosas y productivas al momento de satisfacer las necesidades de su entorno. Para que el talento humano se desarrolle adecuadamente debe existir un conjunto estructural de acciones que le permitan desenvolverse espontáneamente; el objetivo principal de una organización debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su accionar tenga efectos positivos en su nivel de productividad.



Gráfico N° 1: Las Organizaciones

Elaboración propia (2015)

1.1 Tipos de Organizaciones:

Según Chiavenato (2006), “las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones” (p.8).

En un primer acercamiento, de acuerdo a sus objetivos, estructura y características principales se clasifican en:

a) Organizaciones según sus fines: su principal motivación para el desarrollo de las actividades.

a.a) Con fines de lucro: generan una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas. Las empresas privadas, por ejemplo, tienen intencionalidad lucrativa.

a.b) Sin fines de lucro: Tienen como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello; por lo general, se financian gracias a las donaciones de personas, empresas, e instituciones y organizaciones de todo tipo.

El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

b) Organizaciones según su formalidad: según tengan o no estructuras y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

b.a) Organizaciones Formales: caracterizadas por tener estructuras y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas estructuras son generalmente aprobadas y comunicadas por la dirección, a través de las descripciones de cargo, los organigramas, las reglas y los manuales de procedimientos. Con esto, se hace posible definir de manera explícita la distribución de las personas y las actividades.

Para Munguia (2006), una organización formal es: “El esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los participantes, definida por la administración”.

b.b) Organizaciones Informales: Aquellas que surgen espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de un cargo.

Se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en diversas posiciones de la organización formal, por relaciones de amistad o antagonismo y por el surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal. Crean además una dinámica propia: establecen sus propias posiciones y papeles, promueven normas, aplican sanciones para hacerlas cumplir y diseñan métodos y procedimientos para trabajar y divertirse, ajenos a las prácticas oficiales de la organización formal.

c) **Organizaciones según su grado de centralización:** clasificadas según la medida en que la autoridad se delega.

c.a) Organizaciones Centralizadas: la autoridad se concentra en los directivos de la organización y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

c.b) Organizaciones Descentralizadas: la autoridad para tomar decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles; son justamente las empresas que enfrentan competencia intensa las que suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad. En este sistema, los niveles inferiores del organigrama son los que reciben mayor información, puesto que están en constante relación directa con los problemas reales de la organización y su entorno. Los altos directivos se encargan de recibir las ideas y los datos que entran por dichos niveles medios e inferiores de la línea jerárquica, con el fin de tomar las decisiones que aseguren la consecución de objetivos y, la respuesta acertada ante las modificaciones del entorno.

De acuerdo a esto, Johnson & Johnson Medical SCS es clasificada como una organización con fines de lucro, formal y descentralizada. Sus actividades y ganancias en el mercado se orientan a la venta y distribución de dispositivos médicos para el cuidado de la salud, y comprende estructuras, directrices, normas, reglamentos, procedimientos y sistemas oficiales que definen cómo y cuándo actuar. Se establecen relaciones entre los cargos y sus ocupantes, con el fin de mantener el equilibrio interno de la empresa y alcanzar los objetivos propuestos. Además de ello, la autoridad para tomar decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible, lo cual facilita su funcionamiento en ambientes complejos e impredecibles, y mejora su capacidad de respuesta y creatividad.

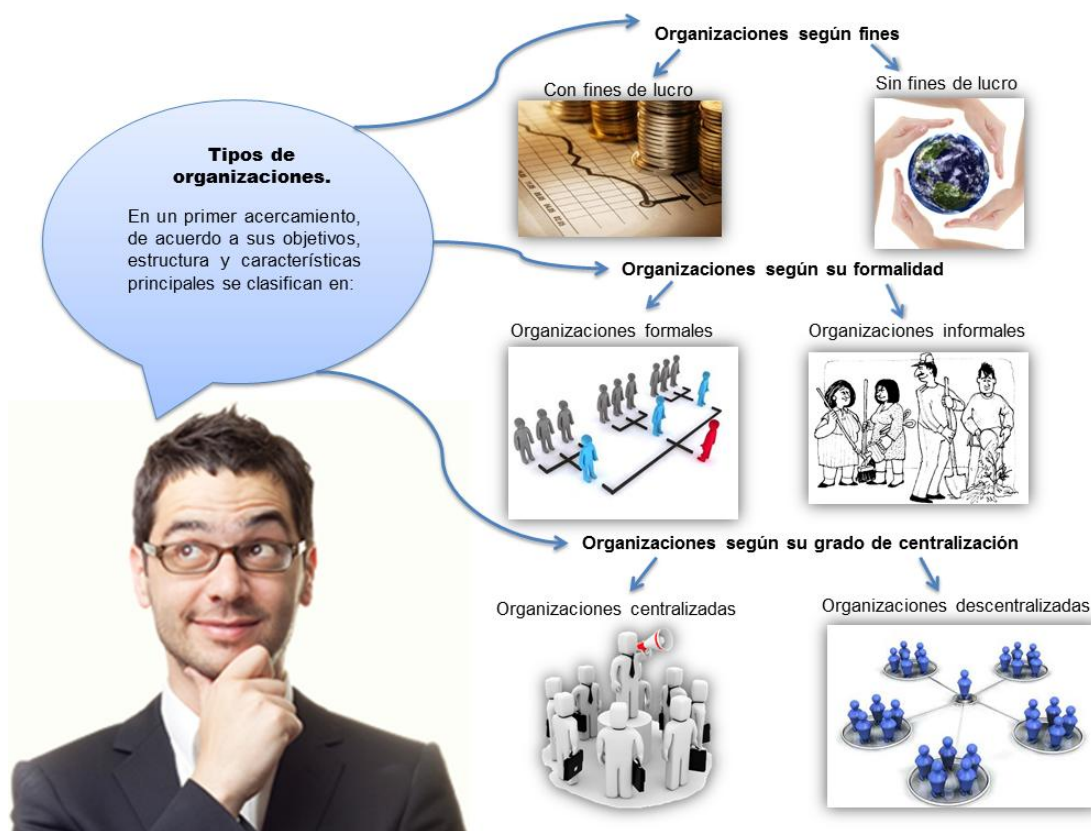


Gráfico N° 2: Tipos de organizaciones

Elaboración propia (2015)

1.2 Cambio organizacional:

El cambio organizacional representa la capacidad que tienen las organizaciones para adaptarse a las exigencias del entorno, a través de estrategias y procedimientos que aseguren su crecimiento, desarrollo y alto nivel de competitividad. Cuando el cambio se empieza a producir, los efectos se reflejan en las decisiones que toma la alta gerencia para promoverlo, en la inclinación o preferencia de los clientes por los servicios y productos de la organización en comparación con otras en el mercado, en el desarrollo personal y profesional del empleado que allí labora, y en las estrategias que la organización utiliza para hacer frente a las diversas dificultades y retos de su entorno (interno o externo).

Álvarez (2003) establece que el cambio organizacional “es la modificación en las estructuras formales, las jerarquías, los procedimientos, las posiciones de poder y el prestigio”. (p.58). Plantea además, que el cambio organizacional es “un proceso de múltiples niveles en el

que un nivel o sector de la organización es movido por estructuras existentes que modelan el cambio emergente, mientras que otro nivel o sector se mueve adaptativamente frente a exigencias externas". (p.54)

De acuerdo a lo anterior, se entiende que el cambio organizacional es un proceso mucho más complejo que una simple transición de un estado a otro; el éxito de una organización también depende de la actuación del talento humano ante un hecho de cambio; la única alternativa es asumirlo como un proceso constante que represente una oportunidad para seguir creciendo, actuando y permaneciendo como organización líder en ese entorno tan variable. Para ser competitivas las organizaciones se mantienen en constante aprendizaje, adquiriendo nuevos conocimientos y herramientas que les permitan enfrentarse el cambio, superarlo y avanzar.

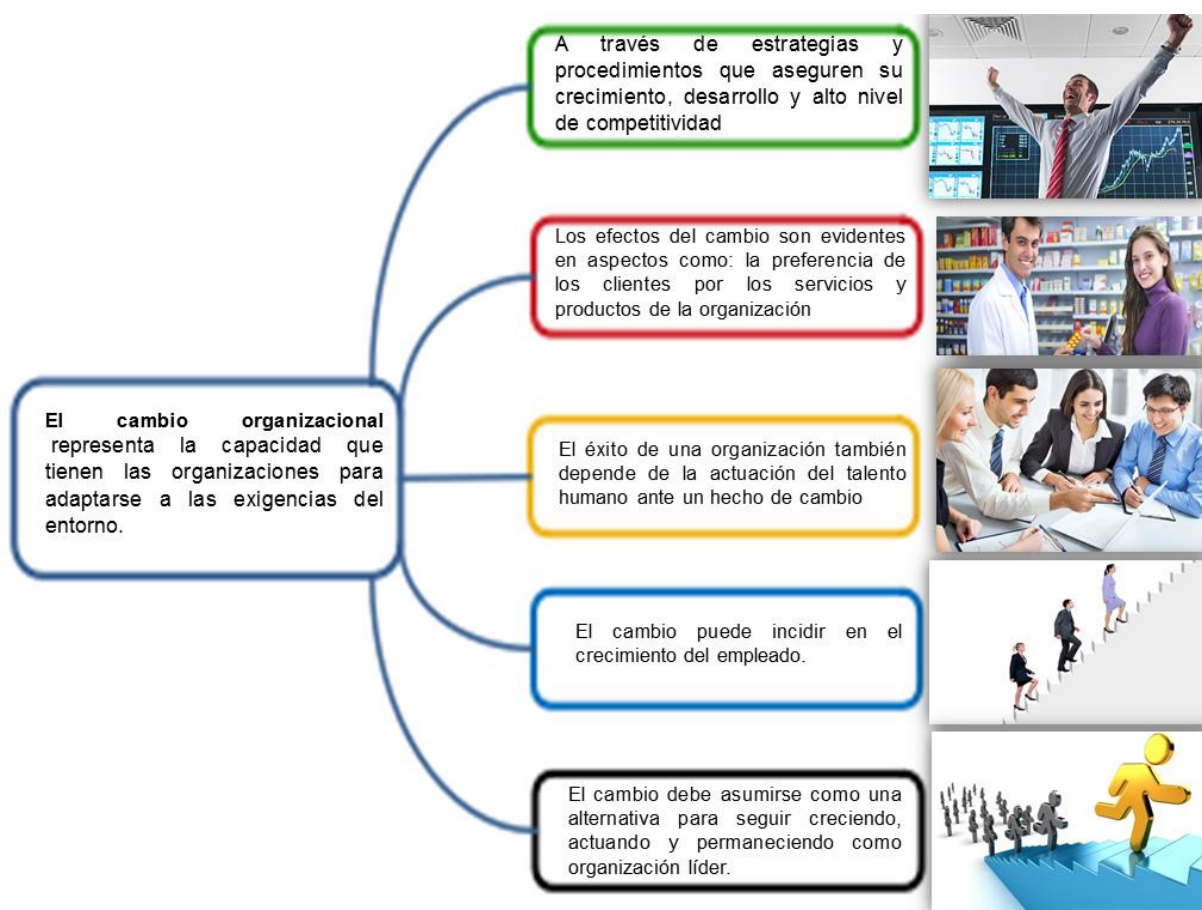


Gráfico N° 3: El cambio organizacional

Elaboración propia (2015)

2. Modelo de Gestión

En principio, es necesario expresar el significado de los términos “modelo” y “gestión”; un modelo aplicado al campo de las ciencias sociales hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción, y al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (Cassini, 2008). Por su parte, el término “gestión” hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar (Cassini, 2008). De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Una vez expuesto el significado de “modelo” y “gestión”, se expone de manera precisa la definición de “modelo de gestión”. Al respecto Bastardo (2010) considera:

Un modelo de gestión organizacional es la planificación estructurada que identifica a la organización y por la que se rigen sus principales lineamientos, su efectiva aplicación va a depender de la calidad de gestión que imparta el recurso humano responsable de su desarrollo e implementación dentro de la organización.

Por lo tanto, se entiende el modelo de gestión organizacional como un esquema o marco de referencia que guía la administración de una entidad, reflejando las decisiones que hacen los altos mandos de una empresa, en cuanto a la definición de objetivos, motivación de esfuerzos, coordinación de actividades, etc. Este modelo posibilita la fluidez de los procesos y las acciones que facilitan la participación de la comunidad organizacional en la realización y valoración de los objetivos organizacionales, y además ofrece estrategias y políticas que han de mejorar o reforzar la filosofía de gestión de la empresa.



Gráfico N° 4: Modelo de Gestión

Elaboración propia (2015)

2.1 Modelo de Karagabi KMMModel

González, Joaquí y Collazos, (2007), como creadores del Modelo de Karagabi KMMModel exponen:

El Modelo de Karagabi KMMModel provee un marco de trabajo integral, para el diseño, despliegue, evaluación y mejora de modelos organizacionales orientados a la gestión del conocimiento. Tres componentes fundamentales forman la base del modelo propuesto: la metodología de intervención, la librería de modelos de conocimiento, y la base de conocimiento de experiencias.

Los mismos autores expresan las características principales del modelo, teniendo entre ellas:

- Karagabi KMMModel permite integrar las estrategias, procesos y estructuras de la gestión del conocimiento a los modelos de gestión convencionales. Se considera fundamental la gestión del talento humano por competencias como una de las principales estrategias orientadas al conocimiento.
- Karagabi KMMModel integra la valoración del capital intelectual, el cambio, las experiencias y los procesos como insumo para la gestión de organizaciones orientadas al conocimiento.
- Karagabi KMMModel está basado en modelos de gestión que facilitan a todos los actores involucrados en un proceso (desde administradores, hasta ingeniero de software) tener un entendimiento común y compartido del funcionamiento de la organización; y adicionalmente, permite hablar el mismo lenguaje en las diferentes fases de la metodología de intervención.
- Karagabi KMMModel considera que los modelos existentes pueden ser especializados y extendidos y nuevos modelos pueden ser desarrollados para soportar distintas perspectivas de gestión del conocimiento y/o estructurar conocimiento de dominios específicos.
- Una de las principales contribuciones de Karagabi KMMModel corresponde a su base de conocimiento de experiencias, que permite la construcción colaborativa de conocimiento basado en casos y la gestión del cambio de su propia metodología de intervención. La experiencia almacenada permite hacer cada vez más robusto el modelo y por lo tanto reducir tiempos y costos en la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento.
- Karagabi KMMModel es un modelo adaptable a las necesidades de las organizaciones. El conjunto de procesos, instrumentos y modelos de conocimiento definidos se convierten en un referente para replantear las fases y actividades de la metodología de intervención.

Por otra parte; González et al. (2007), presentan:

- **La base de conocimiento de experiencias en KARAGABI KMMODEL:** provee métodos y estructuras que facilitan la construcción colaborativa del conocimiento a través del estudio de casos inmersos en la metodología de intervención. Al acumular conocimiento se busca reducir tiempo y costos por medio de la reutilización de casos similares, evaluados, valorados y contextualizados, así como de conocimiento estándar ampliamente aceptado por comunidades de expertos.

- **La base de conocimiento de experiencias basada en casos:** está fundamentada en los modelos para la gestión de experiencias de la librería de modelos (EMM) y permite la especificación de casos de ejecución de los procesos, subprocesos, y actividades de la metodología de intervención, asociando a cada caso las lecciones aprendidas, ideas, problemas y los métodos de resolución de problemas.

- **La experiencia en su aplicación:** durante el proceso de definición y consolidación de Karagabi KMModel han sido desarrollados proyectos que han permitido diseñar, aplicar y validar distintos componentes del modelo, así como alimentar la base de conocimiento de experiencias.

- Karagabi KMModel es una propuesta que facilita la incorporación de modelos de gestión de conocimiento en la dinámica de las organizaciones. Su aplicación ha permitido que las organizaciones se reestructuren, ayudándoles a definir de manera adecuada, sus procesos, estructura, motivación y competencias, requeridas para valorar, aprovechar y desarrollar sus activos de conocimiento e integrarlos en la operación de la organización.

El lenguaje común y compartido que se provee para representar conocimiento organizacional es aprovechado para formalizar tanto la metodología de intervención, como los resultados de cada una de las fases de su aplicación. La posibilidad de integrar nuevos modelos, extender los existentes o especializarlos hace de Karagabi KMModel un modelo altamente adaptable y escalable. Los modelos de análisis son fundamentales para Karagabi KMModel. Permiten reconocer la heterogeneidad de las organizaciones, la forma en que su estructura, su motivación y su cultura afectan el aprovechamiento y desarrollo del conocimiento, y dan el

punto de partida para el diseño de estrategias de gestión de conocimiento acordes con los objetivos estratégicos y los problemas detectados.

Los componentes de Karagabi KMMModel acogen diferentes propuestas de la gestión de conocimiento y la gestión organizacional. Es una tendencia en todos los casos de aplicación que los participantes, de acuerdo a su experiencia, planteen estrategias y procesos alternativos, para orientar el diseño de las organizaciones.

Por último, es importante traer a colación uno de los siete modelos de Karagabi KMMModel, por ser el que se utilizó para efectos de esta investigación:

- **Modelo de Gestión de experiencia (EMM)**

Permite la gestión de experiencias en la forma de casos particulares para la ejecución de procesos de negocios, estrategias, problemas, soluciones y cambios organizacionales. Dos modelos han sido definidos:

1. El modelo de experiencias basado en casos (CASEKM) permite representar y aplicar el conocimiento adquirido en la ejecución particular de un proceso y sus actividades, considerando los problemas y soluciones de la ocurrencia, las enseñanzas asimiladas, los métodos de resolución de conflictos, el conocimiento del dominio involucrado, y el conocimiento de inferencia que soporta la toma de decisiones de un caso particular.
2. El modelo de conocimiento del cambio (ChangeKM), permite representar la experiencia en la forma de cambios, en los modelos que guían los procesos organizacionales, y en el conjunto de hechos o eventos que motivan dicho cambio.

El Modelo de Gestión de Experiencia (EMM) de Karagabi KMMModel, representa un marco de referencia para definir los principales lineamientos que rigen la formación de los empleados encargados de implementar los procesos de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS. Constituye, además, una ventaja para la organización al facilitar la orientación de nuevos conocimientos, entre ellos, los casos de ejecución de procesos, el estudio de experiencias y las actividades de la metodología de intervención, siendo ésta, en este caso de estudio: la Metodología LEGO Serious Play.

Por otra parte, el Modelo de Gestión de Experiencia (EMM) significa para Johnson & Johnson Medical SCS un apoyo al proporcionar ciertos parámetros que definan, de manera adecuada, la reestructuración de los procesos organizacionales relacionados con la ejecución y el desarrollo de la formación de personal. Asimismo, ofrece un punto de partida para diseñar estrategias de gestión de conocimiento que estén acordes con los resultados obtenidos a través de esta investigación.



Modelo de Gestión de experiencia (EMM)

Permite la gestión de experiencias en la forma de: casos particulares, ejecución de procesos del negocio, ejecución de estrategias, cambios organizacionales, problemas y soluciones, métodos de resolución de problemas y lecciones aprendidas.



Gráfico N° 5: Modelo de Gestión de experiencia (EMM)

Elaboración propia (2015)

3. Talento Humano

Toda organización está regida por un gran número de realidades humanas, las cuales han llevado a reconocer que el cumplimiento de los objetivos organizacionales depende, en gran medida, de la actuación del talento humano dentro de las organizaciones. El ser humano y sus

potencialidades dejaron de ser considerados un recurso para entenderse ahora como el principal factor de competitividad en el mundo organizacional.

Al respecto, Matos (2007) explican:

En el concepto de talento humano se incluye todo el esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifican este esfuerzo y potencialidades, como son los conocimientos técnicos y profesionales, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, la salud, las aptitudes, las actitudes, la creatividad y la cultura general.
(p.16)

Se aprecia que el rol del ser humano se ha convertido en la principal base de productividad de las organizaciones exitosas, las cuáles se enfocan en desarrollar el talento del empleado mediante la integración de planes, estrategias y procesos que asuman y mantengan un personal talentoso, calificado y con una formación competitiva en beneficio propio y de la organización. A su vez, el trabajador reconoce y aprovecha el esfuerzo y la oportunidad de desarrollo personal o profesional que le brinda la organización, lo que le confiere un carácter protagónico para lograr establecer un mayor compromiso con su trabajo y con la filosofía organizacional.



Gráfico Nº 6: Talento Humano

Elaboración propia (2015)

3.1 Sub-sistemas del Talento Humano

Los subsistemas del Talento Humano están compuestos por una serie de funciones que determinan considerablemente el éxito de la gestión de personal. Para satisfacer efectivamente todas las necesidades de la organización y dotarla de una fuerza laboral eficiente, es primordial que estén correctamente constituidos y cumplan de manera íntegra todas las tareas que determinan el rol y la satisfacción (personal/profesional) de cada empleado dentro de la organización. A continuación se expone la importancia y las principales funciones de cada uno de los subsistemas del Talento Humano:

3.1.1. Diseño, análisis y descripción de cargos:

Para detallar el subsistema de diseño, análisis y descripción de cargos, se abordaron los planteamientos de Tejada (2007), quien en principio expone: “un cargo es el conjunto de tareas que debe realizar un determinado empleado; las tareas son cada una de las actividades que comprende un cargo.” (p.90).

Siguiendo al mismo autor, se presentan a continuación las características y los pasos que se deben desarrollar para cumplir con los objetivos del subsistema antes mencionado. “Para realizar el diseño de los cargos, se llevan a cabo tres actividades, a saber: *análisis, descripción y especificación del cargo.*” (p.90).

- ***El análisis del cargo*** es el proceso de recolectar, por medio de la observación y el estudio, la información relacionada con el cargo, a saber: a) propósito y naturaleza de las tareas, b) habilidades requeridas, c) esfuerzos mental y físico necesarios, d) equipos que se usan, e) tiempo requerido y f) condiciones de trabajo.

La ejecución detallada de este análisis requiere el empleo de técnicas (...), entre las cuales se pueden mencionar: diagrama de proceso, flujograma, gráfico de hilos, diagrama de la mano derecha y de la mano izquierda, estudio de tiempos y movimientos.

Detalladamente, el análisis de cargos se convierte en una condición necesaria para el correcto desarrollo de los otros procesos del área de Talento Humano, entre ellas el proceso de reclutamiento y selección del personal, formación y evaluación de desempeño. Reviste vital importancia pues permite considerar a las personas como el pilar fundamental de la organización y busca generar en ellas la mayor satisfacción laboral posible en el desarrollo de sus funciones; el trabajador adquiere pues, empoderamiento, responsabilidad y mayor compromiso. Finalmente, es así como se obtendrán mejores resultados y más alineados con los objetivos de la organización en una relación de “ganar-ganar” entre ambas partes.

El análisis del cargo recoge información sobre: Propósito y naturaleza de los cargos.

- **La descripción del cargo** es una declaración escrita que identifica las tareas, deberes, actividades y resultados de actuación- estándares- que se esperan de un cargo y que se basa en el análisis del mismo. Incluye la siguiente información: a) título y clasificación del cargo; b) resumen de las principales responsabilidades; c) lista de deberes y responsabilidades, generalmente en orden de importancia; d) interrelaciones del cargo, por ejemplo, supervisión recibida, cargos subordinados.

Las descripciones de cargos deben revisarse y actualizarse periódicamente. Éstas identifican el trabajo que debe realizarse.

- **La especificación del cargo** identifica: a) idoneidad del individuo que podría ejecutarlo: conocimientos, habilidades y características; b) Condiciones del cargo en relación con: seguridad, comodidad, equipo, peligros potenciales, requisitos de salud. También se basa en el análisis del cargo.

Como lo plantea el mismo autor, con base en la descripción del cargo, se elabora la hoja diaria de trabajo que describe en detalle lo que debe realizar un empleado durante su jornada diaria. Hay que tener en cuenta que no se debe confundir la especificación con la descripción del cargo, pues ambas cumplen objetivos diferentes aunque complementarios.

En definitiva, para que los empleados de una organización exploten todo su potencial y desempeñen adecuadamente las actividades correspondientes a un cargo, es fundamental que tengan una posición bien definida en el organigrama, constituida por un conjunto de deberes planteados que distinguen un cargo de otro y permitan, además, establecer con qué jefe tiene relación cada ocupante de un cargo, a quién debe dirigir (en caso de tener subordinados) y, qué ocupaciones debe cumplir para no afectar el rendimiento de otros procesos organizacionales; de esta manera se facilitaría el alcance y perdurabilidad del éxito organizacional.



Gráfico N° 7: Diseño, análisis y descripción de cargos

Elaboración propia (2015)

3.1.2 Compensación y Beneficios

Granjo (2008) define el área de compensación como “un área de soporte que va a tener un impacto importante sobre la motivación y permanencia de los profesionales de la empresa” (p.96)

La compensación para Alles (2006) es “la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, el elemento que permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad, de ego o estatus”. (p. 346). Así pues, se puede entender por compensación al sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar (en todas sus formas posibles) y recompensar a sus empleados. En una organización, cada cargo tiene su valor individual y solo se puede

remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de este último en relación a los demás y a su situación en el mercado laboral.

Existen otros tipos de “compensaciones intangibles” (Granjo, 2008) que pueden proporcionarse y que van a contribuir con la retención de trabajadores en la organización; compensaciones que van en línea con las exigencias de las personas y que están constituidas por beneficios sociales, entendidos como aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que se ofrecen para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y como complemento a la remuneración salarial correspondida. La organización puede financiarlos total o parcialmente pues constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de productividad

Por otro lado, la insatisfacción que produce las compensaciones en los empleados puede afectar la productividad y el clima laboral, en un caso extremo causaría la disminución de la productividad, la asistencia constante del empleado, etc. Las compañías que buscan eficiencia deben articular una política de recursos humanos que genere en el empleado satisfacción, motivación, comunicación, sentido de pertenencia, compromiso, remuneración y desarrollo; así se concibe una mayor voluntad para trabajar y hacer las cosas correctamente.



Gráfico N° 8: Compensación y Beneficios

Elaboración propia (2015)

3.1.3 Captación y Selección de personal

Para estudiar este subsistema, se abordaron por separado el proceso de captar y el de seleccionar el personal, pues aunque uno emerge del otro, ambos complementan un solo propósito y deben realizarse de manera estructurada e individual.

En relación a las definiciones de captación Olleros (2005) expresa que la captación es "un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". (p.55)

Por otro lado, la editorial Vértice (2007) entiende la captación como “aquel proceso mediante el cual, una organización tratará de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo, y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de alguno de ellos”. (p.6)

A su vez, Castillo (2006) define esta actividad como el “proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes”. (p.108).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se define la captación, como el proceso de atraer individuos oportunamente, en suficiente número y con los debidos atributos para que soliciten empleo a la organización, estableciendo las pautas para un acercamiento bilateral entre organización y candidato, a fin de proveer el talento humano necesario para mantener la subsistencia y desarrollo de la organización.

Es importante expresar que toda organización requiere ciertos canales para abastecerse de candidatos que cubran los puestos de trabajo disponibles. Olleros (2005) destaca 2 fuentes de captación:

- **Interno:** se lleva a cabo el reclutamiento interno para localizar al empleado de la organización que mejor se ajuste a un puesto vacante. Este tipo de reclutamiento, entre otros factores positivos, disminuirá el periodo de inducción para el puesto de trabajo y lo más importante, aumentaría la motivación del empleado al promover su desarrollo profesional dentro de la empresa. Adicionalmente, se promovería el espíritu de competencia en el empleado desde el punto de vista de desarrollo y ascenso; lo cual significa que no sólo se pretende cubrir las necesidades inmediatas de los sujetos, sino que se considera su crecimiento profesional. Entre los diferentes tipos de reclutamiento interno están, rotación-traslado y promoción.
- **Externo:** se produce cuando la empresa busca candidatos idóneos ajenos a la organización para cubrir un determinado puesto. Estas fuentes de reclutamiento son las comúnmente utilizadas y tienen como fundamento la incorporación de habilidades,

destrezas o conocimientos que incrementan el talento de la organización, bien porque se carece del mismo o porque es necesario aumentarlo. Entre los procedimientos para reclutar de forma externa, están: Base de datos de solicitudes, agencias de empleo, centros de formación, asociaciones y colegios profesionales, internet, anuncios de prensa, etc. (p.58)

Estas fuentes de reclutamiento de personal suelen complementarse, es decir, no son excluyentes ni una es mejor que la otra. Dependiendo del cargo, la organización puede hacer uso en primera instancia del reclutamiento interno o considerar como segunda alternativa el reclutamiento externo para localizar a la persona que mejor se adapte a un cargo. Puede suceder en forma contraria o al mismo tiempo; utilizar el reclutamiento externo como fuente primaria y en alguna fase del proceso recurrir al reclutamiento interno o, desarrollar ambos de manera simultánea.

En términos generales, la captación es la primera puerta de entrada a una organización, aunque no garantiza a los candidatos su permanencia dentro de la misma, les permite conocer más de la organización y su funcionamiento. Inicia cuando se establece formalmente una vacante y culmina con la presentación de múltiples perfiles profesionales que inicialmente podrían ajustarse al perfil requerido para la vacante.

Ahora bien, en cuanto a la selección de personal se puede decir que es el proceso que tiene por objeto elegir, entre las personas reclutadas, a las más idóneas para desempeñar los puestos de trabajo de la organización. La selección inicia con las solicitudes de empleo y finaliza cuando se decide contratar a un aspirante reclutado; el éxito de este proceso depende de los resultados obtenidos en la captación, pues, ésta última debe atraer diversos candidatos, entre los cuáles se espera que esté el más adecuado para cubrir el cargo disponible. Se quiere, entonces, seleccionar un talento humano dispuesto a desempeñar exitosamente un cargo, pronto a sentir afinidad con la filosofía de la organización y preparado para facilitar la subsistencia y desarrollo de la misma.

En un sentido más amplio Montes y González (2010) exponen, “el proceso de selección de personal es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa.” (p.47). Se puede afirmar que las funciones principales de este proceso son conocer al candidato, verificar qué tan talentoso es en un posible ambiente laboral y determinar si realizaría de forma satisfactoria las tareas del cargo disponible.

Según los mismos autores, existen dos conceptos referentes al proceso de selección de personal:

- Selección como eliminación: se trata de elegir a aquella persona que se considere más apta para el desempeño del puesto de trabajo, eliminando a los considerados no aptos. El proceso de selección gira en torno al puesto de trabajo.
- Selección como criba: se trata de elegir el trabajo que mejor se adapte al perfil de una persona determinada, garantizando de este modo la correcta adecuación de la persona con el puesto, así como una mejor utilización de sus cualidades. El proceso de selección gira en torno a la persona.

Del mismo modo, plantean que existen dos tipos de selección:

- Selección interna, en la que se trata de trasladar dentro de la empresa a una persona de un puesto a otro que se adapte mejor a su perfil.
- Selección externa, en la que se busca fuera de la empresa al candidato idóneo para desempeñar un cargo. (p.47).

Independientemente del modo, la selección es un proceso dinámico, cuyo objetivo es hallar a la persona que mejor se ajuste al cargo vacante y no necesariamente al que más alto puntaje obtenga en las pruebas de selección. Finalmente, Montes y González (2006) plantean que en un proceso de selección intervienen tres elementos fundamentales:

- La persona: está definida por unas características que en conjunto constituyen su perfil profesional (conocimientos, aptitudes, actitudes, experiencia profesional, etc.).
- El puesto de trabajo: según las tareas y funciones asociadas a él se establecen unas exigencias, como, por ejemplo, orientación al cliente, trato con el público, disponibilidad para viajar, etc. Estas exigencias constituyen el profesiograma o perfil de puesto.
- La empresa (entorno y cultura): existe una gran diversidad de empresas motivada por el sector al que pertenecen, el tamaño, el ámbito geográfico (multinacional, nacional, etc.), el mercado al que se dirigen, su cultura, etc.

Anteriormente se detalló cómo la información emergente del análisis de puesto, las características personales de los candidatos y el tipo de gestión y cultura organizacional, influyen en el proceso de selección del personal. El análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.



Gráfico N° 9: Captación

Elaboración propia (2015)



Gráfico Nº 10: La selección de personal

Elaboración propia (2015)

3.1.3.1 Técnicas de selección

Las técnicas de selección pueden variar de acuerdo al tipo de puesto que se pretende cubrir, suelen diferenciarse unas de otras y tienen en común el objetivo de seleccionar, entre un grupo de aspirantes reclutados, al candidato más sobresaliente. En relación a este objetivo y diversidad Montes y González (2006) plantean:

Estas técnicas pretenden evaluar las aptitudes y actitudes requeridas para desempeñar de forma óptima el trabajo y tratan de predecir el grado de adecuación del candidato al puesto, así como la conducta y comportamiento que éste tendrá si se produce su incorporación a la empresa. (p.87).

Las técnicas de selección procuran evaluar objetivamente la personalidad, los conocimientos, las actitudes y las habilidades, entre otras características importantes de los candidatos reclutados, con la intención de elegir al más apto para cumplir con las expectativas de éxito del cargo vacante. Entre las técnicas de selección se pueden encontrar las de simulación, las entrevistas personales, las evaluaciones psicológicas, las pruebas cognitivas, las pruebas psicotécnicas y los exámenes médicos, entre otras. En esta ocasión, se hará énfasis en las técnicas de simulación, por vincularse directamente con el objeto de estudio de esta investigación. Sobre ello, la Editorial Vértice (2008) plantea:

Las técnicas de simulación, como su nombre indica, reproducen las condiciones y problemas de trabajo propios del puesto para el que se está seleccionando de los candidatos, con el fin de valorar la respuesta de éstos. Son muy variadas y suelen estar hechas a la medida del puesto que avalúan. Las más importantes son: La dinámica de grupos, el role-playing o juego de roles, el estudio de casos, juegos de simulación, la bandeja de entrada o in-basket, y el assesment center:

- **Dinámicas de grupo:** Tendientes a evaluar situaciones de comportamiento individual dentro del grupo. Suelen tomar diferentes formas en función del objetivo perseguido.
- **Juego de roles:** técnica consistente en el planteamiento de situaciones hipotéticas o reales, donde los participantes se convierten en actores principales de esas situaciones.
- **Estudio de casos:** consiste en plantear al conjunto de los participantes una situación real de interés profesional, tomando en cuenta los elementos de la realidad (temporal, local o financiera). Por lo general denota algún tipo de conflicto o problema a resolver, requiriendo de los participantes, que alcancen un acuerdo respecto a las acciones que se deberán emprender para solucionar dicha cuestión.
- **Juegos de simulación:** en esta dinámica se prepara un juego en el cual las personas, trabajando en grupos, son instigadas a tomar decisiones rápidas, normalmente dentro de un marco de tiempo limitado. Dichas decisiones incluyen opciones éticas o morales que llevan a la persona a analizar lo que ocurre en condiciones de presión. El objetivo básico de este ambiente simulado es, hacer que las personas comprendan lo que ocurre cuando

se encuentran en posiciones críticas; tome decisiones, las ejecute y en base a sus experiencias y discusiones, defina las iniciativas para mejorar. Esto se logra haciendo una revisión y análisis de los resultados.

- **Bandejas de entrada (in-basket):** se presenta al candidato una serie numerosa de documentos de los cuáles deberá extraer la información adecuada para resolver alguna cuestión planteada. El objetivo es saber si el candidato es capaz o no de distinguir entre lo relevante y lo superfluo e intrascendente para alcanzar el objetivo propuesto.
- **Assessment Center:** Se define como un procedimiento sistemático en el cual a través de diversos métodos, los observadores evalúan el *comportamiento* de los participantes respecto a determinadas demandas preestablecidas con el fin de seleccionar a la persona más adecuada para cubrir una vacante. (p.61)

Con base en lo anterior se puede destacar que existen diversas técnicas a la hora de elegir un candidato. Dichas técnicas por lo general requieren de equipos pluridisciplinarios (psicólogos, informáticos, médicos, etc.) para llevarse a cabo. Es común que en el proceso regular de una empresa no se utilice solo una técnica, sino que se lleven a cabo un conjunto de ellas para asegurar la correcta selección de aquel aspirante que pueda comprometerse con la filosofía y que esté mejor capacitado para desempeñar un cargo dentro de la organización. Al plantear el alcance de estos resultados, se considera el juego serio como la mejor alternativa de cambio en el proceso de selección de personal, pues, ofrece la oportunidad de conocer, a través del juego, las características reales de un individuo. Teniendo como esencia el reto y la emoción que se experimenta al trabajar en un ambiente simulado y grupal.



Gráfico Nº 11: Las técnicas de selección

Elaboración propia (2015)

3.1.3.2 Diferencia entre reclutamiento y selección

López y Figueroa (2002) establecen el concepto de reclutamiento de personal como aquella fase previa al proceso de selección, a partir de la cual se efectúa el proceso selectivo. Exponen además que, “el reclutamiento precede a la selección y por ello la condiciona. Es, por otro lado, el primer contacto entre la empresa y el candidato que aspira a formar parte de la misma, lo que añade interés a esta fase” (p.131). En otras palabras, el reclutamiento de personal es aquella acción dispuesta a buscar el candidato idóneo para cubrir una vacante.

La diferencia entre el proceso de reclutamiento y el de selección está en que, el reclutamiento, es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las

vacantes que surjan en la organización. Este proceso comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; y la selección, es el proceso que tiene por objeto elegir, entre las personas reclutadas, aquellas que son idóneas para cubrir las vacantes que surgen en una organización. Es uno de los puntos clave para cualquier empresa, de este proceso depende la calidad de los recursos humanos que tendrá la empresa para llevar a cabo sus operaciones. En concreto, el reclutamiento localiza a los candidatos y la selección elige, entre ellos, al más apto para desempeñar un cargo laboral.

Englobando un poco los elementos inmersos en ambos procesos, los mismos autores explican:

El reclutamiento, como la selección de personal, se integra en el área de la gestión de recursos humanos y es una actividad compartida con los jefes jerárquicos. Es un proceso en el que se intercambia información con participación de los responsables de la línea jerárquica, de jefatura de personal o recursos humanos, del propio candidato y, en ocasiones, de otras personas. Se hace necesario, por lo tanto, coordinar actividades y asegurar que se ha conseguido dicho intercambio de información de manera completa, clara y oportuna. (p.132).

Con esta afirmación se percibe el efecto positivo que puede tener el reclutamiento planificado en la búsqueda de candidatos talentosos, que estén dispuestos a ser parte de la organización y a desenvolverse en la misma de manera empática. El proceso de selección, por su parte, ofrece información muy útil sobre los candidatos (títulos obtenidos, trayectoria laboral, etc.), la cual debe estar relacionada con las características de la organización (la cultura, la filosofía) y las exigencias del puesto que se pretende cubrir. Todo esto, no sólo con el fin de comprobar el ingreso del candidato finalista más “apto” sino, de asegurar que dicho sujeto proyecte una motivación al logro y al crecimiento individual y organizacional, al momento de ingresar y durante toda su estancia en la organización.



Gráfico N° 12: Diferencia entre reclutamiento y selección

Elaboración propia (2015)

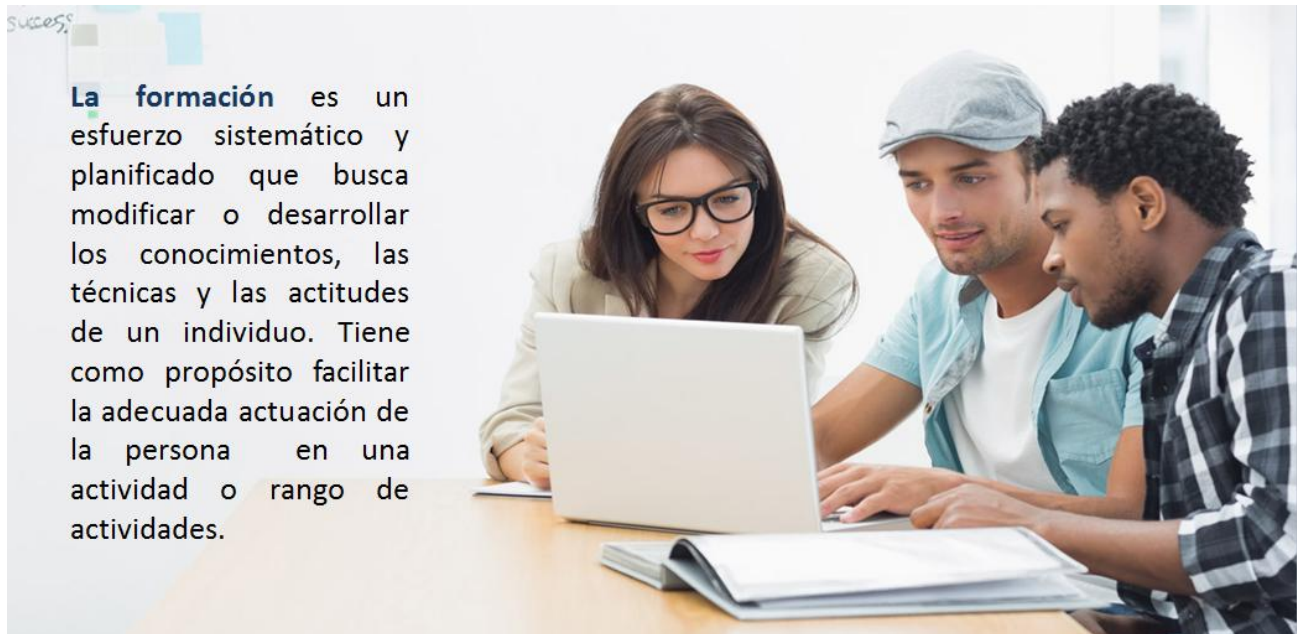
3.1.4 Formación

Sobre la formación como subsistema del talento humano, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003), la definen como “un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”. Tiene como objetivo principal el que los empleados realicen mejor su trabajo, esto es, aumentar su rendimiento.

Sucede que la formación siempre ha sido una parte integrante en la promoción de los diversos tipos de aprendizaje y desarrollos humanos, pero sólo hoy día se le reconoce plenamente su contribución más que importante a la eficacia organizacional. Las organizaciones han comenzado a valorar la inversión adecuada, continua y a largo plazo de esta función gracias a la necesidad de adaptarse y sobreponerse a los cambios sociales y/o económicos para poder mantenerse y seguir desarrollándose en el mercado. En relación a esto, Martínez (2013), expresa:

La formación en la empresa tiene hoy gran interés, porque dada la gran evolución tecnológica actual, el hombre no puede aspirar a que sus conocimientos, por muy elevados que sean, le permitan mantenerse al día en su trabajo. (p. 263)

Desde esta perspectiva se hace mayor énfasis en la importancia que se le debe otorgar a la formación continua como el mecanismo más adecuado para incrementar el potencial de Johnson & Johnson Medical SCS, a través del perfeccionamiento profesional y humano de cada uno de sus empleados. La formación contribuiría con el posicionamiento de esta empresa ante la competencia, puesto que, al preparar a los individuos en cuanto a la realización de sus actividades laborales se aprovecharía una de las mejores oportunidades para facilitar el logro de sus objetivos actuales. Más adelante en la investigación se ahondará con mayor detalle el proceso formativo y su importancia en las organizaciones.



La formación es un esfuerzo sistemático y planificado que busca modificar o desarrollar los conocimientos, las técnicas y las actitudes de un individuo. Tiene como propósito facilitar la adecuada actuación de la persona en una actividad o rango de actividades.

Gráfico N° 13: La Formación

Elaboración propia (2015)

3.1.5 Evaluación del desempeño:

De acuerdo con Grote (2002) (citado por Cervera, 2004), un sistema de evaluación del desempeño es la herramienta administrativa más importante de todas las organizaciones bien constituidas, pues ningún otro proceso posee una influencia tan significativa sobre la actuación de los individuos en el ámbito laboral y su desarrollo de carrera; esto último entendido como la ruta alternativa que puede seguirse en el mapa de puestos en la organización para crecer profesionalmente y contribuir al desarrollo de sus estrategias de la mejor manera posible. Incluso, si dicho sistema de evaluación de desempeño es empleado apropiadamente, los empleados podrán sentirse más motivados y realmente conectados con los objetivos y los valores de la organización a la que pertenecen.

Chiavenato (2006) en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración” plantea: El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar:

una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

La evaluación del desempeño consiste entonces en la apreciación y valoración sistemática del desempeño de cada empleado en el cargo que ocupa y, de su potencial de desarrollo futuro. Es un medio que permite identificar problemas de supervisión, integración del empleado a la organización o al cargo, desacuerdos, conflictos de motivación, etc., y gestionar políticas adecuadas a la realidad y necesidades de los empleados que conforman la organización.

Es importante recalcar, que una evaluación de desempeño no implica simplemente una medición, sino el establecimiento de un verdadero proceso de gestión del desempeño, lo cual representa todo un sistema de funcionamiento integrado y continuo. En este sentido, Gubman (2000) plantea que para obtener el máximo desempeño de los trabajadores y los mejores resultados como organización, el manejo del "recurso humano" debe orientarse hacia una "Gestión del Talento". Esto quiere decir, que el centro de la gerencia debe enfocarse en orientar a las personas hacia la planificación estratégica de la organización, pues los empleados no están separados del negocio, por el contrario, ellos son la base fundamental para hacerlo real y exitoso.



Gráfico Nº 14: La evaluación del desempeño

Elaboración propia (2015)

4. Formación

El entorno actual de las organizaciones se caracteriza por un mercado competitivo, global e incierto, el cual está influenciado principalmente por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las cuáles demandan mayor calidad y creatividad por parte del talento humano, al momento de usarlas en un ambiente organizacional; teniendo como efecto el considerar a la formación del empleado como el principal agente de éxito en un entorno organizacional.

Ahora bien, se ahondó directamente sobre la concepción de formación como insumo esencial para el desarrollo de la presente investigación y al respecto Brunet y Belzunegui (2003), expresan: “En sentido genérico puede entenderse la formación como un proceso continuo de

aprendizaje de conocimientos, de habilidades y de interiorización de pautas comportamentales. (p. 23)”.

Desde un punto de vista más organizacional, la formación podría ser cualquier aprendizaje que obtiene un empleado de una empresa, dentro o fuera de las horas de trabajo, pagado o no por la misma, en su puesto o fuera de él, que beneficia directa o indirectamente a la productividad, el clima laboral, el desarrollo profesional o el bienestar personal (Ares, 2004: p. 4).

Por su parte, López (2005) afirma: “el interés de la formación es lograr que las personas adquieran unos aprendizajes que luego se expresen en forma de nuevos comportamientos en el entorno organizacional. (p.14)”. Desde el punto de vista de Brunet y Belzunegui (2003):

La formación en el ámbito de la empresa es la metodología cuyos objetivos son la transmisión y mejora de las competencias técnicas y profesionales, el enriquecimiento de los conocimientos, desarrollo y transmisión de actitudes, motivaciones, categorías de percepción, del individuo en el ámbito de la empresa, al ser ésta una combinación de tecnologías, conocimientos y capacidades que se generan y amplifican por el aprendizaje colectivo. (p. 25)

Se entiende entonces, la formación como un componente esencial de los sistemas de trabajo de alto rendimiento, los cuales consideran directamente las habilidades y capacidades de los empleados para identificar y resolver problemas, para iniciar cambios en los métodos de trabajo y para aceptar la responsabilidad de producir con calidad. Se debe tener en cuenta que la formación es una inversión que se hace en beneficio de la organización y su personal, por ello, requiere ser planificada de manera adecuada en el actual entorno empresarial, en relación con los posibles beneficios y resultados que genere dicha inversión.

La formación se debe enfocar estratégicamente para que actúe como agente de cambio en la organización. Desde un enfoque estratégico, la formación es un proceso integrado en la gestión de recursos humanos para servir a la estrategia de la empresa. Por eso, “parte de un

diagnóstico de necesidades empresariales a las que se dan respuestas con las acciones formativas, que deben valorarse en función de su impacto en el desempeño del puesto de trabajo". (Ares, 2004: p. 6).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede decir que toda organización debe planificar los procesos de formación de personal considerando, en principio, los resultados de un estudio exhaustivo de las necesidades reales de formación, especialmente de aquellas que estén relacionadas con los objetivos organizacionales y los mecanismos que se deben llevar a cabo para alcanzarlos. En esta tarea tiene gran participación el departamento de formación de la organización, el cual es el encargado de diseñar y rediseñar, cuantas veces sea necesario, el plan más adecuado para generar aprendizajes significativos en los empleados y garantizar la aplicación de lo aprendido en su accionar diario, o en el desarrollo de sus actividades laborales.

4.1 Ventajas o beneficios de la formación.

Cuando el talento humano está en constante formación logra obtener diversos beneficios con respecto a las satisfacciones, intrínsecas o extrínsecas, que se pueden vivir en el trabajo. Intrínsecas, porque el trabajador puede sentir satisfacción al realizar bien una tarea y al ser capaz de desarrollar un nuevo repertorio de técnicas. Y extrínsecas porque, posiblemente, el empleado se puede deleitar a través de ganancias "extras" que signifiquen un estímulo para seguir contribuyendo con la mejora de la organización a la que pertenecen.

La capacitación en todos los niveles constituye una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización, es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo. Según Cumplido, George (2009) "Trabajadores capacitados representan mayor actividad y, por lo tanto, un incremento en la rapidez de las acciones puesto que existe mayor confianza y eficiencia a la hora de realizar actividades diarias". Por lo tanto, la formación del talento humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que trae beneficios para la organización.

Es muy común que algunas organizaciones tomen o vean la formación como un gasto innecesario, por el consumo de tiempo y dinero que se genera durante el proceso; aun así lo verdaderamente importante es estar consciente que al no llevarla a cabo se desperdicia la oportunidad de desarrollo intelectual en lo que a los trabajadores concierne y la obtención de mejores resultados por parte de la organización.

Partiendo de lo antes mencionado se deduce que la formación se viene perfilando como el área prioritaria dentro de los objetivos de gestión de personal de las compañías. Llevarla a cabo de manera eficiente en Johnson & Johnson Medical SCS implicaría ejecutarla con contenidos sustanciosos, que generen beneficios como: la innovación de los conocimientos, la superioridad de la organización ante la competencia, la mejora en la ejecución de las tareas de los empleados, y la satisfacción y el desarrollo profesional de todos los trabajadores. Conociendo las bondades de la formación, es importante destacar que entre esos conocimientos sustanciosos está la Metodología LEGO Serious Play, como una estrategia que tiene como principales ventajas: la mejora de la comunicación con los equipos y entre las personas, el desarrollo de competencias, la solución de problemas, el intercambio de experiencias y conocimientos y la toma decisiones.



Gráfico N° 15: Formación

Elaboración propia (2015)

5. Juego serio

De acuerdo a Córdoba (2014) “el juego serio es un juego diseñado específicamente para desarrollar una o un conjunto de habilidades que le permitirán a su usuario alcanzar una determinada meta.” (s.p).

Por su parte, Michael Schrage (citado por Play And Build, 2012), investigador del MIT y autor del libro Juego Serio (Serious Play), expresa que el juego serio es “cualquier herramienta, tecnología, técnica o juguete que permita a las personas mejorar la forma en que juegan en serio con la incertidumbre y que garantice el aumento de calidad de la innovación”.

En las palabras de Chipia (2011):

“El juego serio es un ejercicio recreativo basado en escenarios reales, donde se asume un rol en el mundo real o virtual, para obtener un aprendizaje, dirigido a una gran variedad de público (estudiantes de educación primaria y secundaria, profesionales, consumidores). Cabe mencionar, que los juegos serios pueden ser de cualquier género, usar diversa tecnología de juegos y estar desarrollados para multiplataforma (diferentes sistemas operativos).” (s.p).

Ante estas definiciones, se puede concluir que el juego serio proporciona al jugador un ambiente de entretenimiento, el cual lo estimula, sensibiliza, educa y entrena para su adecuada actuación en un posible ambiente real y concreto. Es importante destacar que el hecho de que sea un juego no le quita su carácter formal, pues éste tiene como propósito específico generar un aprendizaje significativo en los participantes, a fin de facilitar su comprensión en un tema importante o complejo, y en un ambiente organizacional o social.

Para Johnson & Johnson Medical SCS y sus empleados, el Juego Serio, ofrece la oportunidad de adquirir conocimientos y ayuda a desarrollar competencias, mientras se participa en un ambiente de trabajo grupal, con el fin de promover un proceso de aprendizaje significativo y un verdadero cambio organizacional. La esencia del Juego Serio es el reto y la emoción de confrontar incertidumbres, y el que esas incertidumbres sean obstáculos u oportunidades dependerá de la forma en que se juegue. El reto de convertir la incertidumbre a riesgos manejables u oportunidades explica el por qué el Juego Serio forma parte importante de un proceso de innovación.

JUEGO SERIO

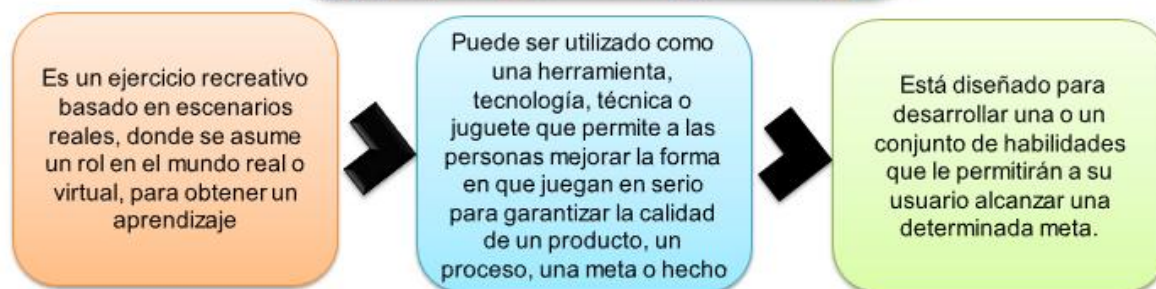


Gráfico Nº 16: Juego Serio

Elaboración propia (2015)

5.1 Tipos de juego serio

Play And Build, (2012) considera los siguientes tipos de juego serio:

- **Capacitación y Aprendizaje:** Introducen a los participantes en un tema complejo. Mantienen un delicado equilibrio entre el contenido, el juego y la capacidad del participante para retener y aplicar lo aprendido.
- **Simulación de Negocios:** Simulan estrategias relacionadas con situaciones económicas/financieras, de management, clima organizacional, gestión y transformación de las organizaciones. Facilitan el conocimiento de un nuevo producto o servicio. Motivan a los participantes para adquirir nuevas competencias.

- **Selección e Inducción:** Introducen a los participantes en la vida, los procesos, los sistemas y la cultura de la organización.
- **Trabajo en equipo, colaboración, compartir información y conformar redes sociales:** Desafían a resolver problemas trabajando en equipo, compartiendo información, conocimientos y opiniones, generando una vivencia que promueve y fortalece los lazos entre los participantes.
- **Marketing o Advergames:** son esenciales para la comercialización y el marketing. Ayudan a los clientes y consumidores a conocer el uso y las ventajas de los productos y servicios que ofrece la organización. El advergame es un juego creado a base de marketing; en lugar de colocar una marca o productos en un videojuego, la marca o el producto se convierten en el protagonista central del propio juego.

Con ello, se evidencia como la práctica de estos juegos facilita la adquisición de habilidades y destrezas necesarias para el adecuado desenvolvimiento de un individuo en su ambiente laboral. Para Johnson & Johnson Medical SCS resultaría de gran relevancia tomar en cuenta que el juego serio permite desarrollar nuevas perspectivas al momento de abordar una misma situación, con el fin de generar posibles soluciones y mejoras. El valor del “juego serio” depende del modo como se desempeña, pues, no debe basarse únicamente en fantasías que alejen a los participantes del mundo real. En otras palabras, un juego serio debe tener un vínculo evidente entre el mundo real y el virtual, y un objetivo más allá del puro entretenimiento.

Simulación de Negocios: Simulan estrategias relacionadas con situaciones económicas/financieras, de management, clima organizacional, gestión y transformación de las organizaciones. Facilitan el conocimiento de un nuevo producto o servicio. Motivan a los participantes para adquirir nuevas competencias.

Capacitación y Aprendizaje: Introducen a los participantes en un tema complejo. Mantienen un delicado equilibrio entre el contenido, el juego y la capacidad del participante para retener y aplicar lo aprendido.



Marketing : son esenciales para la comercialización y el marketing. Ayudan a los clientes y consumidores a conocer el uso y las ventajas de los productos y servicios que ofrece la organización.



Trabajo en equipo: Desafían a resolver problemas trabajando en equipo, compartiendo información, conocimientos y opiniones, generando una vivencia que promueve y fortalece los lazos entre los participantes.

Gráfico N° 17: Tipos de Juego Serio

Elaboración propia (2015)

5.2 Utilidad

De acuerdo a Play And Build, (2012) la utilidad del juego serio es:

- **Aprender Haciendo y Experimentando:** probar múltiples soluciones, explorar, descubrir la información y los nuevos conocimientos sin temor a equivocarse, pues en el juego se toman decisiones que no tienen consecuencias en la realidad.
- **Simular la Vida Real:** los entornos proporcionan escenarios que responden de la misma manera que el mundo real, permitiendo al jugador la transferencia de conocimientos y experiencias entre ambos mundos.

- **Crear en el Potencial:** los premios y la estructura en niveles de los juegos fomentan la convicción de que se pueden lograr objetivos concretos. De aquí nace una actitud positiva hacia la superación de los obstáculos, y los logros del jugador aumentan.
- **Aprender en y del Equipo:** Los juegos para múltiples participantes facilitan la resolución de problemas en grupo, la colaboración, la interacción y la integración social y desarrollan habilidades de negociación. Se aprende del juego y también de las acciones, ideas y decisiones de los demás participantes.
- **Superación de Barreras y Limitaciones:** El juego trasciende las barreras del idioma, la geografía, la raza, el sexo y la capacidad física.
- **Mayor Retención de Conocimientos:** El humor, la diversión, los desafíos, las múltiples opciones y caminos facilitan la experiencia de aprendizaje incrementando el recuerdo de los principales conceptos, procesos, etc.
- **Aprendizaje Atractivo e Interactivo:** Para las nuevas generaciones (“nativos digitales”), el juego es el medio más natural, pues crecieron jugando y aprenden haciendo, de este modo se convierten en los protagonistas del proceso.
- **Mejora de la Imagen:** La sociedad ve como innovadoras a las organizaciones que promueven el uso de técnicas alternativas para el aprendizaje, promoviendo un mejor clima laboral.
- **Aumento de la Motivación:** dado que los juegos serios son más interesantes y atractivos que los métodos tradicionales de capacitación, los empleados están más motivados para aprender y aplicar en su trabajo lo aprendido.
- **Promoción del Autodescubrimiento:** facilita el descubrimiento de las propias competencias, generando mayor compromiso y confianza en sí mismos y en la organización.
- **Análisis de Situaciones Reales y Comprensión de Paradigmas:** permite el tratamiento de situaciones reales en escenarios concretos, aprendiendo a priorizar, y descubriendo los principios básicos (paradigmas) que nos guían en el momento de tomar decisiones.

- **Integración de las Nuevas Tecnologías:** dan sentido y valor educativo al uso de las computadoras, los teléfonos celulares, los reproductores multimedia y otros dispositivos que forman parte de nuestra vida cotidiana.

Cuando se trata de un proceso de selección de personal, el juego serio permite al equipo de Adquisición de Talento de Johnson & Johnson Medical SCS distinguir cuál de los candidatos reclutados es el más apto para desempeñar las tareas de un cargo disponible. A través del juego se determina de una manera palpable qué candidato está dispuesto a adquirir nuevos conocimientos sin temor a equivocarse, qué nivel de seguridad tiene para tomar decisiones acertadas, qué disposición posee para vivir nuevas experiencias que generen conocimientos enriquecedores, qué actitud desempeña ante la superación de un problema y el logro de un objetivo, qué agrado expresa al trabajar en equipo, qué nivel de compromiso y confianza tiene en sí mismo y en un posible ambiente laboral y qué apertura le da a la integración de las nuevas tecnologías. Siendo éstas competencias necesarias para asumir y desempeñar efectivamente un rol en un área o una actividad específica dentro de la organización.



Gráfico Nº 18: Utilidades del Serious Play

Elaboración propia (2015)

5.3 Ventajas

El Juego Serio permite experimentar, a través de metáforas, los procesos, los problemas, la cultura y las relaciones humanas que se vivencian en el mundo organizacional, es decir, con prototipos se simula el pasado, el presente y el futuro, se juega con la incertidumbre y se fijan nuevas prioridades. (Play And Build, 2012).

Por su parte, Chipia, J. (2011) considera que este tipo de juego permite la estructuración del lenguaje y el pensamiento, actúa sistemáticamente sobre el equilibrio psicosomático; posibilita aprendizajes de fuerte significación; invita a la participación activa por parte del jugador; desarrolla la creatividad, la competencia intelectual, la fortaleza emocional y la estabilidad personal.

Adicionalmente, el mismo autor plantea que el juego serio provee a los jugadores de habilidades y destrezas propias de la situación presentada; se desarrollan actitudes para divertirse, correr riesgos y aprender nuevas acciones. Se emplea la coordinación ojo-mano; mayor agudeza visual, rapidez de reacción, capacidad de atención a múltiples estímulos, facilidad para relacionarse con otros, alta motivación al logro, mayor tolerancia a la frustración, capacidad para tomar riesgos, habilidad para resolver problemas y para tomar decisiones.

Para Margulis (2010) (citado por Chipia, J. (2011).) las principales ventajas que aporta un juego serio son:

- El juego no aborda un problema de frente. Las soluciones más innovadoras a los problemas laborales y personales surgen de un enfoque lúdico.
- Es una oportunidad para aprender sin riesgo de ser juzgado porque todos estamos en iguales condiciones. La participación es simultánea entonces nadie queda expuesto.
- Cuando jugamos podemos tomar otros roles. Ponernos en el lugar de los otros para comprender sus puntos de vista.
- El juego ayuda a los participantes a disfrutar de un momento placentero, participativo, interactivo y desafiante.
- Promueve la experimentación y enfrenta a problemas simulados antes que a los reales, permite ver la realidad desde un lugar y un modo diferente. Se pueden cometer errores y aprender de ellos sin consecuencias directas sobre la realidad.

En definitiva, el juego serio admite visualizar, a través de escenarios que simulan el mundo real, las múltiples soluciones, estrategias y conocimientos que se requieren para responder a las problemáticas relacionadas con la cultura, los procesos y las relaciones humanas de cualquier entorno social.

Al jugar, el sujeto goza, primeramente, del entretenimiento emergente del nuevo rol que adquiere y, simultáneamente, de la satisfacción que surge al tener la oportunidad de hallar la solución más acertada, para solucionar o estudiar un caso, una necesidad o un objeto de estudio. Se puede decir, entonces, que al crear ambientes organizacionales donde el empleado

pueda sentirse a gusto, sin distinción de cargos o rangos jerárquicos, puede generar mayores aprendizajes e ideas innovadoras, y además, puede adquirir un mayor desenvolvimiento en un ambiente real de trabajo. En definitiva, se estimula al sujeto a seguir aprendiendo y viviendo experiencias amenas que le permitan aplicar buenos conocimientos entre ambos mundos, el real y el simulado en el juego serio.



Gráfico Nº 19: Ventajas del Juego Serio

Elaboración propia (2015)

6. Metodología LEGO SERIOUS PLAY

Play And Build (2012), “LEGO Serious Play es una poderosa herramienta diseñada para desarrollar competencias que permitan innovar y mejorar el desempeño del personal de las organizaciones”. Está basado en investigaciones que han demostrado una conexión directa entre las manos y el área emocional de la mente. Acelera el proceso de identificación, análisis y

solución de un problema, favoreciendo de este modo la toma de decisiones, acciones concretas y el compromiso de todos los involucrados.

Barragán (2013) considera que LEGO Serious Play “constituye una técnica que facilita la comunicación entre los miembros de la organización, el análisis y la resolución de problemas mientras se afanan en construir modelos que, desde su punto de vista, simulan la realidad”. De esta forma, se fomenta la participación de los asistentes, así como el diálogo y el debate.

Con base en lo anterior, se entiende LEGO Serious Play como una metodología para el desarrollo y la transformación organizacional, basada en el uso de las piezas de LEGO. Mediante la metodología y a través de las aplicaciones desarrolladas por “juego serio” es posible reconocer, compartir y adoptar algunos principios guía en los cuales basarse para iniciar acciones y cambios concretos en el trabajo cotidiano, obteniendo el compromiso del equipo y la posibilidad de ponerlo en marcha de inmediato.

6.1 Utilidad

Prieto (2014) destaca los siguientes aspectos:

- Encontrar rápidamente las respuestas que la organización requiere para alcanzar sus objetivos.
- Definir, representar, compartir y acordar la visión de cada participante acerca del problema que se desea resolver mediante un modelo concreto.
- Reconocer y acordar los puntos en común.
- Proponer diversas soluciones y representarlas en forma comprensible y concreta.
- El modelo que representa sus conclusiones se construye mediante un escenario que simula la realidad, permitiendo una imagen concreta y clara que puede ser fotografiada, filmada o conservada como maqueta, lo que facilita su futuro análisis y reelaboración.

Es así, como la metodología está diseñada para que todos los miembros de la organización se impliquen en el proceso de planificación de estrategias, resolución de conflictos, intercambio de ideas, etc; teniendo como foco principal aumentar el compromiso, la confianza y la satisfacción laboral de sus ejecutivos, directores y empleados. Cabe destacar que para poner en práctica esta metodología es indispensable la figura del facilitador, un profesional encargado de guiar la actividad y crear situaciones acordes a las necesidades de los participantes, quienes demostrarán de forma espontánea su posición frente a situaciones ficticias del contexto en el que se desenvuelven.

6.2 ¿Cómo funciona?

Margulis (2014), consultor certificado en América Latina en sistema LSP, añade que “la idea es que los participantes definan un camino y lo atraviesen sin decirles por dónde ir”.

- El cliente establece los objetivos estratégicos y el alcance que orienta el desarrollo del taller.
- Los participantes construyen y comparten significados mediante metáforas a través de diversas dinámicas de trabajo.
- Se trabaja en la construcción de la identidad de: una persona, producto, equipo, proyecto, problema, etc.
- De manera colectiva, se construyen escenarios que reflejan la complejidad del tema.
- Se realizan simulaciones sobre el entorno construido.
- Se analizan los principios básicos que guían nuestras acciones y decisiones.

De este modo, la metodología LEGO Serious Play ofrece a los empleados de Johnson & Johnson Medical SCS la oportunidad de aprender a través de su propia experiencia y la del equipo, además, ofrece situaciones donde los participantes pueden reconocer los puntos de vista que tienen en común, pueden proponer posibles soluciones para resolver una problemática, juegan como iguales pues no hay distinción de niveles jerárquicos, construyen significados a partir de un modelo constituido por cada participante, se desenvuelven con espontaneidad, desarrollan las competencias que les permitirán mejorar su desempeño laboral

y reconocen la formación constante como el elemento esencial para alcanzar el éxito profesional y personal.

6.3 Dimensiones

Prieto (2014), destaca 3 dimensiones:

- **Identidad:** de una persona, del trabajador, de una empresa, producto, servicio, proyecto, etc. La identidad de un conjunto de agentes que actúan en un territorio y necesitan identificar sus “identidades” complementariedades.
- **Relaciones:** entre tu “identidad” o la identidad seleccionada; empresa/proyecto/territorio respecto a cómo nos vemos en el futuro, o nos vimos en el pasado.
- **Entorno:** se analizan a los agentes con quienes se interactúa, sus relaciones, las percepciones de otros en nosotros, de nosotros respecto a otros agentes.

Siguiendo este orden de ideas, se entiende que estas tres dimensiones representan los puntos específicos en los que la metodología LEGO Serious Play causa mayor impacto; empezando desde ayudar a definir la Identidad del trabajador hasta enfocarse en la relación que éstos mantengan con los objetivos de la institución a la que pertenecen. Ofrece, además, la oportunidad de adaptarse con facilidad al entorno tan cambiante que se vive actualmente, puede brindar a Johnson & Johnson Medical SCS la capacidad de desarrollar, en sus empleados, las competencias necesarias para solucionar alguna problemática, y permite crear un fuerte vínculo entre los objetivos de los empleados y los de la organización.



Gráfico Nº 20: Metodología LEGO Serious Play

Elaboración propia (2015)

MARCO INSTITUCIONAL

Johnson & Johnson es una empresa estadounidense fundada en el año 1886, fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, productos de cuidado personal, perfumes y productos para bebés.

La sede de la empresa está situada en New Brunswick, Nueva Jersey, Estados Unidos. La empresa incluye unas 230 empresas filiales con operaciones en más de 57 países. Sus productos se venden en más de 175 países. Las marcas de Johnson & Johnson son numerosas en medicamentos y suministros de primeros auxilios.

1. Historia de Johnson & Johnson

A las puertas del siglo XX, los Estados Unidos de América finalizaban una guerra civil e iniciaban una rápida y sólida labor de reconstrucción. Importantes lecciones se habían aprendido, como la necesidad de procurar una ayuda efectiva a los enfermos y heridos. Y fue así como después de una etapa de destrucción y muerte, nació una campaña para ayudar a cuidar y preservar la vida: Johnson & Johnson.

Para entonces, la esperanza de vida y bienestar de millones de personas aumentaba gracias a la teoría antiséptica promovida por Sir Joseph Lister, cirujano inglés que comprobó que las infecciones en las salas de cirugía eran causadas por gérmenes "invisibles", que provenían del ambiente.

El país que renacía optimista y la teoría médica que necesitaba una aplicación práctica, fueron la coyuntura perfecta para que Robert Wood Johnson, en asociación de sus hermanos, iniciara en 1886 en New Brunswick (New Jersey) una empresa dedicada a crear productos antisépticos.

Así, este descubrimiento científico y su implementación dieron origen simultáneamente a la medicina moderna y a Johnson & Johnson.

Lo que inició con 14 empleados, es hoy la responsabilidad de más de 83.000 hombres y mujeres.

1.1. Antecedentes Históricos de Johnson & Johnson de Venezuela

Para entender el contexto de Johnson & Johnson en Venezuela, vale la pena repasar sus antecedentes históricos y su introducción en el mercado venezolano.

El 20 de diciembre de 1956 nace en territorio Venezolano Johnson & Johnson de Venezuela, S. A., importando productos tales como: toallas sanitarias, talco y otros.

En 1960 se construye la Planta en Valencia, estado Carabobo con áreas de producción, oficinas administrativas, laboratorios de control de calidad y almacenes, iniciándose la fabricación de productos para niños. Actualmente la Planta continúa en Valencia y las oficinas administrativas en Caracas.

2. Credo de Johnson & Johnson de Venezuela

El Credo incorpora su filosofía y es la fuente fundamental de sus valores éticos a través de toda la organización de Johnson & Johnson.

Representa los estándares que todos los empleados deben seguir. Por más de 50 años, su Credo les ha ayudado a cumplir su responsabilidad con consumidores, empleados, la comunidad y los accionistas.

En 1943, el General Robert Wood Johnson escribió y publicó por primera vez el Credo de Johnson & Johnson, y este fue muy bien recibido por la comunidad industrial y los líderes en los diferentes negocios, además de recibir la atención pública y reconocimiento.

El hecho de situar a los consumidores primero y a los accionistas por último fue considerado como una iniciativa refrescante para la gestión de los negocios.

3. Estructura de la compañía

3.1. Consumer Healthcare

El área de Consumer Healthcare, incluye una amplia gama de productos usados en el cuidado de bebés, cuidado de piel, cuidado bucal, cuidado de heridas y cuidado de la salud de mujeres, así como productos nutricionales y plataformas de bienestar y prevención.

3.2. Medical Devices & Diagnostics

El área Medical Devices & Diagnostics produce una alta gama de productos innovadores y soluciones que se utilizan principalmente por profesionales de la salud en las áreas de ortopedia, enfermedad neurológica, cuidado de la vista, cuidado de la diabetes, la prevención de

la infección, el diagnóstico, la enfermedad cardiovascular, y la estética. Este segmento está compuesto por el equipo médico de Global Solutions, Global Orthopaedics and euological, y los grupos de Global Surgery.

3.3. Pharmaceutical Companies

El Janssen Pharmaceutical Companies de Johnson & Johnson se dedica a abordar y resolver las necesidades médicas más importantes de nuestro tiempo que no han sido cubiertas, como la oncología (por ejemplo, mieloma múltiple y cáncer de próstata), inmunología (por ejemplo, la artritis reumatoide, la enfermedad del intestino irritable y la psoriasis), neurociencia (por ejemplo, esquizofrenia, demencia y dolor), enfermedades infecciosas (por ejemplo, el VIH / SIDA, la hepatitis C y la tuberculosis) y las enfermedades cardiovasculares y metabólicas (por ejemplo, diabetes).

4. Johnson & Johnson Medical SCS

Johnson & Johnson Medical SCS forma parte importante dentro de la estructura de la compañía y se encarga de proveer a doctores, enfermeras y hospitales de la región en la que se encuentre, algunos insumos del cuidado de la salud que necesiten, para hacer la diferencia en la vida de las personas. Su portafolio de productos incluye tecnologías, soluciones y servicios desarrollados y manufacturados por franquicias de Johnson & Johnson.

5. Acerca Johnson & Johnson MD&D Latino América

5.1. Estructura organizacional

- Brasil
- Cono Sur: Con oficinas en Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Ecuador y Perú
- Cono Norte: Con oficinas en Colombia, Venezuela, Puerto Rico, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá y Trinidad.
- México
- Miami Regional

5.2. Imperativos de Liderazgo:

5.2.1. Conectar:

Desarrollar reflexiones profundas sobre las necesidades de nuestros pacientes, clientes, mercados y comunidades.

- Cultivar relaciones y asociaciones externas.
- Basarse en las reflexiones para descubrir necesidades no satisfechas.
- Forjar una colaboración interna en todos los niveles de la empresa.

5.2.2. Moldear

Impulsar la innovación; anticiparse y moldearse a los cambios de la industria y el mercado para contribuir a avanzar la atención de la salud a nivel global.

- Traducir las reflexiones en productos y soluciones viables que generen valor.
- Desafiar el status quo; liderar y adaptarse a los cambios.
- Tomar y manejar riesgos.

5.2.3. Entregar:

Entregar resultados al inspirar y movilizar a las personas y los equipos.

- Empoderar a las personas para que actúen con velocidad, agilidad y responsabilidad.
- Demostrar una mentalidad global y corporativa.
- Equilibrar opciones estratégicas a corto y a largo plazo.

5.2.4 Liderar:

Crear un entorno en el que el desarrollo del liderazgo y el talento sea la prioridad principal.

- Asumir responsabilidad por la adquisición de talento, el desempeño y el desarrollo de uno mismo y de los demás
- Maximizar el poder de la diversidad y la inclusión
- Involucrarse en conversaciones transparentes y constructivas

6. Misión

“Maximizar el Potencial de la Organización y su Recurso Humano, proporcionando soluciones innovadoras y costos efectivos que posicionen a Johnson & Johnson Medical SCS como líder en el mercado global.”

7. Franquicias

7.1. ASP (Advanced Sterilization Products)

Como líder en esterilizaciones, alto nivel de desinfección y procesamiento de instrumentos, ASP provee soluciones a hospitales y centros de salud alrededor del mundo. ASP tiene su sede en Irvine, California, con oficinas y afiliados en más de 40 países de 6 continentes.

ASP está comprometido con el credo de Johnson & Johnson, lo cual les guía a brindar productos y servicios de alta calidad a los profesionales del cuidado de la salud y pacientes, para el apoyo de las comunidades en las que trabajan y viven.

Su objetivo principal es cambiar la salud humana y ofrecer productos y servicios que permitan manejar las enfermedades. El propósito de la divulgación de becas educativas es demostrar su compromiso permanente con esta tarea. Su esperanza es ayudar al público en general a comprender mejor la naturaleza y el volumen de los programas que apoyan, para avanzar en el tratamiento del paciente y el apoyo a las comunidades locales.

7.2. CORDIS

La corporación Cordis es uno de los nombres más respetados por profesionales de la salud, puesto que ofrece dispositivos médicos de intervención a nivel global y, es una compañía que genera mejores resultados de salud.

Su reputación entre los médicos especializados en los procedimientos de intervención se ha construido mediante la comprensión de las conexiones entre los productos, servicios y resultados en tratamientos cardiovascular, endovascular, y conducto biliar (hígado). Sus productos incluyen algunas de las marcas más conocidas en los liberadores de fármacos, catéteres, alambres de guía, y los filtros de vena, además de una gama de accesorios valiosos y otros dispositivos.

7.3. DEPUY

La familia de compañías DePuy (DePuy Ortopedico, Espina DePuy, DePuy Mitek, y Codmann & Shurtleff), es una fuerza global en ortopedia, espina y soluciones neuronales.

A pesar de que la compañía ofrece una amplia gama de productos a través de muchas áreas del cuidado de salud diferentes, hay una sola pasión que los une: la creencia de que la gente nunca debe detenerse (Never Stop Moving™).

De hecho, tienen la convicción de que el movimiento es la base misma de bienestar y una vida plena. Es por eso que están comprometidos sin descanso a la restauración y mejora de movimiento. Es este compromiso el que les permite ayudar a los pacientes a seguir haciendo lo que aman.

7.4. ETHICON

Su empresa fue fundada hace 80 años en los pilares de la investigación, la visión, la innovación y el compromiso de mejorar la calidad de vida de los pacientes. El primer grupo de científicos e investigadores Ethicon pensó en una nueva manera de curación, y al hacerlo fue

pionera en sus puntos de sutura para mejorar el trabajo de los cirujanos y las vidas de los pacientes, reconociendo la oportunidad para la innovación sin límites.

Casi un siglo después, Ethicon produce mucho más que suturas. Ha introducido continuamente innovaciones en todas las áreas donde enfocan su experiencia incluyendo: cierre de heridas; cirugía general; bio-cirugía; salud de la mujer; y medicina estética.

Aunque mucho ha cambiado en el cuidado de la salud, una cosa no lo ha hecho: Ethicon permanece comprometida al desarrollo de las mejores soluciones quirúrgicas para ayudar a los doctores a curar tanto las visibles como aquellas que no se pueden ver.

7.5. ETHICON ENDO-SURGERY

Ethicon Endo-Surgery, Inc. (EES) desarrolla y comercializa dispositivos médicos avanzados para procedimientos quirúrgicos mínimamente invasivos y abiertos. La compañía se centra en los dispositivos de procedimiento para el diagnóstico y tratamiento intervencionista de las condiciones en cirugía general y bariátrica, así como la salud digestiva, ginecología y oncología quirúrgica. Los productos incluyen el Sistema de Acceso Endopath XCEL®; CONTOUR® curvo cortador grapadora; HARMONIC™ corte por ultrasonidos y dispositivos quirúrgicos de la coagulación; y el Sistema de Biopsia MAMMOTOME® para el diagnóstico de cáncer de mama en estado temprano.

Ofrecen productos quirúrgicos y tecnológicos que están liderando la industria de dispositivos médicos, así como una gama completa de servicios de educación médica y de atención al cliente profesional.

7.6. LIFESCAN

Durante más de dos décadas, LifeScan, Inc. se ha comprometido a mejorar la calidad de vida de las personas con diabetes. Con los años, sus Sistemas OneTouch® se han convertido en una marca recomendada por los médicos, farmacéuticos y educadores en diabetes. Cada día, más de tres millones de personas dependen de sus productos obtener resultados precisos.

LifeScan fue pionero en la era moderna de la monitorización de la glucosa en la sangre con la introducción de OneTouch Technology. La marca OneTouch ofrece a los pacientes todo lo necesario para la prueba: los medidores de glucosa en sangre, tiras de prueba, dispositivos de punción y el software de control de la diabetes. Sus productos son precisos, convenientes y pueden ayudar a hacer la prueba menos dolorosa.

7.7. ORTHO-CLINICAL DIAGNOSTICS

Ortho Clinical Diagnostics sirve a la comunidad de la medicina de transfusión y laboratorios de todo el mundo. Son el proveedor líder de soluciones totales para la detección, el diagnóstico, el seguimiento y confirmación de enfermedades antes de que pongan en riesgo la vida. Su enfoque único es ayudar a los hospitales, laboratorios y centros de sangre de todo el mundo a ofrecer resultados que ayudan a los pacientes a experimentar una mejor calidad de vida

Como compañía de Johnson & Johnson, han sido pioneros en algunos de los más importantes avances de diagnóstico; desde su primer trabajo en el tipo de sangre, hasta los últimos avances en sistemas de laboratorio. Hoy en día, están enfocados en la creación de nuevos e innovadores productos de diagnósticos, en mejorar los existentes, en avanzar en su conocimiento y en formar el futuro del diagnóstico dentro de la salud global.

Bases Legales Venezolanas

El Estado venezolano tiene en elevado rango constitucional de normas que les garantizan a todos los ciudadanos trabajadores el goce de condiciones laborales dignas. En las bases legales de esta investigación se encuentran representadas, primeramente, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), donde se destaca el Artículo 102, el cual establece que la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.

La educación debe ser un proceso esencial en la vida de cada individuo a través de su vida, y esto no es ajeno al entorno laboral, por ello, las organizaciones deberían encargarse de la constante formación de sus empleados.

Otros de los fundamentos legales utilizados en la investigación, lo representa la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en la cual se extraen los siguientes artículos:

- Artículo 296. La formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación conciente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la defensa de la independencia, de la soberanía nacional y del proceso de transformación estructural que nos conduzca a la mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política.
- Artículo 299. El Estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación.
- Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Los artículos mencionados permiten establecer con precisión la finalidad de la formación del personal y como ésta fomentaría el bienestar de las personas, permitiéndoles ser siempre ciudadanos activos a través de la formación continua que deben mantener durante toda su vida laboral.

Lo anterior se ve reflejado de igual manera en La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), otro sustento legal importante y del cual se tomó el Artículo 53, el cual hace mención que los trabajadores y las trabajadoras tienen derecho a recibir formación de manera periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

- **Paradigma de Investigación**

Existe una gran variedad de modalidades de investigación y cada una se encuentra sustentada y respaldada teóricamente por una concepción filosófica denominada paradigma. Quien investiga, selecciona de acuerdo a sus creencias y actitudes el paradigma sobre el cual se sustenta la investigación; éste abarca una pluralidad de significados, diferentes usos, una visión, una percepción, y un esquema teórico para comprender el mundo.

Según Ander (2004), el postulado básico del paradigma positivista es la realidad afianzada en los datos que aporta la experiencia. En tal sentido, la presente investigación se enmarca en un paradigma positivista, pues se desarrolla sobre las concepciones pedagógicas acerca de la enseñanza y el aprendizaje del uso de la metodología LEGO SERIOUS PLAY como técnica de selección de personal, dirigida a la Especialista de Adquisición de Talento, los supervisores y a los Hiring Managers de los diversos departamentos de la organización.

En este caso, la Especialista de Adquisición de Talento, los supervisores y los Hiring Managers forman parte de la objetividad del estudio, y serán quienes aporten los datos que se requieren para constatar las preguntas formuladas, en base a sus posibles experiencias en procesos anteriores de selección de personal. Además de ello, la experiencia con el uso de la metodología antes mencionada aportará una nueva concepción de la realidad sobre la evaluación de competencias de los aspirantes a un cargo, y posterior a la comparación de ambos escenarios podrán determinar cuál de ellos conviene consolidar.

En el ámbito educativo la aspiración básica del paradigma positivista es descubrir las leyes por las que se rigen los fenómenos educativos y elaborar teorías científicas que guíen las acciones en este ámbito. El diseño de esta investigación desde la perspectiva positivista no admitió variaciones sustanciales en su desarrollo. Se utilizaron instrumentos de recogida de datos válidos y confiables a fin de garantizar la objetividad de la Información obtenida y,

adicionalmente, se transformaron en unidades numéricas que permitieron llevar a cabo un análisis e interpretación más exacta.

- **Tipo de Investigación**

Según Palella y Martins (2006). “El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios.” (p.97).

De acuerdo a las técnicas, métodos y procedimientos que se utilizarán para dar respuesta al problema planteado, la presente investigación se define de campo no experimental, puesto que busca extraer información de una empresa transnacional de dispositivos médicos, sin alterar las condiciones del ambiente real que se estudia.

En relación a esto, Arias (2012), plantea que la investigación de campo “consiste en la recopilación de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.”(p. 21).

Por otra parte, es importante destacar que este estudio está enmarcado en una fase documental; la cual permitió agrupar la información pertinente y necesaria para guiar y sustentar la investigación. La información que se recolecta en esta fase, generalmente, está registrada en fuentes impresas o digitales: libros, revistas especializadas, películas, archivos, estadísticas, informes, etc. Con el apoyo de estas fuentes se pudo consolidar un marco teórico sustancioso para la investigación de campo que se desarrolló.

- **Nivel de Investigación**

Según Arias (2012), el nivel de la investigación se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno y objeto de estudio”. (p.19). En este sentido, la presente investigación se ubica en un nivel descriptivo; Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que “una investigación descriptiva consiste en presentar la información tal cual es, indicando cuál es la situación en el momento de la investigación, analizando, interpretando, imprimiendo, y

evaluando lo que se desea.” (p. 238). En Johnson & Johnson Medical SCS se analizó el proceso de selección de personal y se recabó la información tal cual se desarrolla en la actualidad; el proceso fue descrito en cada una de sus fases lo que sirvió de insumo a los investigadores para desarrollar el presente estudio.

- **Operacionalización de variables**

La variable siguiendo a Ramírez (2006), se corresponde con un aspecto que puede asumir distintos valores. La o las variables de un estudio, indica el mismo autor, se desprenden de los objetivos de la investigación, en tanto que a su vez, éstos reflejan los fenómenos o realidades que se pretenden medir. Este apartado consiste en especificar qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

Cuando se habla de operacionalizar una variable, significa desglosarla o descomponerla en estados o fases cada vez más concretos y específicos. Se sistematizan los componentes del trabajo de investigación que muestran una visión sistémica o interrelacionada entre cada una de sus partes.

En tal sentido y atendiendo a los objetivos planteados se especifican a continuación las variables en cuestión, con sus respectivas dimensiones e indicadores, provenientes de descomponer los objetivos específicos de la presente investigación.

Cuadro N° 1: Operacionalización de Variables.

• Diseñar un modelo de gestión organizacional para la formación del personal en Johnson & Johnson de Venezuela S.A basado en la Metodología LEGO SERIOUS PLAY									
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems		Fuentes		Técnicas	Instrumento
				Cuestionario I	Cuestionario II	Cuestionario I	Cuestionario II		
1.- Diagnosticar cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS, como insumo para la elaboración de un modelo de gestión organizacional.	Proceso De Selección De Personal	Fases del proceso de selección	Sondeos telefónicos	1,2, 18, 19	3, 12, 16	Especialista de Adquisición de Talento (Reclutadora)	Hiring Managers / Supervisores	Encuesta	Cuestionario
			Fase de entrevistas	1,2, 4, 5, 6, 18, 19	3, 4, 6, 12, 16				
			Verificación pre-empleo	1,2, 18, 19	3, 12, 16				
			Presentación de ofertas salariales	1,2,7, 18, 19	3, 12, 16				
		Técnicas de selección	Entrevistas	8, 9, 13	2, 5, 7, 9				
			Evaluaciones cognitivas y psicológicas	9, 10, 11, 13	2, 5, 7, 9				
			Técnicas de simulación	9, 12, 13, 17	2, 5, 7, 8, 9, 11				

		Resultados de la selección.	Candidatos seleccionados.	3, 16	10, 14				
			Candidatos descartados (no elegibles)	3	10				
			Candidatos elegibles.	3	10				
		Personas involucradas en el proceso de selección.	Reclutadora	14, 16	13, 15, 16				
			Candidatos	14	6, 16				
			Hiring Managers (Gerentes) / Supervisores	14, 15	1, 3, 5, 14, 15				
2.- Identificar los elementos claves de la Metodología Lego Serious Play que permiten utilizarla como estrategia pedagógica para la selección del personal de Johnson & Johnson Medical SCS	Metodología LEGO Serious Play	Ventajas y Desventajas	Costos	20, 24, 25, 26	17				
			Eficiencia	24, 25, 27	17				
			Eficacia	24, 25, 27	17				
			Tiempo	24, 25	17				
			Recursos materiales	24, 25, 26	17				
			Talento Humano	24, 25	17				
		Aplicación	Estudio de casos	21, 22, 28	18				
		Usos de la metodología	Trabajo en Equipo	23	19				
			Creatividad	23	19				
			Liderazgo	23	19				

			Resolución de conflictos	23	19				
3.- Proponer un modelo de gestión organizacional para la formación de personal de Johnson & Johnson Medical SCS, basado en la metodología LEGO SERIOUS PLAY	Formación	Fases de la formación	Diagnóstico	30, 31	21, 22, 25				
			Planificación	30, 31	21, 22, 25				
			Ejecución	30, 31	21, 22, 25				
			Evaluación	30, 31	21, 22, 25				
		Importancia de la Formación	Resultados de la formación	29	20				
			Beneficios para el empleado	29	20				
			Beneficios para la organización	29	20				
		Factibilidad de aplicación	Costo	32, 33	23, 24				
			Tiempo	32, 33	23, 24				
			Recursos Materiales	32, 33	23, 24				
			Talento Humano	32, 33	23, 24				
			Recursos Financieros	32, 33	23, 24				
			Locación	32, 33	23, 24				

Elaboración propia (2015)

- **Población y Muestra**

Se entiende por población al “(...) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos de estudio” Arias (2012). (p. 22)

En concordancia con lo anterior, Hernández (2001) “define población como un conjunto de unidades o ítems que comparten algunas notas o peculiaridades que se desean estudiar”. (p. 127)

Por otro lado, Abascal y Grande (2005) mencionan que el muestreo no probabilístico no se basa en un proceso de azar sino que es el investigador el que elige la muestra. La elección puede “realizarse de diferentes formas utilizando la información previa del investigador o buscando maneras sencillas de selección”. Con estos procedimientos se pueden obtener buenos resultados si el investigador conoce bien su población. No obstante, dado que no existe un proceso de azar no es posible controlar el error de muestreo. (p. 69)

Para Ávila (2006) en la muestra no probabilística “la selección de las unidades de análisis dependen de las características, criterios personales, del investigador por lo que no son muy confiables en una investigación con fines científicos o tecnológicos”.

Ávila también define el muestreo intencional, como “un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña”. (p. 89)

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2005) el muestreo intencional:

Se refiere a una decisión hecha con anticipación al comienzo del estudio, según la cual el investigador determina configurar una muestra inicial de informantes que posean un

conocimiento general amplio sobre el t3pico a indagar o informantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiere ahondar. (p. 138)

En este caso de estudio, la poblaci3n est3 conformada por veinte (20) empleados, espec3ficamente del nivel gerencial y/o supervisor de los siguientes Departamentos: Adquisici3n de Talento, Recursos Humanos, Finanzas, Log3stica, Seguridad y Ventas, ubicados en la sede de Johnson & Johnson Medical SCS. Estos 20 individuos representan la cantidad total de supervisores y gerentes que integran dichas 3reas y tomando en cuenta el tama1o de la poblaci3n, no fue necesario extraer una muestra; se decidi3 trabajar con toda la poblaci3n considerando que los sujetos que la conforman har3n extensiva la informaci3n que se requiere para desarrollar este estudio y s3lo ellos pueden ofrecer la informaci3n necesaria que servir3 de insumo para el desarrollo de la propuesta y la construcci3n de las conclusiones pertinentes. El muestreo es probabil3stico e intencional, la muestra fue previamente elegida por los investigadores en funci3n a caracter3sticas comunes a todos los individuos que la conforman y al aporte que estos puedan generar a los fines y objetivos de esta investigaci3n.

En este orden de ideas, cabe destacar que es requerido que las personas que conforman la muestra conozcan de cerca la experiencia y hayan participado directamente en el proceso de selecci3n de candidatos, por ello se ha seleccionado a los supervisores y gerentes que han tenido la oportunidad de ser los l3deres inmediatos de alg3n cargo vacante e incluso supervisores y l3deres de 3reas distintas a la vacante pero que tienen o tendr3n estrecha relaci3n laboral con la persona que ocupar3 el puesto a cubrir.

- **T3cnica e Instrumento de recolecci3n de datos**

Las t3cnicas de recolecci3n de datos, seg3n Hurtado (2009), "son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la informaci3n necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigaci3n". (p.427)

La t3cnica a ser empleada es la encuesta, la cual tiene como prop3sito recopilar informaci3n relativa a caracter3sticas predominantes de una poblaci3n mediante la aplicaci3n de

procesos de interrogación y registro de datos. Para Álvarez (2001), “la encuesta permite obtener la información de un grupo socialmente significativo de personas relacionadas con el problema de estudio, para luego, por medio de un análisis cuantitativo o cualitativo, generar las conclusiones que correspondan a los datos recogidos.” (p.122)

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006), expresa:

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información. El instrumento sintetiza toda la labor previa de investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que correspondan a los indicadores, y por tanto a la variable o conceptos utilizados. (p. 239)

El instrumento que se utilizó es el cuestionario, el cual traduce las variables de la investigación en preguntas concretas que proporcionan información viable o susceptible de ser cuantificada. Hernández, Fernández y Baptista (2006), lo definen como:

Un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios referidos al evento que se desea medir, de modo tal que las personas encuestadas manifiestan su reaccionante o actitud ante cada afirmación o juicio al seleccionar una de las alternativas propuestas. (p. 341)

Con la aplicación del instrumento seleccionado se logró un acercamiento a las variables estudiadas, se esquematizó toda la investigación previa y se resumieron los principales aportes teóricos que se necesitaban para efectos de este estudio.

- **Validez y Confiabilidad**

Un instrumento de recolección de información exige el cumplimiento de dos condiciones para asegurar la pertinencia, la coherencia y la consistencia de los datos. En primer lugar se hace referencia a la validez del instrumento, definida por Getting citado por Álvarez (2001), como el

grado en que una prueba mide lo que se propone medir. Por su parte Chávez (2006), expone la validez como “la eficiencia con que un instrumento mide lo que se pretende medir”. (p.193).

En segundo lugar, se habla de confiabilidad referida a la consistencia con la que un instrumento arroja los mismos resultados cuando se repite su aplicación. Rodríguez y Pineda (2003) citados por Pelekais, Finol, Neuman y Parada (2005) expresan, que el proceso da cuenta de la capacidad del instrumento de registrar los mismos resultados en distintas ocasiones, bajo las mismas condiciones y sobre la misma selección muestral.

Para corroborar que el instrumento seleccionado cumpliera los criterios de validez y confiabilidad, se sometió el cuestionario al juicio de tres expertos en la elaboración de instrumentos de medición y recolección de datos: pertenecientes al Departamento de Administración Educativa y al Departamento de Estadística e Informática de la Escuela de Educación de la UCV, además de una Profesora de Educación Integral – Mención Lengua. Especialista en Evaluación Educativa, egresada del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, quien actualmente desempeña el cargo de Directora de la UEP María Madre de Jesús. Estas personas validaron el instrumento de recolección de datos seleccionado (cuestionario) a través de un formato de validación proporcionado por los investigadores (ver Anexos). Estas son las recomendaciones y/o sugerencias:

Experto n° 1: Las preguntas en sentido general están bien redactadas, se corresponden con lo que se pretende investigar e indagar. Son entendibles y pertinentes. No obstante sugiero revisar la pregunta n° 20 (cuestionario I), la n°23 (cuestionario I) y n°19 (cuestionario II) porque la competencia “Adaptabilidad” tiende a confundir.

Experto n° 2: Considerar la posibilidad de ampliar algunas preguntas, agregando un “¿por qué?” alusivo a la posible respuesta del encuestado, lo cual permitirá obtener toda la información necesaria a efectos de esta investigación.

Experto n° 3: “Los ítems tienen coherencia con lo que se pretende investigar. Sugiero revisar unos pequeños detalles de redacción señalados en algunas preguntas del cuestionario I y II.”

Las recomendaciones y sugerencias de los tres expertos fueron tomadas en consideración por los investigadores; se modificaron algunas opciones de respuesta del cuestionario y se mejoró la redacción de las preguntas señaladas en la validación de los instrumentos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabulación y representación gráfica de veinte (20) cuestionarios, aplicados a la Especialista de Adquisición de Talento (Cuestionario I), Supervisores y Gerentes (Cuestionario II) de Johnson & Johnson Medical SCS. Adicional a esto, se incluyen los elementos relevantes de la conversación informal que tuvieron los investigadores con el equipo de Adquisición de Talento (Especialista y Pasante) sobre el proceso de selección y las respuestas de la encuestada en el Cuestionario I.

De acuerdo a la naturaleza de las preguntas la representación se realizó en gráficos de torta o de barra en función a cuál de ellos permite visualizar de mejor forma los resultados obtenidos en cada ítem. Por último, se realizó un análisis general que incluye los aspectos más relevantes para la definición y construcción del modelo de gestión organizacional.

CUESTIONARIO I

(Aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento de Johnson & Johnson Medical SCS)

Ítem N° 1

Marque con una "X" y ordene de forma ascendente los pasos que se llevan a cabo en el proceso de selección en Johnson & Johnson Medical SCS.

Si se llevan a cabo otros pasos distintos a los mencionados anteriormente, indique cuál o cuáles y su orden (1°, 2°, 3°...)

Análisis:

De acuerdo a la información ofrecida por la Especialista de Adquisición de Talento en esta primera parte de la pregunta, los pasos que se llevan a cabo en el proceso de selección son, en este estricto orden:

1. Sondeos Telefónicos.
2. Fase de entrevistas.

3. Verificaciones pre-empleo.
4. Presentación de la oferta salarial.

Esto deja por fuera las opciones: Taller de competencias y pre-entrevistas.

Finalmente, se mencionan otros 2 pasos, distintos a los expuestos inicialmente; entre ellos está la reunión de alineación de la vacante y por último, la reunión para la revisión de candidatos.

Ítem N° 2

Explique brevemente en qué consisten y que se evalúa en cada uno de los pasos seleccionados y ordenados en la pregunta anterior.

Análisis:

En este apartado, la encuestada concretó el orden de los pasos del proceso de selección, incluyendo los últimos dos que fueron mencionados en la segunda parte de la pregunta anterior; realizó una descripción breve de lo que implica cada uno de los pasos y qué se evalúa de los candidatos en cada uno de ellos.

El primer paso es la reunión de alineación de la vacante, (RSM, siglas en inglés para “Recruitment Strategic Meeting”) la cual se efectúa con el supervisor o gerente inmediato de la vacante para entender el perfil del cargo y sus especificaciones, así como para establecer los compromisos en términos de tiempo sobre la búsqueda y evaluación de candidatos; esto favorece la precisión en el reclutamiento y la selección de aspirantes.

Posterior a ello y una vez ubicada cierta cantidad de candidatos potenciales, se realizan los sondeos telefónicos donde se valida brevemente que los candidatos cumplan con el perfil requerido para la vacante. Para ello, se verifica la información que el aspirante coloca en su Currículum Vitae en relación a su formación académica, experiencia laboral (las 2 últimas), datos personales y de contacto; adicionalmente, se consulta su último/actual paquete salarial y su expectativa económica para el cargo que se está ofreciendo.

De cumplir con el perfil y adecuarse al paquete salarial que se está ofreciendo para la vacante, se inicia con el candidato la fase de entrevistas, inicialmente con la Especialista de

Adquisición de Talento quien ahonda en el perfil profesional del aspirante, en su información personal y académica además de evaluar las competencias requeridas para el cargo y la posible conexión de la persona con la filosofía de la organización. Luego, la Especialista de Adquisición de Talento presenta al área contratante una terna de candidatos (candidatos pre-seleccionados y filtrados de la 1era entrevista) para las entrevistas con los supervisores directos de la posición y demás integrantes del equipo de trabajo con los que se relaciona o posiblemente pueda relacionarse la persona que ocupará la vacante.

El cuarto paso es la reunión con los evaluadores (supervisor/gerente y demás entrevistadores) para discutir sobre los aspirantes entrevistados, determinar debilidades y fortalezas de cada uno de ellos y poder tomar una decisión sobre qué candidato continúa en las fases finales del proceso. Esta decisión es responsabilidad directa del supervisor inmediato de la posición y en ocasiones, es un consenso entre el supervisor inmediato y el gerente del área contratante.

Después de ello, se procede a solicitar las verificaciones pre-empleo que incluye: una evaluación médica (física y laboratorio), una evaluación psicológica realizada con un proveedor externo a la organización, que evalúa a través de la aplicación y corrección de determinadas pruebas, el estado del individuo en las siguientes áreas: intelectual, emocional y social. Y por último, un chequeo de referencias realizado también por un proveedor externo que se encarga de validar la veracidad de los datos expuestos en el Currículum Vitae en relación a la información laboral, personal y académica del aspirante.

El sexto y último paso del proceso de selección es la presentación de la oferta salarial al candidato seleccionado para ocupar el cargo vacante; una vez listas las 3 verificaciones pre-empleo, si el candidato resulta ser apto para continuar en el proceso, la Especialista de Adquisición de Talento se encarga de montar su oferta tomando en cuenta el actual o último paquete salarial (sueldo + beneficios) del aspirante y sus expectativas para este nuevo cargo. La oferta final se somete a revisión y se envía para la aprobación del área contratante y Recursos Humanos; luego de ello, el área de Adquisición de Talento contacta al candidato para informarle

que ha sido seleccionado y citarlo para extenderle la propuesta económica junto con el líder o supervisor inmediato de la posición.

El proceso de selección culmina cuando el candidato acepta la propuesta económica y se coordina su fecha de ingreso.

Ítem N° 3

En caso de tener dos candidatos que potencialmente son convenientes para la organización, ¿cómo se toma la decisión de cuál de ellos será el seleccionado para el cargo vacante?

Análisis:

En la reunión de revisión de candidatos que se realiza con los evaluadores se hace un análisis completo de las fortalezas y debilidades de la terna de candidatos, se realiza un ranking en función a las competencias, experticia técnica y resultados de las entrevistas. La decisión sobre el candidato seleccionado cuando hay dos opciones potencialmente convenientes se toma en conjunto tomando en cuenta siempre los aspectos claves de la vacante y cuál de los dos candidatos cumple o se ajusta más a dichos requerimientos.

Ítem N° 4

¿Se obtiene toda la información necesaria para la selección de un candidato en la fase de entrevistas?

Análisis:

En las entrevistas de candidatos en proceso de selección generalmente se indaga a profundidad aspectos del individuo y su entorno, que puedan ser influyentes o determinantes para la selección final al cargo vacante y que puedan predecir su comportamiento futuro de resultar seleccionado. La Especialista de Adquisición de Talento considera que si se obtiene toda la información necesaria en la fase de entrevistas, aunque reconoce que esto puede variar en función a la necesidad del negocio y de los requerimientos de la posición que busca cubrir las

preguntas que se realicen a los candidatos y las respuestas que ellos ofrezcan en el desarrollo de las entrevistas.

Ítem N° 5

¿Qué tan determinante son los resultados de la fase de entrevistas en la selección final de un candidato?

Análisis:

Los resultados de la fase de entrevistas determinan la selección final de un candidato; en la reunión de revisión que se lleva a cabo con los evaluadores se consideran estos resultados para tomar la decisión sobre cuál de los aspirantes continúa en el proceso de selección. Esto sucede pues la única técnica para evaluar de la que disponen los supervisores y gerentes de las áreas contratantes es la entrevista y se valen de los insumos que ella les ofrece para decidir, adicionalmente es la única fase del proceso de selección en la que participan directamente. Aun así, esta decisión no es del todo rígida, pues la confirmación de que el candidato seleccionado será el que efectivamente ingrese a ocupar el cargo, depende de los resultados de las verificaciones pre-empleo.

Ítem N° 6

¿Qué variables son determinantes para pre-seleccionar a los candidatos que continúan en el proceso de selección?

Análisis:

En un principio, después de los sondeos telefónicos y las primeras entrevistas con Adquisición de Talento los candidatos son filtrados y pre-seleccionados de acuerdo a:

- Cumplimiento del perfil técnico (conocimientos y experiencia en el área de la vacante)
- Capacidad de la compañía para adaptarse a las expectativas económicas y profesionales de los aspirantes (esto en cuanto a salario/beneficios y oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización).

- Perfil de competencias (si el candidato se alinea con los imperativos de liderazgo y el credo de la organización)

Ítem N° 7

¿Existe la posibilidad de negociar la propuesta salarial en función de las expectativas, características o necesidades del candidato?

Análisis:

Si existe la posibilidad de negociar la oferta salarial; sin embargo, esto no sucede con frecuencia porque desde el inicio del proceso (en el sondeo telefónico) se validan las expectativas del candidato y se construye la propuesta en base a esa información y a las posibilidades de la compañía de ofrecer un paquete salarial atractivo.

Ítem N° 8

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n° 6 el cuestionario II)

¿Considera que la información ofrecida por los candidatos entrevistados es totalmente cierta?

Ítem N° 9

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n°7 el cuestionario II)

¿Considera que las técnicas de selección que se utilizan actualmente son suficientemente confiables para la selección acertada de un candidato?

Ítem N° 10

¿Qué aspectos del individuo se evalúan a través de las pruebas cognitivas?

Análisis:

La inteligencia general es el principal aspecto que se evalúa en las pruebas cognitivas, se determina a través de la aplicación de pruebas psicométricas a cargo del proveedor correspondiente, quién se hace responsable de la propia corrección y envío al área de Adquisición de Talento de los resultados finales.

Ítem N° 11

¿Qué tan determinantes son los resultados de la aplicación de esta técnica en la selección de candidatos?

Análisis:

Los resultados de estas evaluaciones se consideran para la pre-selección de un candidato, aunque más como elemento de desarrollo que de selección. Se identifican fortalezas y debilidades técnicas y se priorizan en función a los requerimientos de la vacante y las necesidades del negocio para determinar cuáles aspectos pueden desarrollarse internamente de resultar seleccionado el candidato, y cuál de esos otros aspectos son excluyentes para la selección.

Ítem N° 12

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n°8 el cuestionario II)

¿Conoce qué son las técnicas de simulación? Si la respuesta es afirmativa, responda: ¿Qué técnicas de simulación conoce?

Ítem N° 13

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n°9 el cuestionario II)

De acuerdo con su experiencia en los procesos de selección de personal, ordene las siguientes técnicas de selección de candidatos según su utilidad o nivel de importancia. ¿Por qué considera que la técnica seleccionada como la número 1 es la más útil o importante?

Ítem N° 14

¿Cuántas personas se involucran en los procesos de selección? ¿Cuál es el rol de cada una de ellas en el desarrollo del mismo?

Análisis:

La cantidad de personas que se involucran en los procesos de selección varía en función a la vacante que se desea cubrir. Generalmente los involucrados son los siguientes:

- Equipo de Adquisición de Talento: Pasante y Especialista.
- Gerentes y colaboradores del área contratante.
- Proveedores Externos.

El equipo de Adquisición de Talento es responsable de los procesos de selección y lidera su inicio, desarrollo y cierre. Esto comienza con la recepción de la solicitud por parte del área contratante, luego el proceso de reclutamiento de candidatos, posteriormente la coordinación de entrevistas y reuniones de cierre, la solicitud y seguimiento de las evaluaciones pre-empleo y finalmente, la extensión de la oferta salarial del candidato seleccionado.

Los Gerentes y colaboradores del área contratante participan únicamente en la 2da etapa de la fase de entrevistas cuando la Especialista de Adquisición de Talento les envía una terna de candidatos pre-seleccionados para que los evalúen. Es aquí donde puede variar el número de participantes en el proceso de selección: para las vacantes de Pasantes y Analistas solo entrevista el supervisor inmediato de la posición mientras que, para las vacantes de Especialistas, Supervisores o aquellas vacantes que tengan reportes directos e indirectos en su estructura jerárquica, entrevista el supervisor de la posición y el jefe inmediato del mismo. Para cargos gerenciales de alta responsabilidad el número de evaluadores es mayor y va a depender de que tanta relación tenga la posición con las otras áreas del negocio.

El área de Adquisición de Talento cuenta una política definida sobre el número de evaluadores permitido en la fase de entrevistas (descrito anteriormente) pero esto no es del todo rígido pues en ocasiones algunos supervisores desean involucrar como entrevistadores a otros empleados de cargos particulares con los que se tendrá que relacionar laboralmente el aspirante seleccionado a la vacante.

Los proveedores externos son los responsables de las evaluaciones pre-empleo, se encargan de la aplicación de las evaluaciones psicológicas, la verificación de las referencias y el

estudio médico del candidato; de la tabulación y el envío de los resultados a la Especialista de Adquisición de Talento.

Ítem N° 15

¿Cómo califica el desempeño de los gerentes en el proceso de selección de personal?

Análisis:

El desempeño de los Supervisores y Gerentes es calificado por la Especialista de Adquisición de Talento como “muy bueno”. En la conversación que se tuvo con ella, informó que en ocasiones el proceso de selección demora más de lo debido por el tiempo que tardan los supervisores y gerentes en coordinar sus entrevistas con los candidatos y en dar el feedback de lo percibido en cada una de ellas para la reunión de cierre del proceso.

Ítem N° 16

En su posición de reclutadora ¿tiene poder de decisión en la selección final de un candidato?,
¿por qué?

Análisis:

La selección final la realiza el líder del área contratante, por lo que la Especialista de Adquisición de Talento no tiene poder en la toma de decisión. Su función específica es siempre enviar a los supervisores y gerentes candidatos que se ajusten lo más cercanamente posible al perfil de la vacante y ofrecer sus opiniones y recomendaciones sobre cada uno de los aspirantes evaluados, en términos de fortalezas y oportunidades de mejora.

Ítem N° 17

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n°11 el cuestionario II)

¿Estaría interesado (a) en conocer una nueva técnica de selección de personal?, ¿por qué?

Ítem N° 18

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n°12 el cuestionario II)

¿Cree que el proceso de selección de personal, tal y como se desarrolla actualmente requiere modificaciones o mejoras? ¿Por qué?

Ítem N° 19

Seleccione cuál(es) de los siguientes recursos tiene a su disposición para la ejecución adecuada de los procesos de selección.

El área de Adquisición de Talento actualmente cuenta con recursos materiales, tecnológicos y humanos para la ejecución adecuada de los procesos de selección.

El modelo de gestión propuesto incluye, entre otras cosas un programa formativo sobre la inclusión de la Metodología LEGO Serious Play como técnica en el proceso de selección de personal. De resultar factible y útil lo expuesto en el programa, tendría que revisarse con el negocio el presupuesto requerido para su implementación ya que Adquisición de Talento no cuenta con los recursos financieros necesarios para que el proceso de selección continúe ejecutándose adecuadamente con la posible inclusión de un nuevo elemento.

Ítem N° 20

¿El área de Adquisición de Talento cuenta con el presupuesto necesario para implementar mejoras en el proceso de selección?

El área de Adquisición de Talento actualmente no cuenta con el presupuesto necesario para implementar mejoras en su proceso de selección; como se mencionó en el análisis de la pregunta anterior, el presupuesto ha sido suficiente para que el proceso se desarrolle adecuadamente tal y como se ha venido realizando hasta ahora, si desea incluirse nuevos elementos o herramientas para aumentar la efectividad del mismo se hace imperante la revisión de tema con las personas y el área correspondiente.

Ítem N° 21

¿Existe alguna fase en el proceso de selección donde los candidatos realicen un estudio de caso?

Análisis:

No existe actualmente ninguna fase del proceso de selección donde los candidatos realicen un estudio de caso.

Ítem N° 22

Si la respuesta anterior es negativa ¿ha pensado incluir el estudio de casos en el proceso de selección de candidatos? ¿Por qué?

Análisis:

Justamente en el ítem N° 18 la Especialista de Adquisición de Talento hace mención al Assessment Center como sugerencia para la mejora del proceso de selección; es un estudio de caso lo que precisamente se desarrolla con esa técnica y en términos generales lo que permite evaluar es la capacidad técnica y las habilidades de los participantes para resolver o analizar la situación planteada de manera eficaz en un margen de tiempo adecuado.

Ítem N° 23

Marque con una **X** las competencias que generalmente se evalúan en los candidatos que participan en un proceso de selección en Johnson & Johnson Medical SCS.

Análisis:

De acuerdo a lo planteado por la Especialista de Adquisición de Talento, las competencias que se evalúan en los candidatos en proceso de selección varían de acuerdo al cargo y sus requerimientos específicos; sin embargo, las competencias asociadas a la filosofía y credo de la organización, que generalmente se evalúan son las siguientes (sin orden específico):

- Proactividad.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Resolución de conflictos.
- Atención al detalle.
- Sentido de la urgencia.
- Toma de decisiones.
- Adaptación.
- Innovación.
- Pensamiento estratégico.
- Orientación al servicio.
- Iniciativa.

Ítem N° 24

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n°17 el cuestionario II)

¿Considera factible el uso de esta metodología como técnica de selección de candidatos?

Ítem N° 25

En su opinión, ¿cuáles serían las principales bondades y limitaciones de la aplicación de la metodología LEGO Serious Play en el proceso de selección de candidatos?

Análisis:

De acuerdo a lo indicado por la encuestada, la principal bondad de la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play en el proceso de selección de candidatos es la posibilidad de evaluar competencias en acción. Desde su perspectiva, el hecho de que los candidatos que están siendo evaluados definan, representen y compartan con los evaluadores, su visión acerca del problema resuelto o el caso estudiado en el mismo momento en que se va desarrollando la actividad, implica una gran ventaja al momento de determinar las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos en relación al perfil del cargo que se desea cubrir; el conjunto de

conocimientos, destrezas y habilidades que los aspirantes posean, podrán evaluarse directamente en la práctica durante el inicio, desarrollo y cierre de la actividad.

En relación a las limitaciones que esta metodología presenta, la Especialista de Adquisición de Talento destaca que no aplicaría para todos los cargos porque dependiendo del nivel jerárquico en el que se ubiquen la actividad requeriría de mayor cantidad de recursos y una dinámica diferente a la establecida inicialmente. Adicionalmente, mostró preocupación por los costos asociados a la organización de una actividad grupal como ésta, la disponibilidad de tiempo por parte de los evaluadores y su disposición para participar.

Ítem N° 26

¿Estaría el área de Adquisición de Talento dispuesta a invertir recursos financieros y materiales para la aplicación de esta metodología en el proceso de selección de candidatos?

Análisis:

Nuevamente se hace mención a los recursos y su disponibilidad para la implementación de nuevos elementos en el proceso de selección. La encuestada afirmó que el área de Adquisición de Talento estaría dispuesta a invertir recursos financieros y materiales para la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play siempre y cuando se realice una investigación previa y exhaustiva sobre el impacto y los beneficios que la misma traería al modelo actual de selección de candidatos. Adicionalmente, se retoma que esto sólo sería posible si el área contara con los recursos financieros necesarios para esta propuesta de implementación.

Ítem N° 27

¿Considera que la Metodología LEGO Serious Play cumple con los estándares de eficiencia y eficacia en la gestión de Talento Humano?

Análisis:

La Especialista de Adquisición de Talento no se atrevió a afirmar o negar esto pues considera que para poder emitir un juicio responsable, necesita estar mejor informada sobre los

procesos de la Metodología y cómo ésta impacta en la gestión del Talento Humano. Sin embargo, es importante destacar el interés de la encuestada en conocer más de la Metodología en cuestión, lo cual confirma lo respondido en el ítem N° 17 sobre su interés en conocer otras técnicas que sirvan de soporte al proceso de selección de personal.

Ítem N° 28

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n°18 el cuestionario II)

¿Cómo visualiza la aplicación de esta metodología en el proceso de selección de candidatos?

Ítem N° 29

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n°20 el cuestionario II)

¿Qué tan importante es para Johnson & Johnson Medical SCS la formación continua de sus empleados? ¿Por qué?

Ítem N° 30

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n°21 el cuestionario II)

¿Conoce cuáles son las fases de un proceso formativo?

Ítem N° 31

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n°22 el cuestionario II)

Si su respuesta anterior es afirmativa, señale cuál de las siguientes fases conoce.

Ítem N° 32

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n°23 el cuestionario II)

¿Qué tan factible cree que sea la aplicación de un Modelo de Gestión para la formación de personal en Johnson & Johnson Medical SCS basado en la Metodología LEGO Serious Play? ¿Por qué?

Ítem N° 33

(Ítem en común, revisar análisis del ítem n°24 el cuestionario II)

Seleccione los 5 aspectos que considere más importantes en la ejecución de un proceso
formativo

CUESTIONARIO II

(Aplicado a Supervisores y Gerentes de Johnson & Johnson Medical SCS)

Ítem N° 1

¿Ha participado o participa actualmente como evaluador(a) en algún proceso de selección de candidatos? Si la respuesta es afirmativa, indique: ¿Para qué cargo o vacante?

Cuadro N° 2: Participación en procesos de selección en Johnson & Johnson Medical SCS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
NO	0	0%

Fuente: Cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

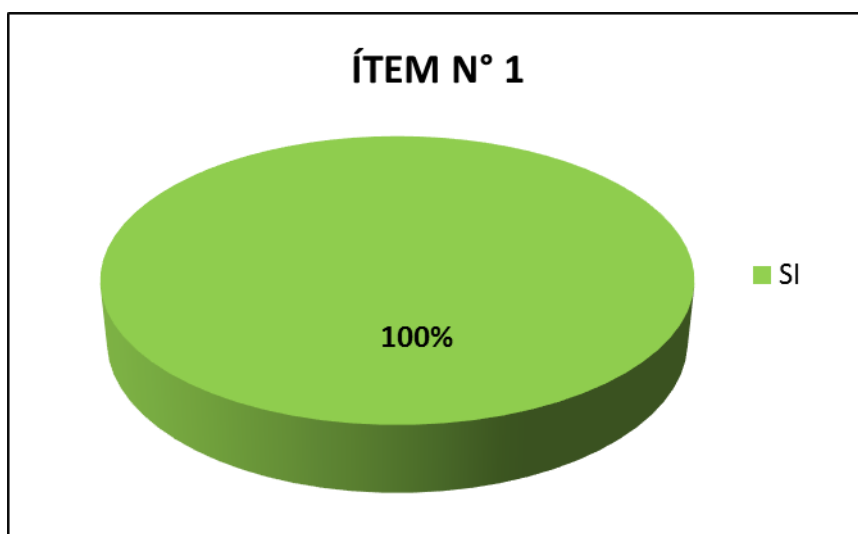


Gráfico N° 21: Participación en procesos de selección en Johnson & Johnson Medical SCS

Cuadro N° 3: Últimos procesos de selección en Johnson & Johnson Medical SCS (vacantes)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Analista Financiero	2	10%
Analista Inbound & Tracking	3	16%
Analista de Recursos Humanos	2	10%
Especialista de Asuntos Regulatorios y Calidad	4	21%
Pasante de Logística	1	5%
Analista de Servicio al Cliente	2	11%
Gerente de Asuntos Gubernamentales	1	5%
Representante de Ventas	2	11%
Mensajero	2	11%

Fuente: Cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

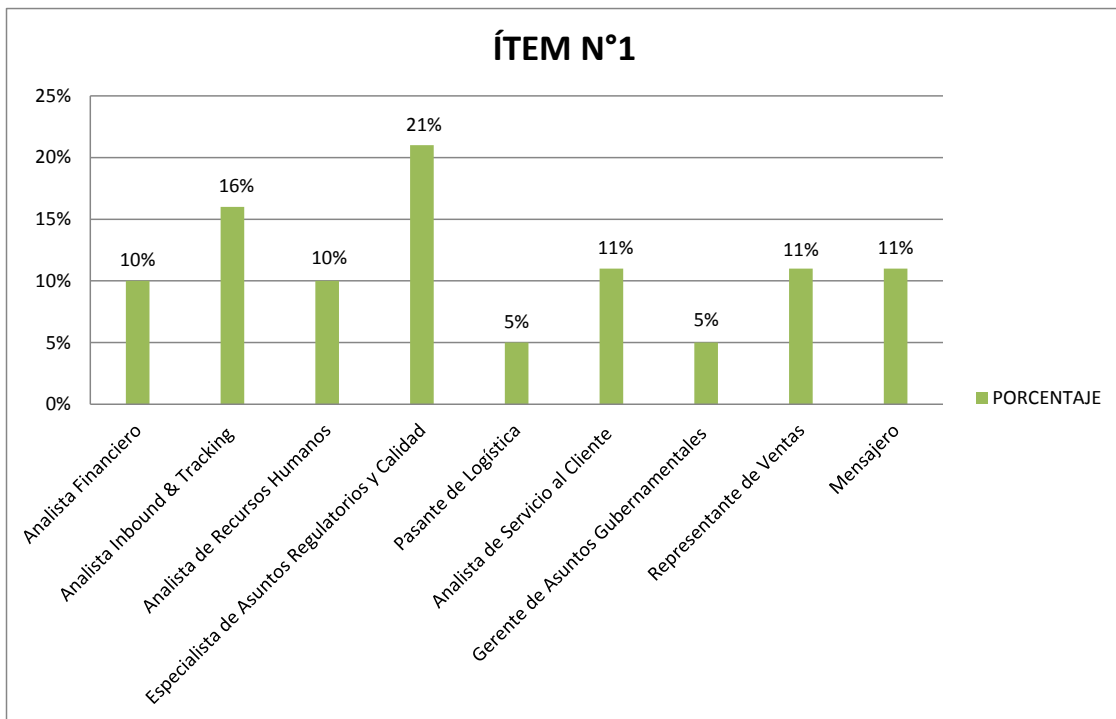


Gráfico N° 22: Últimos procesos de selección en Johnson & Johnson Medical SCS (vacantes)

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos, el gráfico N° 21 demuestra que el total de las personas encuestadas seleccionó la opción SI, dejando entrever que sí participan actualmente o han participado como evaluadores en el proceso de selección de candidatos.

Del total de la población, un 10% manifestó participar como evaluador para el cargo de Analista Financiero, un 16% para el cargo de Analista Inbound & Tracking, un 10% para el cargo de Analista de Recursos Humanos, un 21% para el cargo de Especialista de Asuntos Regulatorios y Calidad, un 5% para el cargo de Pasante de Logística, un 11% para el cargo de Analista de Servicio al Cliente, un 5% para el cargo de Gerentes de Asuntos Gubernamentales, un 11% para el cargo de Representante de Ventas y un 11% para el cargo de Mensajero. En conversación con la especialista de Adquisición de Talento se informó que la cantidad de evaluadores de un proceso de selección varía en función a la jerarquía del cargo vacante, es decir, mientras más alto es el cargo y mayor su nivel de responsabilidad e importancia dentro de la organización,

mayor será el número de evaluadores. Tal es el caso para el cargo de Especialista de Asuntos Regulatorios y Calidad en comparación con las posiciones analistas.

Ítem N° 2

Marque con una "X" las técnicas (que usted conoce) que se utilizan actualmente en la selección de personal.

Cuadro N° 4: Técnicas utilizadas actualmente en la selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevistas	19	100%
Evaluaciones Cognitivas	8	42%
Evaluaciones Psicológicas	14	74%
De Simulación	2	11%

Fuente: Cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

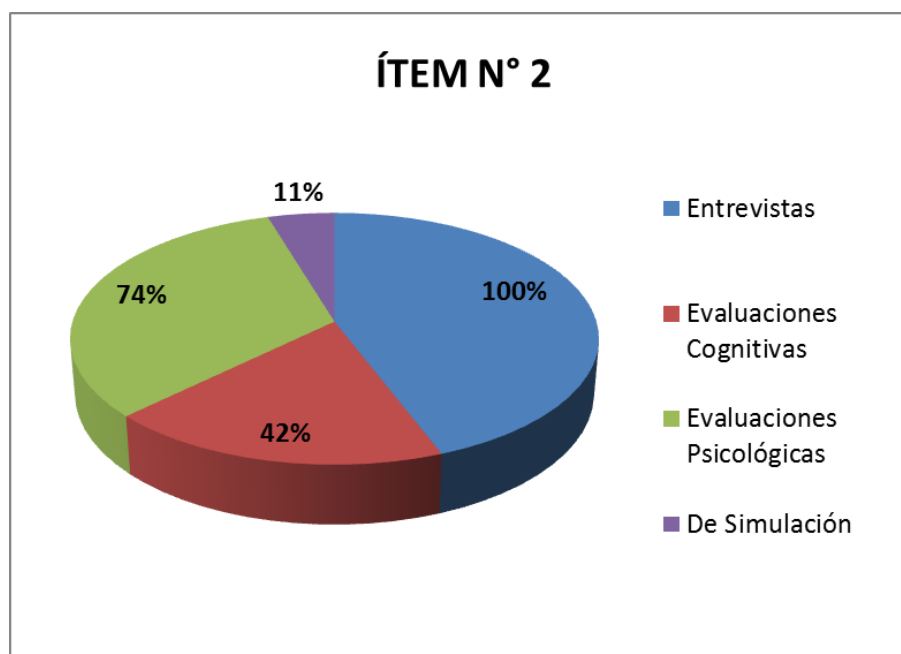


Gráfico N° 23: Técnicas utilizadas actualmente en la selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS

Análisis:

De acuerdo con los resultados arrojados por el gráfico nº 23, se puede afirmar que el 100% de los encuestados conoce la entrevista como técnica de selección de personal, de ese 100% el 42% conoce las Evaluaciones Cognitivas, de ese 100% el 74% conoce las Evaluaciones Psicológicas y de ese 100% el 11% conoce las de Simulación. Por el resultado obtenido en la última alternativa se infiere que la mayoría de los encuestados desconoce qué son las técnicas de simulación, esto influenciado por el hecho de que en el proceso de selección tal y cómo se desarrolla hoy en día no se incluyan técnicas de este tipo para la evaluación de candidatos. Por otra parte, se puede alegar que las entrevistas determinan en gran medida la selección de un candidato en la empresa, pues los Supervisores, Gerentes y la Especialista de Talento siempre tienen una conexión directa con el candidato a través de la misma.

Ítem N° 3

De las siguientes fases del proceso de selección marque con una "X" aquellas en las que ha participado o participa y describa brevemente en qué consiste su intervención en cada una de esas fases:

Cuadro N° 5: Participación en las fases del proceso de selección.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sondeos Telefónicos	0	0%
Fase de entrevistas	19	100%
Verificación pre-empleo	0	0%
Presentación de ofertas salariales	8	42%

Fuente: Cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

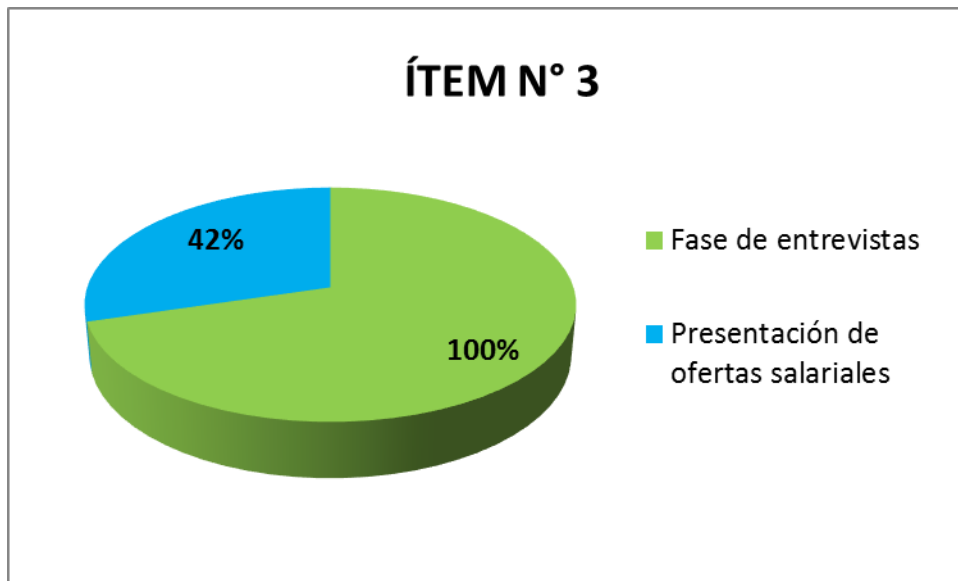


Gráfico N° 24: Participación en las fases del proceso de selección.

Análisis:

De acuerdo con el gráfico n° 24, el 100% de la población ha participado o participa en la fase de entrevistas y de ese 100% el 42% en la Presentación de ofertas salariales. Sin embargo, de las diecinueve (19) personas encuestadas ninguna ha participado en la fase de Sondeos Telefónicos y Verificación pre-empleo. Concluyendo así, que la especialista de Adquisición de Talento es la principal responsable de esas fases del proceso.

Adicionalmente, en conversación con la especialista de Adquisición de Talento y las respuestas emitidas por el resto de los encuestados se pudo conocer que en la fase de entrevistas el primer paso es el envío de la terna de candidatos preseleccionados por el equipo de Adquisición de Talento a los evaluadores; éstos entrevistan a cada uno de los candidatos y dejan constancia de lo percibido en cada uno de esos encuentros para la posterior reunión de revisión con la especialista de Adquisición de Talento.

Por otra parte, se puede afirmar que en cuanto se genera la oferta salarial la especialista de Adquisición de Talento la envía al supervisor y al jefe inmediato de éste, para su respectiva aprobación. Luego ella misma coordina la cita con el candidato finalista para ofrecerle la oferta salarial; y el rol del supervisor o gerente es estar en la reunión como figura de apoyo.

Ítem N° 4

De participar en la fase de la entrevistas, ¿qué aspectos de los candidatos evalúa?

Cuadro N° 6: Aspectos evaluados de los candidatos en proceso de selección.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conocimiento técnico del área/vacante	19	100%
Dominio del inglés	16	84%
Lenguaje corporal	17	89%
Dominio de herramientas tecnológicas	10	53%
Competencias básicas	8	42%
Experiencia laboral	19	100%
Formación académica	9	47%

Fuente: Cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

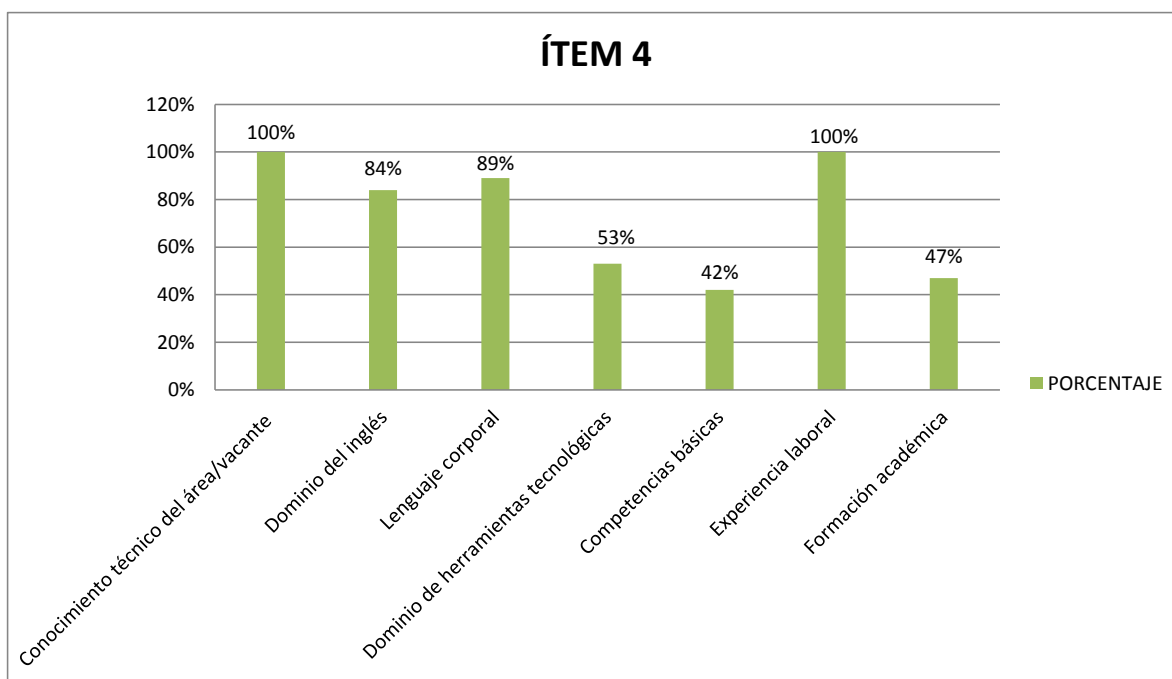


Gráfico N° 25: Aspectos evaluados de los candidatos en proceso de selección..

Análisis:

De acuerdo con el gráfico n° 25, el 100% de los encuestados que participa en la fase de entrevistas evalúa el conocimiento técnico del área/ vacante de los candidatos y la experiencia laboral, del 100% el 89% el lenguaje corporal, del 100% el 84% evalúa el dominio del inglés, del 100% el 53% el dominio de herramientas tecnológicas, del 100% el 42% las competencias básicas, y del 100% el 47% la formación académica. Esto quiere decir, que los evaluadores le dan mayor importancia a la experiencia laboral y al conocimiento técnico del área/ vacante como principales características para que un candidato cumpla con los requerimientos del cargo disponible.

Ítem N° 5

¿Tiene poder para elegir qué técnicas usar para la selección de candidatos?

Cuadro N° 7: Sobre la elección de las técnicas de selección de candidatos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	16%
NO	16	84%

Fuente: Cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

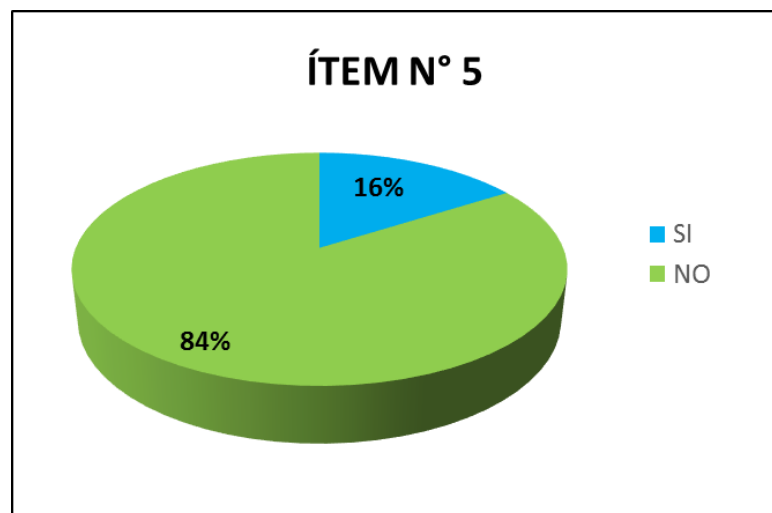


Gráfico N° 26: Sobre la elección de las técnicas de selección de candidatos.

Análisis:

De acuerdo con el gráfico n°26, el 84% de la población no puede elegir las técnicas a usar en los procesos de selección de personal, y el 16% si posee ese poder de decisión. Este 84% es así, porque el modelo de reclutamiento y selección que guía la elección de un candidato en Johnson & Johnson Medical y en Johnson & Johnson de Latinoamérica ya está preestablecido, es decir, ya existe un manual de procedimientos para guiar y ejecutar dichos procesos. Por tanto, si alguno de los evaluadores desea incluir alguna técnica de selección en el proceso, esta decisión depende de un rango de jerarquía; primeramente se emite la propuesta a los gerentes, quienes harían llegar la información a Johnson & Johnson en general, para discutir la factibilidad de su aplicación en todas las sedes en Latinoamérica. El 16% de la población que manifestó tener el poder de decisión sobre qué técnicas utilizar, se refería a la inclusión, en la búsquedas de algunas vacantes, de un estudio o una verificación adicional al proceso de selección, que refuerce las técnicas de selección para elegir de manera más acertada a un candidato.

Ítem N° 6

(En común con el ítem n° 8 del Cuestionario I)

¿Considera que la información ofrecida por los candidatos entrevistados es totalmente cierta?
En caso de que la respuesta sea negativa, ¿qué procedimientos (que usted conoce) se utilizan o utilizarían para verificar la información suministrada por los candidatos?

Cuadro N° 8: Veracidad de la información ofrecida por los candidatos entrevistados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	15%
NO	17	85%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

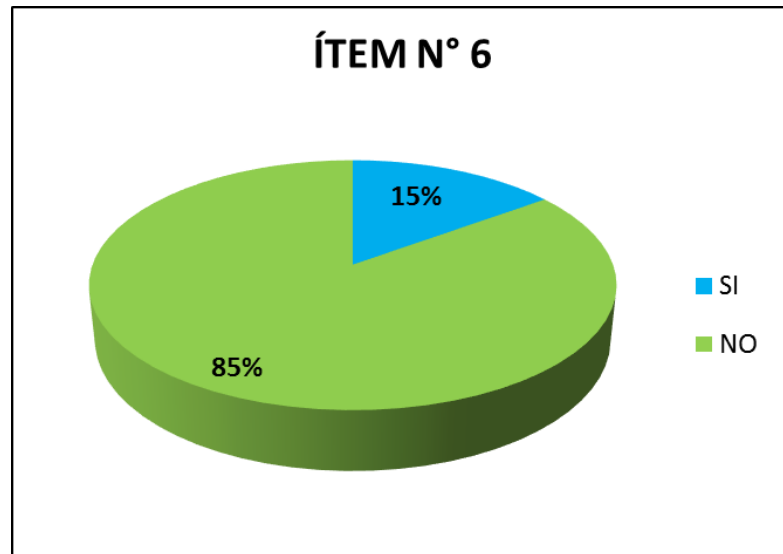


Gráfico N° 27: Veracidad de la información ofrecida por los candidatos entrevistados.

Análisis:

No se puede tener certeza absoluta de la información ofrecida verbalmente por un candidato; en esto coincide la Especialista de Adquisición de Talento y 16 de los supervisores y gerentes, conformando así el 85% del total de encuestados. Con este resultado se puede inferir que posiblemente la entrevista no sea la mejor técnica para evaluar ciertos aspectos de los candidatos, y tampoco para determinar la selección final de aquél que se espera que ocupe el cargo vacante. De igual forma, es necesario que esto se tome en consideración como oportunidad de mejora para que los evaluadores que participan en el proceso puedan confiar en las respuestas de los aspirantes y los resultados finales que arroja la fase de entrevistas.

A pesar de lo anteriormente mencionado, existen alternativas para verificar la información si así se desea proceder. El mismo 85% del total de los encuestados, identificó el chequeo de referencias como el procedimiento que se lleva a cabo en una de las fases del proceso de selección para validar y reforzar la información suministrada por el candidato.

Por otra parte, entre los procedimientos que los evaluadores utilizan o conocen para verificar la información suministrada por los candidatos están las verificaciones de referencia. Un 15% de la población explicó que a pesar de que no aplica directamente estas verificaciones

conoce su utilidad, pues dentro del proceso de selección, la reclutadora les ha informado en qué consiste y qué se busca con ellas. Se afirma entonces, que al llevarlas a cabo se genera una comunicación con las personas de contacto de los antiguos empleos de los candidatos para verificar su desempeño laboral en otras organizaciones y, se contacta con las universidades donde se formaron los candidatos con el fin de comprobar la culminación de sus estudios académicos.

Ítem N° 7

(En común con el ítem n° 9 del Cuestionario I)

¿Considera que las técnicas de selección que se utilizan actualmente son suficientemente confiables para la selección acertada de un candidato?

Cuadro N° 9: Confiabilidad de las técnicas de selección de candidatos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	40%
NO	12	60%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

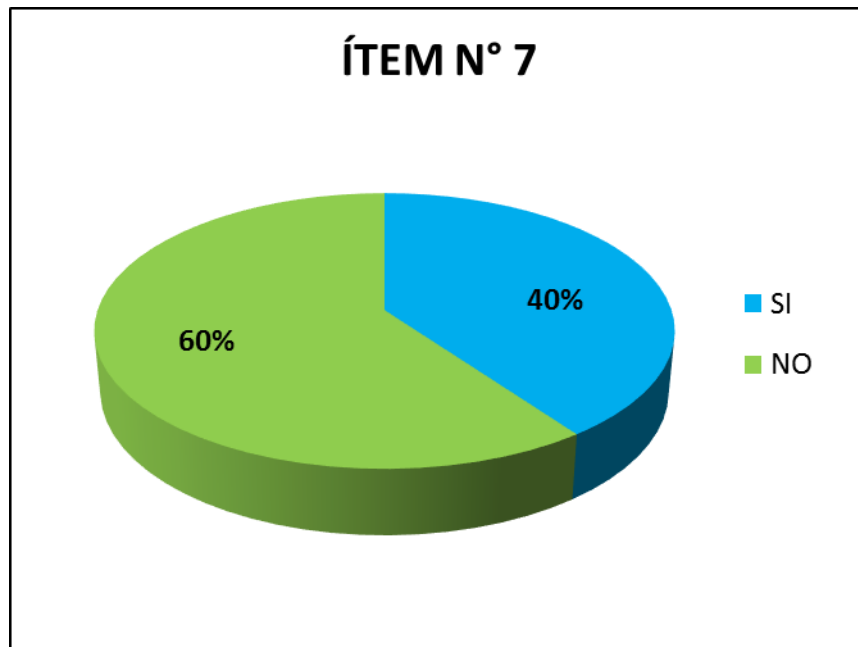


Gráfico N° 28: Confiabilidad de las técnicas de selección de candidatos.

Análisis:

De acuerdo con los resultados arrojados por el gráfico n° 28, se puede afirmar que el 60% de los encuestados considera que las técnicas utilizadas actualmente no son suficientemente confiables para la selección acertada de un candidato y el 40% considera que si lo son. En este sentido, surge la necesidad de encontrar nuevas técnicas que, no solo favorezcan la elección acertada de un candidato, sino que también le otorguen al proceso de selección confiabilidad y mayor efectividad en su ejecución. No obstante, se puede inferir que el 40% de los encuestados restante manifestó estar satisfecho con las técnicas de selección que hasta el momento se han utilizado. Confían en los resultados que éstas arrojan y la toma de decisiones se ve claramente influenciada por ello.

Ítem N° 8

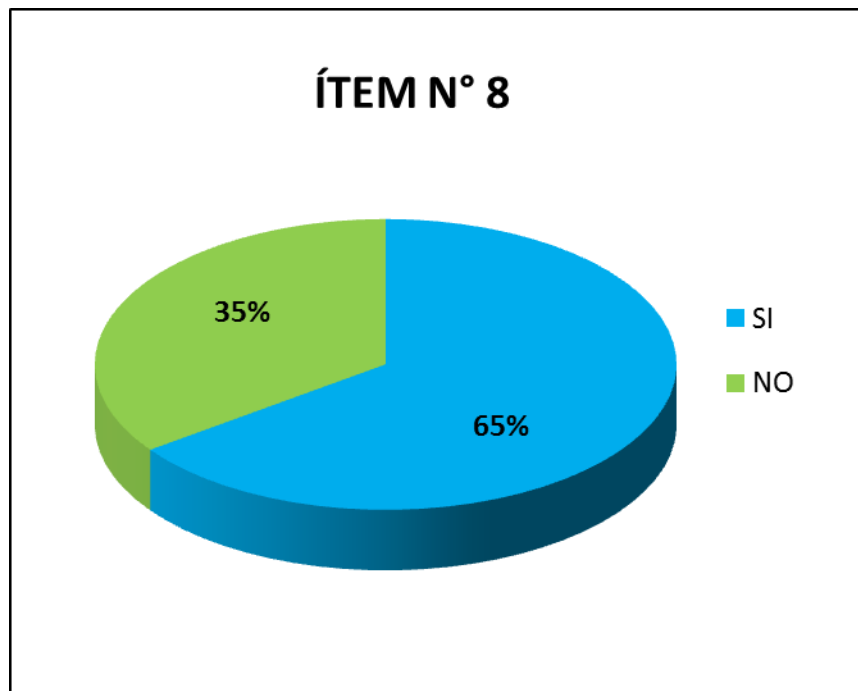
(En común con el ítem n° 12 del Cuestionario I)

¿Conoce qué son las técnicas de simulación? Si la respuesta es afirmativa, responda: ¿Qué técnicas de simulación conoce?

Cuadro N°10: Conocimiento de las técnicas de simulación. (1ra Parte)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	65%
NO	7	35%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

**Gráfico N° 29:** Conocimiento de las técnicas de simulación. (1ra Parte)**Cuadro N° 11:** Conocimiento de las técnicas de simulación. (2da Parte)

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Assessment Center	12	92%
Juego Serio ("Reveal" de L'Oréal)	1	8%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

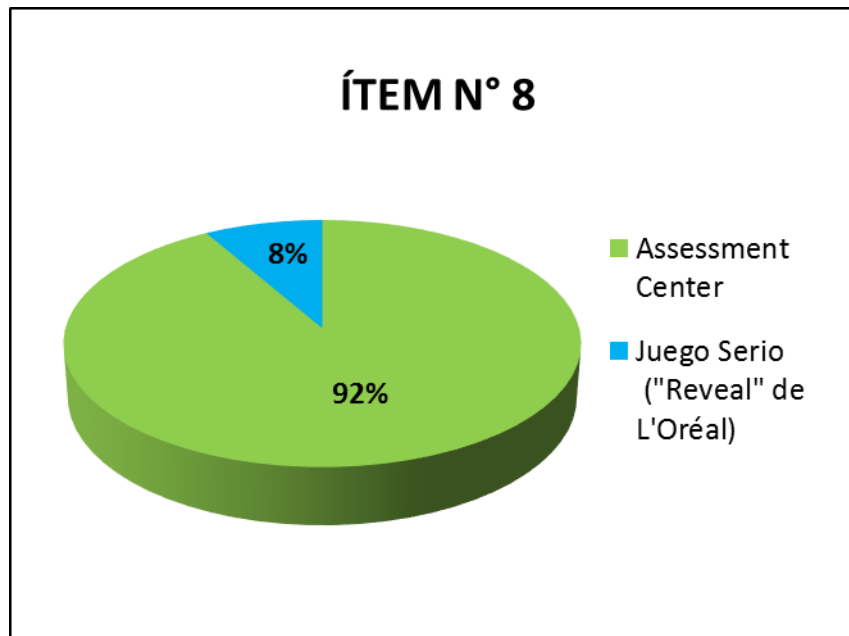


Gráfico N° 30: Conocimiento de las técnicas de simulación. (2da Parte)

Análisis:

Un 65% de las personas encuestadas afirmaron conocer que son las técnicas de simulación, mientras que el 35% restante desconoce por completo en qué consisten. De las 13 personas que conforman ese 65%, 12 hacen mención al Assessment Center y sólo 1 encuestado identificó el juego serio como técnica de simulación (este último, basado en su experiencia laboral previa donde tuvo que participar en la ejecución de dicha técnica). A fines de esta investigación, los resultados aquí obtenidos representan una ventaja significativa pues el hecho de que la mayoría de los encuestados conozca y maneje información sobre algunas técnicas de simulación, facilita en gran medida, el proceso de formación y adopción de una nueva metodología de trabajo, similar en ciertos aspectos a las ya conocidas.

Ítem N° 9

(En común con el ítem n° 13 del Cuestionario I)

De acuerdo con su experiencia en los procesos de selección de personal, ordene las siguientes técnicas de selección de candidatos según su utilidad o nivel de importancia. ¿Por qué considera que la técnica seleccionada como la número 1 es la más útil o importante?

Cuadro N° 12: Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 1era más útil o importante.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevistas	10	50%
Evaluaciones Cognitivas	0	0%
Evaluaciones Psicológicas	3	15%
De Simulación	5	25%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

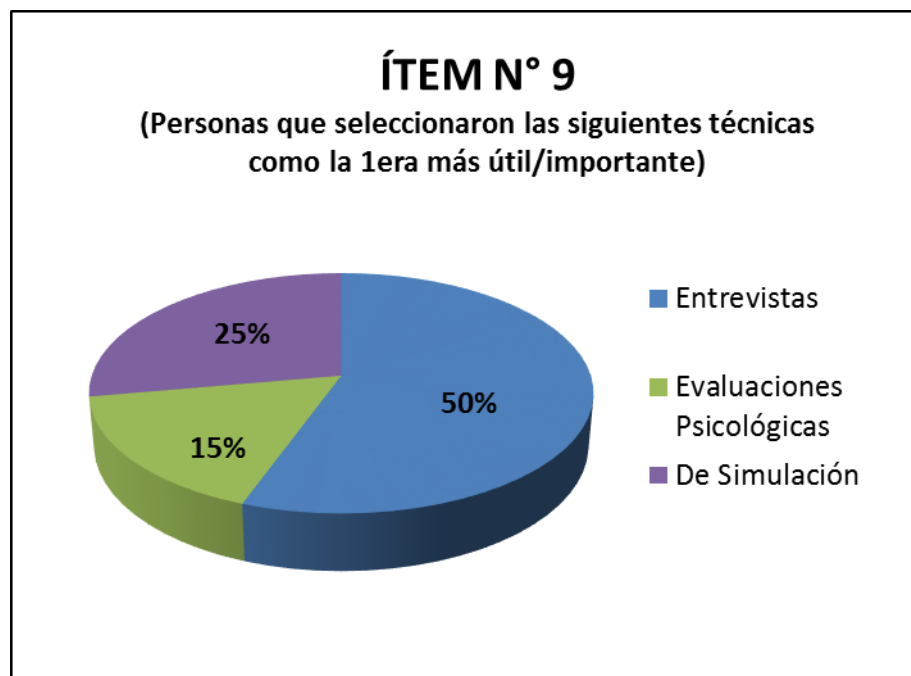


Gráfico N° 31: Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 1era más útil o importante.

Análisis:

Del 100% de los encuestado el 50% considera que la entrevista es la técnica más importante y útil para seleccionar el talento humano en Johnson & Johnson Medical SCS. De ese

100% el 25% concibe en primer lugar (según su nivel de importancia y utilidad) a las técnicas de simulación y, de ese 100% el 15% a las evaluaciones cognitivas.

Cuadro N° 13: Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 2da más útil o importante.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevistas	5	25%
Evaluaciones Cognitivas	4	20%
Evaluaciones Psicológicas	3	15%
De Simulación	7	35%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

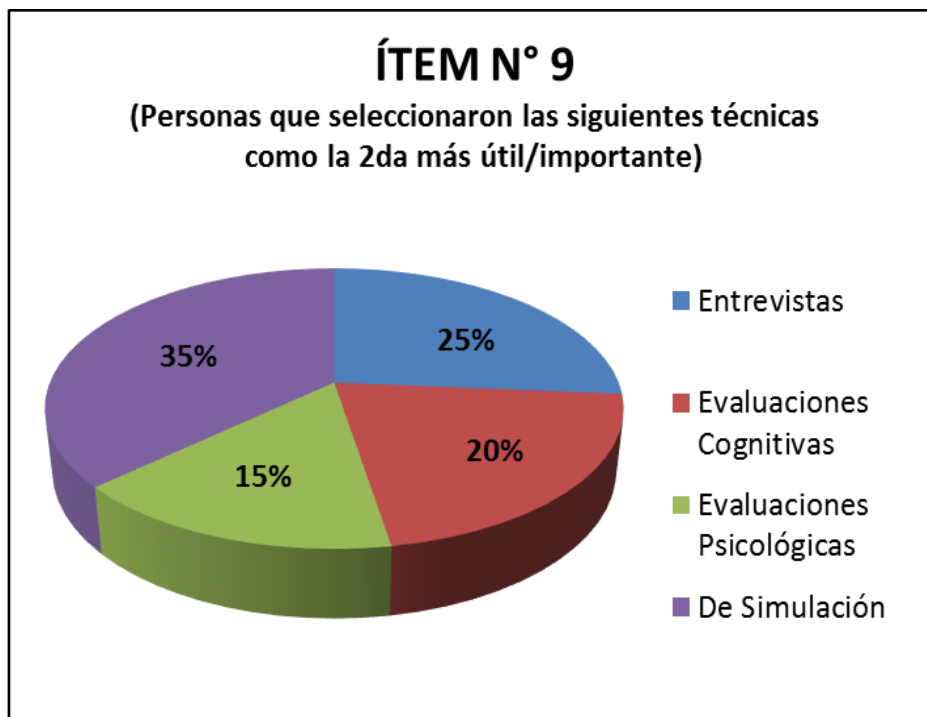


Gráfico N° 32: Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 2da más útil o importante.

Análisis:

Del 100% de los encuestado el 35% considera que la técnica de simulación es la segunda más importante y útil para seleccionar el talento humano en Johnson & Johnson Medical SCS. De ese 100% el 25% considera en segundo lugar (según su nivel de importancia y utilidad) la entrevista, de ese 100% el 20% las evaluaciones cognitivas y del 100% el 15% las evaluaciones psicológicas.

Cuadro N° 14: Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 3era más útil o importante.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevistas	5	25%
Evaluaciones Cognitivas	10	50%
Evaluaciones Psicológicas	12	60%
De Simulación	3	15%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

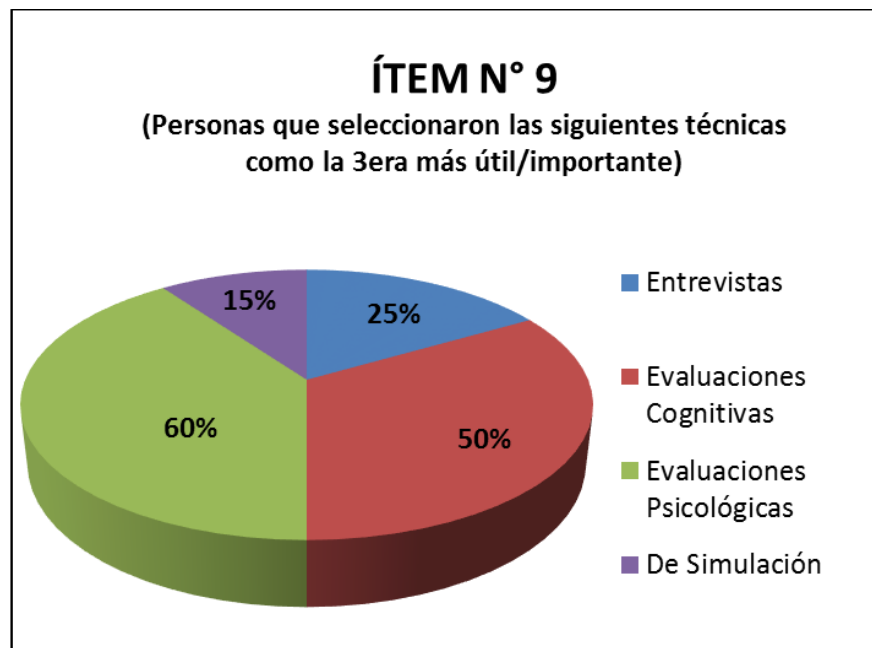


Gráfico N° 33: Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 3era más útil o importante

Análisis:

Del 100% de los encuestado el 60% considera que las evaluaciones psicológicas es la tercera técnica más importante y útil para seleccionar el talento humano en Johnson & Johnson Medical SCS. De ese 100% el 50% considera en tercer lugar (según su nivel de importancia y utilidad) las evaluaciones cognitivas, de ese 100% el 25% las entrevistas y del 100% el 15% las de simulación.

Cuadro N° 15: Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 4ta más útil o importante.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevistas	0	0%
Evaluaciones Cognitivas	6	30%
Evaluaciones Psicológicas	2	10%
De Simulación	5	25%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

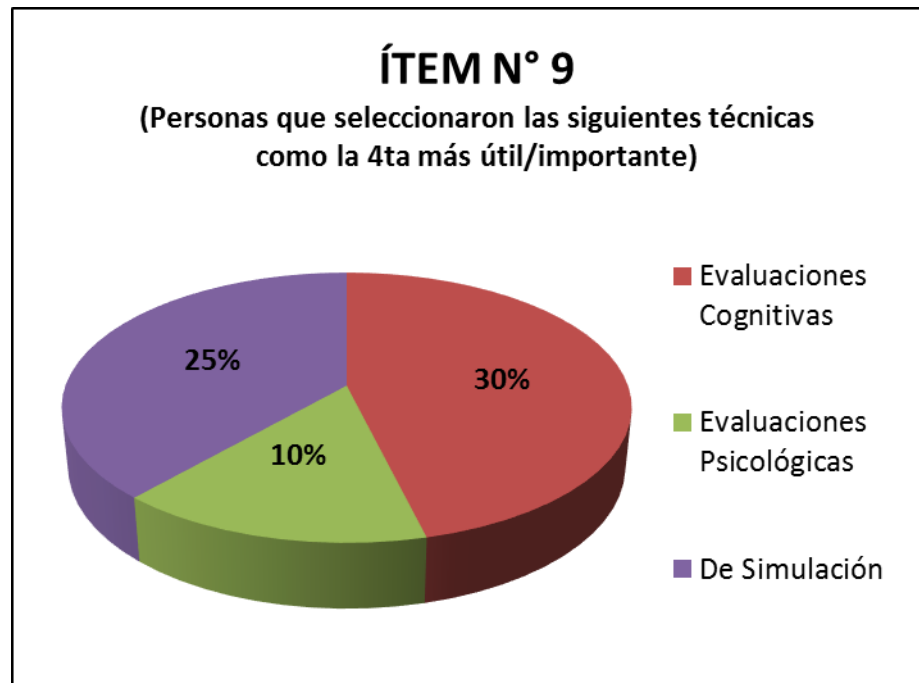


Gráfico N° 34: Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Personas que seleccionaron las siguientes técnicas como la 4ta más útil o importante.

Análisis:

Del 100% de los encuestado el 30% considera que las evaluaciones cognitivas es la tercera técnica más importante y útil para seleccionar el talento humano en Johnson & Johnson Medical SCS. De ese 100% el 25% considera en cuarto lugar (según su nivel de importancia y utilidad) las de simulación, de ese 100% el 10% las evaluaciones psicológicas y del 100% el 0% la entrevista.

Cuadro N° 16: Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Orden final.

ORDEN	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Entrevistas	10	50%
2	De Simulación	7	35%
3	Evaluaciones Psicológicas	12	60%
4	Evaluaciones Cognitivas	6	30%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

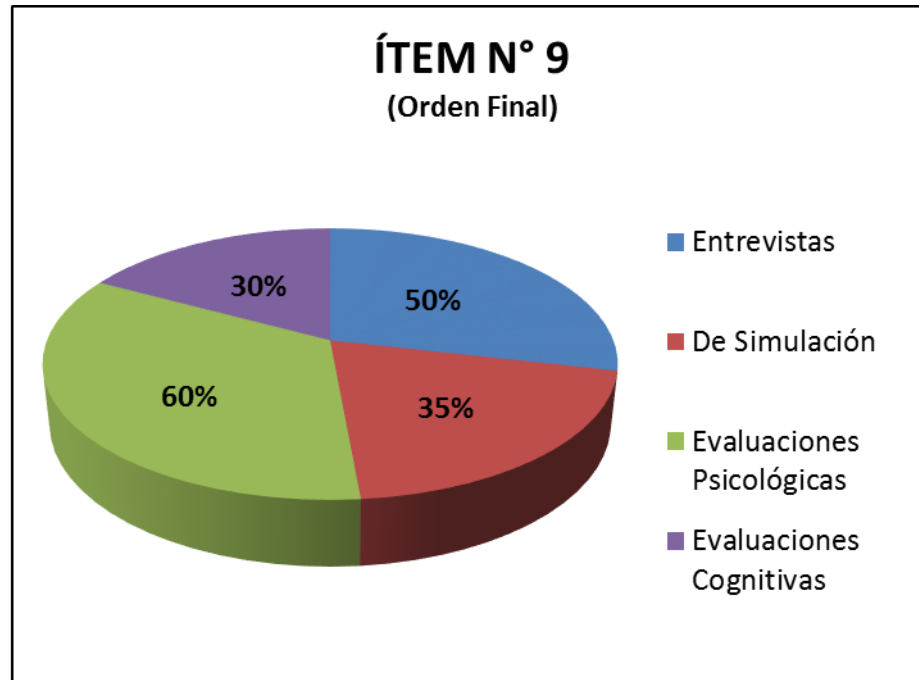


Gráfico N° 35: Técnicas de selección en función de su utilidad o nivel de importancia. Orden final.

Análisis:

Las técnicas de selección ordenadas de acuerdo a su utilidad o importancia permitieron visualizar que tan significativas resultan ser para los Supervisores, Gerentes y Especialista de Adquisición de Talento al momento de evaluar candidatos. Basados en su experiencia en procesos de selección, un 50% de los encuestados marcó la entrevista como la técnica más útil e importante afirmando que a través de ella pueden conocerse aspectos del individuo que no aparecen reflejados en su resumen curricular pero que serán igualmente determinantes en su desarrollo dentro del cargo vacante de resultar seleccionado. Adicionalmente, mencionaron que con la entrevista se puede profundizar en la experiencia laboral, perfil técnico y competencias de los aspirantes; con la evaluación de sus experiencias pasadas poder predecir su comportamiento futuro y finalmente, determinar si éstos se alinean o no con la filosofía y los objetivos de la organización.

La técnica de simulación fue seleccionada por el 35% del total de encuestados (7 individuos) como la segunda más útil o importante, quedando el 65% de las opiniones restantes, distribuidas entre las otras 3 opciones. Aunque en Johnson & Johnson Medical SCS no se utilizan las técnicas de simulación para la selección de candidatos, con estos resultados se hace evidente que ya una pequeña parte de los actores involucrados en este proceso, reconocen su utilidad e importancia para la elección acertada de un futuro empleado de la compañía.

Un 60% de los encuestados seleccionó la evaluación psicológica como la tercera técnica de acuerdo a su importancia y utilidad para la selección de aspirantes a un cargo. Cabe destacar que los resultados de esta selección han sido los más representativos de todo el ítem pues la mayoría de las personas coincidieron en la alternativa escogida, no se observa tanta dispersión en las respuestas en comparación con las categorías de orden anteriores.

Finalmente, en el cuarto lugar quedaron las evaluaciones cognitivas gracias a la opinión del 30% de los encuestados. Con esto se infiere que la evaluación técnica y/o académica de los candidatos no resulta ser lo más importante y decisivo en la selección final de los mismos. Estos resultados demuestran que son otros los aspectos que determinan la adecuación de la persona al cargo y su desarrollo personal y profesional en el ejercicio de sus funciones. Se otorga mayor valor a los resultados obtenidos con el uso de las técnicas anteriores en función a su aporte para la decisión final del proceso de selección.

Ítem N° 10

¿Los resultados del proceso de selección son siempre los esperados/deseados?

Cuadro N° 17: Resultados del proceso de selección.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	32%
NO	13	68%

Fuente: Cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

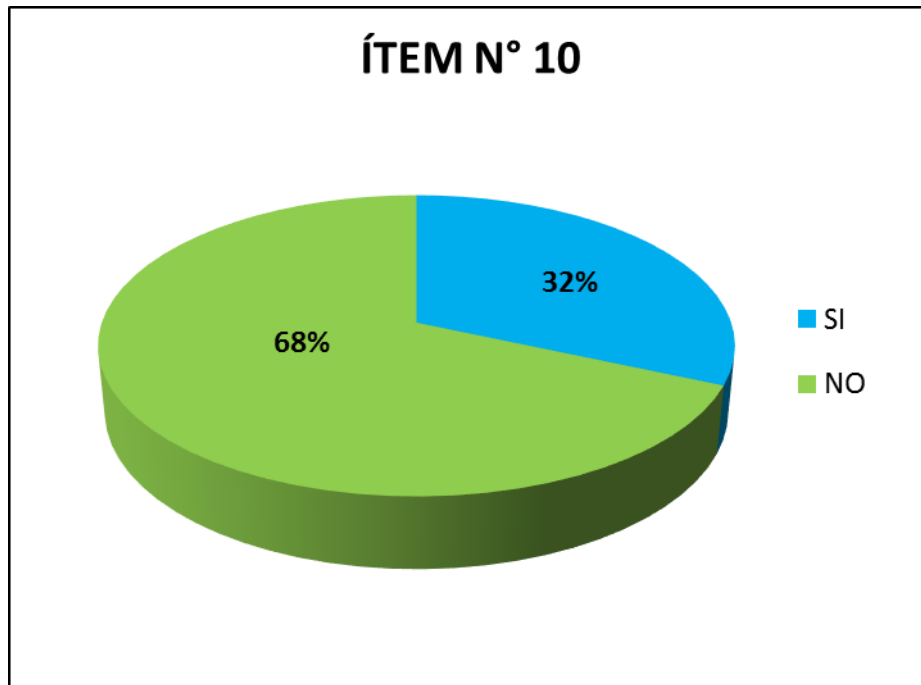


Gráfico N° 36: Resultados del proceso de selección.

Análisis:

De acuerdo con el gráfico n° 36, el 68% de los encuestados considera que los resultados del proceso de selección no siempre son los esperados o deseados, posiblemente algunas de las 13 personas que conforman este 68% tuvieron o tienen malas experiencias con el proceso de selección en cuanto a que el candidato finalmente elegido no cubrió las expectativas del negocio; quizás el tiempo invertido en el proceso fue muy extenso o se presentaron en el desarrollo del mismo inconvenientes que no permitieron responder efectivamente a las necesidades de la organización en el momento oportuno. En contraste, el 32% restante afirma estar satisfecho con los resultados del proceso de selección para el que participaron.

Ítem N° 11

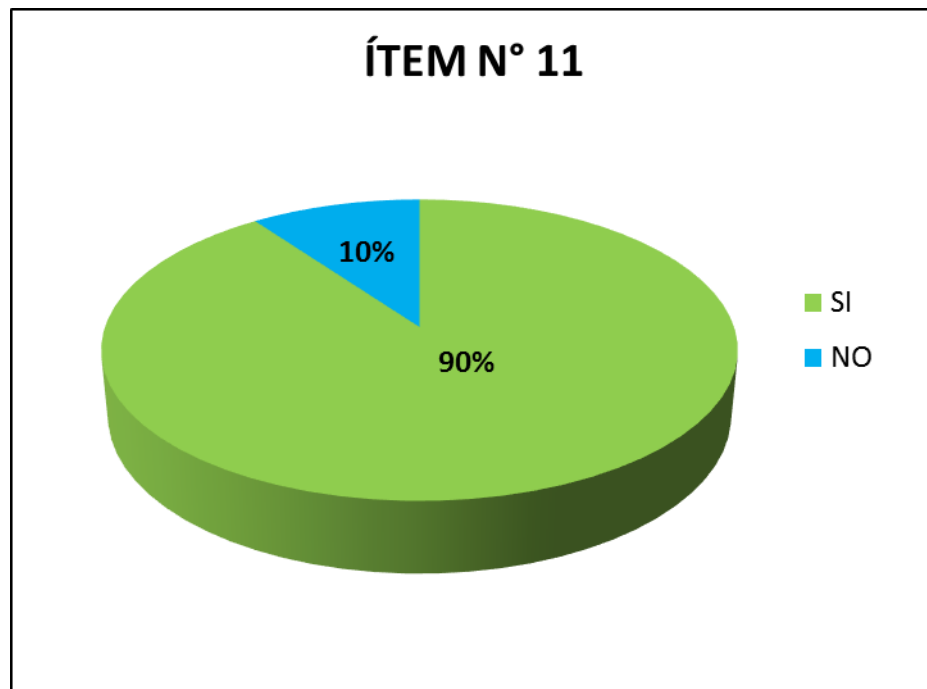
(En común con el ítem n° 17 del Cuestionario I)

¿Estaría interesado (a) en conocer una nueva técnica de selección de personal? ¿Por qué?

Cuadro N° 18: Interés en conocer una nueva técnica de selección de personal.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	90%
NO	2	10%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

**Gráfico N° 37:** Interés en conocer una nueva técnica de selección de personal.**Análisis:**

La Especialista de Adquisición de Talento afirmó estar interesada en conocer una nueva técnica de selección de personal, para ampliar la capacidad y las herramientas útiles para la selección. Esto resultó conveniente para el desarrollo de la investigación en cuanto a su disposición y apertura por conocer la propuesta diseñada sobre la inclusión de la Metodología LEGO Serious Play en los procesos que ella lidera.

Ítem N° 12

(En común con el ítem n° 18 del Cuestionario I)

¿Cree que el proceso de selección de personal, tal y como se desarrolla actualmente requiere modificaciones o mejoras? ¿Por qué?

Cuadro N° 19: Necesidad de modificar o mejorar el proceso de selección de personal.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

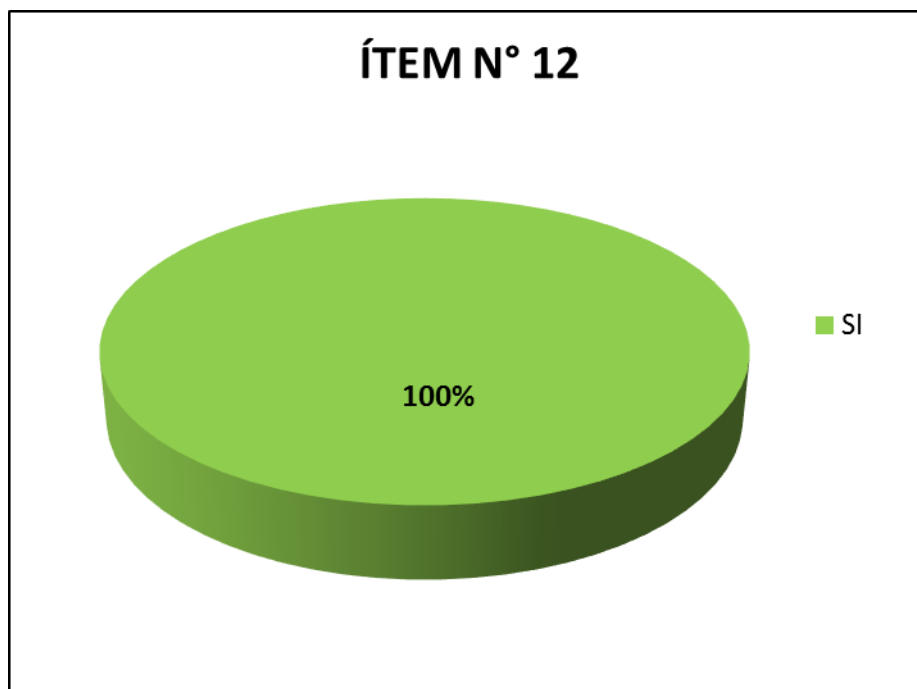


Gráfico N° 38: Necesidad de modificar o mejorar el proceso de selección de personal.

Análisis:

Efectivamente el proceso podría mejorarse, la Especialista de Adquisición de Talento opina que el incluir técnicas como el Assessment Center aportaría mayor validez y fiabilidad al proceso pues se trabajaría en conjunto con los supervisores o gerentes en la evaluación de los candidatos, se lograría una mejor predicción sobre el comportamiento futuro de los participantes y por último, sería mucho más precisa la identificación de habilidades existentes o carentes en ellos.

Con esto se deja en evidencia la necesidad de incorporar al proceso de selección nuevas técnicas que resulten más eficaces en la evaluación de los sujetos que en él participan. La dinámica de ciertas técnicas como el Assessment Center favorece la integración de las opiniones y juicios de los evaluadores teniendo como fuente primaria el desenvolvimiento de los candidatos en la resolución de problemas o estudio de casos en tiempo real.

Ítem N° 13

¿Cómo calificaría el desempeño del equipo de Adquisición de Talento en el proceso de selección de personal?

Cuadro N° 20: Desempeño del equipo de Adquisición de Talento en el proceso de selección de personal.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	63%
Muy Bueno	5	26%
Aceptable	2	11%
Inaceptable	0	0%

Fuente: Cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

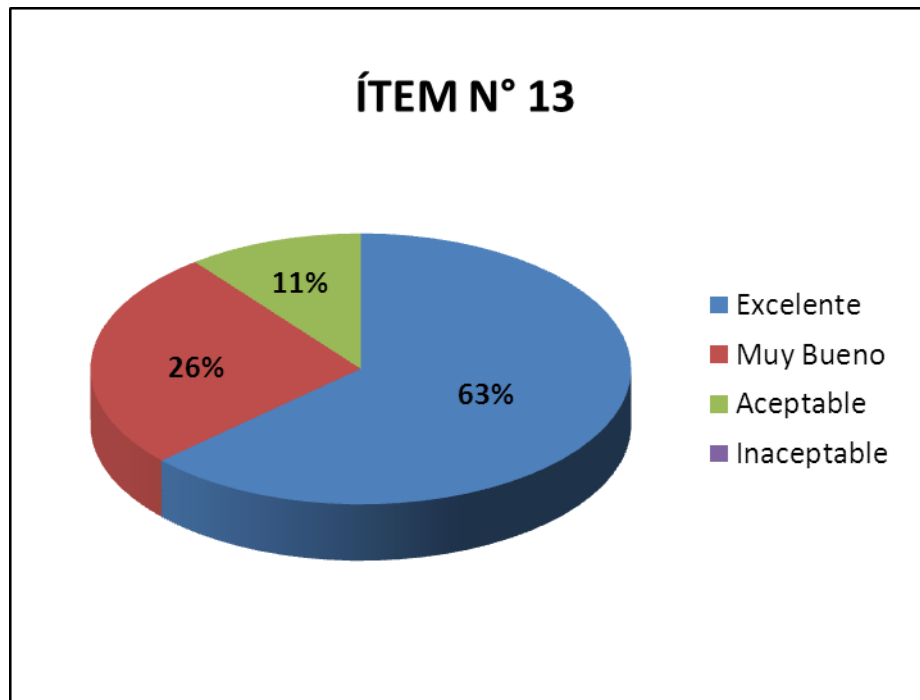


Gráfico N° 39: Desempeño del equipo de Adquisición de Talento en el proceso de selección de personal.

Análisis:

El gráfico n° 39 proporciona información que permite a los investigadores afirmar que un 63% de los encuestados califica el desempeño del equipo de Adquisición de Talento como Excelente, un 26% como Muy Bueno, un 11% como Aceptable y un 0% Inaceptable. No obstante, se puede alegar que la gran mayoría de Gerentes y Supervisores consideran que el desempeño del equipo de Adquisición de Talento es eficiente a la hora de seleccionar el talento humano que la organización requiere. Solo un pequeño grupo de la población afirma que dicho desempeño es aceptable, lo cual permite a los investigadores suponer que sus opiniones se deben a la falta de empleados que refuercen el Equipo, pues éste se conforma únicamente por la Pasante y la Especialista.

Ítem N° 14

¿Su opinión o juicio es determinante en la selección final de un candidato?

Cuadro N° 21: Selección final de un candidato de acuerdo a la opinión o juicio de los Supervisores y Gerentes.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
NO	0	0%

Fuente: Cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

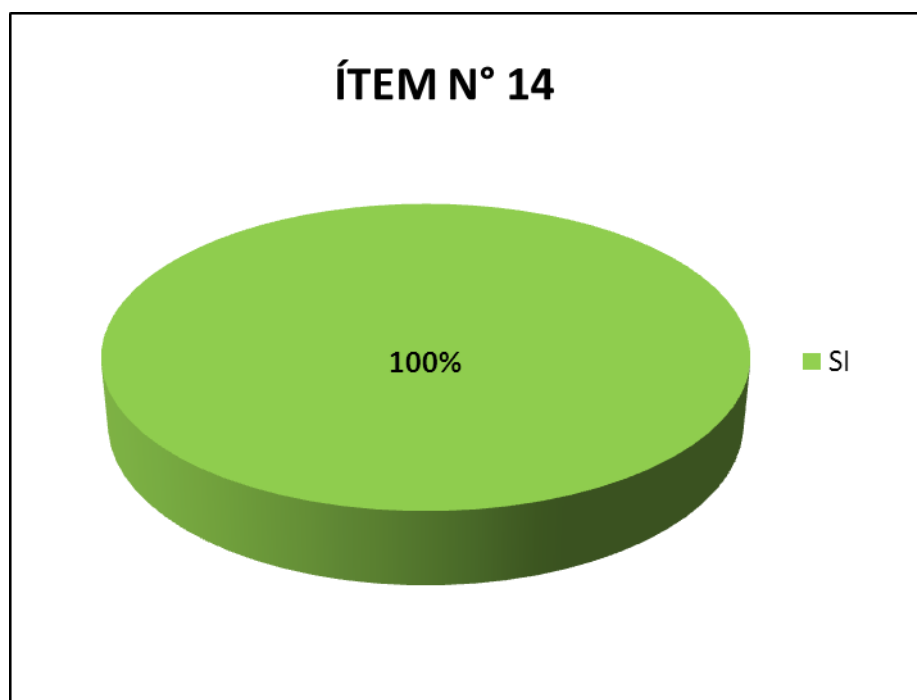


Gráfico N° 40: Selección final de un candidato de acuerdo a la opinión o juicio de los Supervisores y Gerentes.

Análisis:

De acuerdo a lo representado en el gráfico anterior, el 100% de los encuestados afirma que su juicio y opinión son determinantes en la selección final del candidato que ocupará la

vacante que ellos como Supervisores o Gerentes lideran. Esta decisión se toma en la reunión de cierre del proceso y se considera el feedback que les ofrece la Especialista de Adquisición de Talento sobre las fortalezas y oportunidades de mejora de cada uno de los aspirantes finalistas; adicionalmente, realiza una recomendación sobre el candidato que a su juicio podría ajustarse más al perfil que se está buscando. En función a esto y sus opiniones propias sobre lo percibido en las entrevistas, los supervisores y gerentes deciden qué candidato es finalmente elegido.

Ítem N° 15

¿Mantiene una comunicación constante con el equipo de Adquisición de Talento sobre la planificación y el desarrollo del proceso de selección?

Cuadro N° 22: Comunicación con el equipo de Adquisición de Talento sobre la planificación y el desarrollo del proceso de selección.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	84%
NO	3	16%

Fuente: Cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

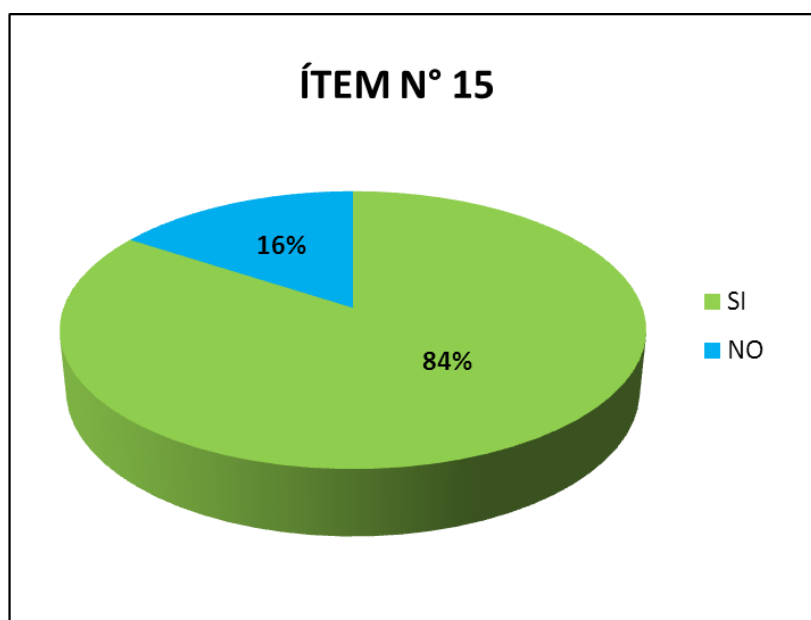


Gráfico N° 41: Comunicación con el equipo de Adquisición de Talento sobre la planificación y el desarrollo del proceso de selección.

Análisis:

Un 84% de los encuestados manifestó mantener una comunicación constante con el equipo de Adquisición de Talento con respecto a la planificación, el desarrollo y el cierre del proceso de selección de personal, mientras que el otro 16% restante de la población expresó no mantener o recibir este tipo de información. Para el equipo de Adquisición de Talento es importante mantener una comunicación constante con todos los sujetos involucrados en el proceso de selección, pues de esta manera los Supervisores y Gerentes están al tanto de los inconvenientes que pueden presentarse en la búsqueda y selección de candidatos. En base al diagnóstico realizado a través de esta investigación se deduce que el 16% de la población suele desprenderse del proceso de selección de personal, bien sea porque su principal o único interés es conocer al candidato finalista o, porque en otras ocasiones la Especialista de Adquisición de Talento no emitió ningún tipo de comunicación con los mismos.

Ítem N° 16

¿Qué tipo de información le ofrece la reclutadora sobre el proceso de selección?

Una vez que se inicia el proceso de selección de personal la especialista de Adquisición de Talento ofrece a los Supervisores y Gerentes las orientaciones necesarias para empezar formalmente el proceso. Seguidamente, mantienen una comunicación constantemente para coordinar el intercambio de información, bien sea vía virtual o presencial, concerniente al inicio, el desarrollo y el cierre del proceso, éste incluye: la revisión de las tareas y características del cargo vacante, la revisión del perfil profesional que se solicita, la revisión de los candidatos ubicados y preseleccionados en la entrevista, la planificación de la entrevista de los candidatos guiada por el respectivo Gerente o Supervisor, el análisis de los resultados de la entrevista, la decisión final sobre cuál empleado se seleccionará, la consideraciones referentes al pre-empleo, la aprobación de la oferta salarial y la propuesta de la oferta salarial al candidato.

Ítem N° 17

(En común con el ítem n° 24 del Cuestionario I)

¿Considera factible el uso de esta metodología como técnica de selección de candidatos? ¿Por qué?

Cuadro N° 23: Factibilidad del uso de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	90%
NO	2	10%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

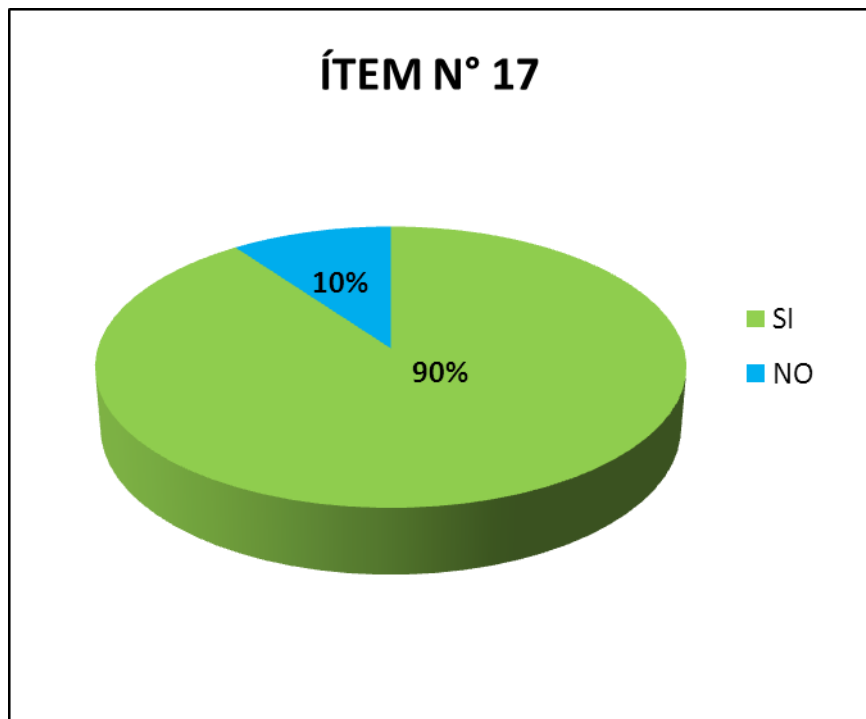


Gráfico N° 42: Factibilidad del uso de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos.

Análisis:

El 90% de los encuestados opina que si es factible el uso de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos, lo cual permite inferir que si hay posibilidades de incluirla en el proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS. Sin embargo, un 10% de la población difiera de esta opinión, y al considerar que el término “factibilidad” se refiere a la disponibilidad de recursos necesarios para llevar a cabo un objetivo, se observa incoherencia entre lo planteado aquí y lo que la Especialista de Adquisición de Talento indico en el ítem N° 19 (cuestionario I) sobre la disponibilidad de recursos para la ejecución adecuada de los procesos de selección. En caso de no contar con el capital financiero suficiente se le resta factibilidad de aplicación a la Metodología pues es necesario en principio, adquirir los materiales didácticos (piezas LEGO) esenciales para su ejecución. Sin embargo, es importante saber que la encuestada encontró en la metodología, una opción viable para mejorar el proceso de selección considerando las ventajas y beneficios además de su utilidad y posible aporte al modelo actual de reclutamiento y selección de candidatos.

Ítem N° 18

(En común con el ítem n° 28 del Cuestionario I)

¿Cómo imagina la aplicación de esta metodología en el proceso de selección de candidatos?

Análisis:

La Especial de Adquisición de Talento junto con los Gerentes y Supervisores toman como referencia la técnica del Assessment Center (mencionada en el ítem N°12 Cuestionario II) considerándola una técnica similar a la propuesta, donde se presente a los candidatos una situación o problema ficticio y deban buscarle respuesta o solución representándola con piezas LEGO.

Ítem N° 19

Marque con una **X** las competencias que considera que se evaluarían en los candidatos, con la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección.

Cuadro N° 24: Competencias que se evaluarían en los candidatos con la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proactividad	9	47%
Trabajo en equipo	17	89%
Creatividad	16	84%
Liderazgo	17	89%
Resolución de conflictos	19	100%
Orientación al logro	5	26%
Flexibilidad	2	11%
Atención al detalle	15	79%
Toma de decisiones	16	84%
Capacidad de análisis	12	63%
Comunicación efectiva	14	74%
Innovación	1	5%
Pensamiento estratégico	14	74%

Fuente: Cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

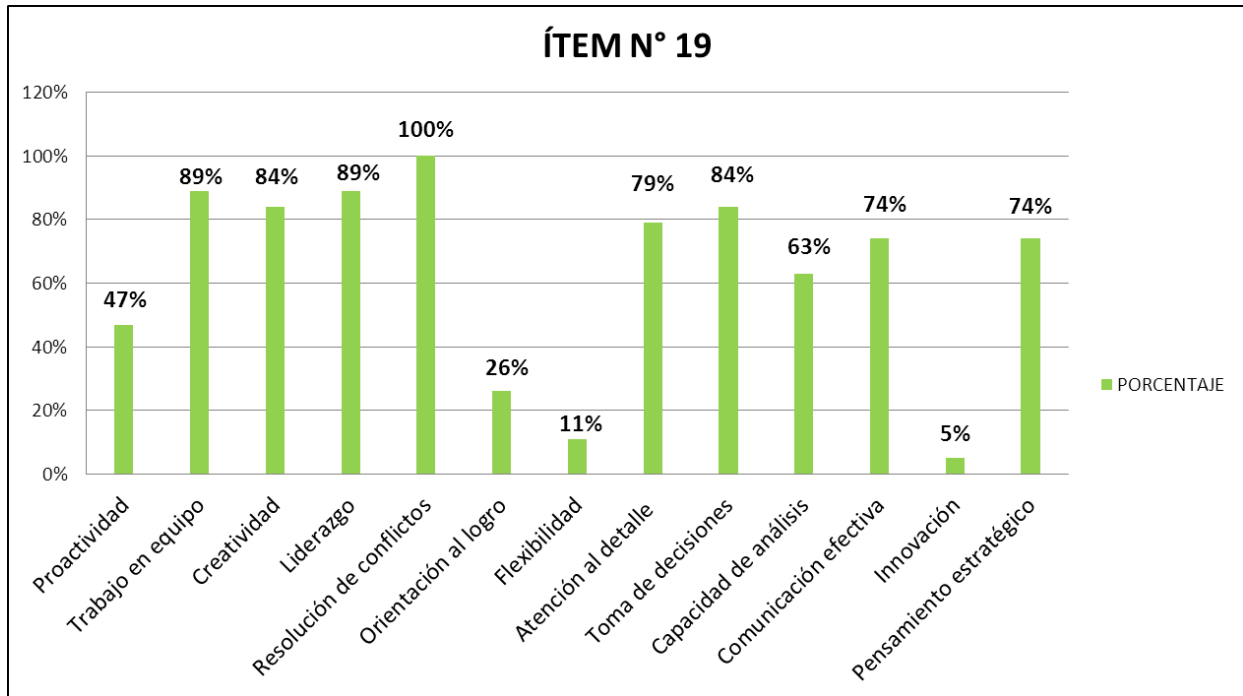


Gráfico N° 43: Competencias que se evaluarían en los candidatos con la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play.

Análisis:

Tomando en cuenta los resultados arrojados por el gráfico n° 43 se destaca que el 100% de los encuestados considera la Resolución de Conflictos como la principal competencia a evaluar en un proceso que ejecute la metodología LEGO Serious Play como técnica de selección, del 100% el 89% de la población toma en cuenta el Trabajo en Equipo y el Liderazgo, del 100% el 84% toma en cuenta también la Creatividad y la Toma de Decisiones, del 100% el 74% la Comunicación efectiva y el Pensamiento estratégico, del 100% el 79% que la Atención al detalle, del 100% el 63% la Capacidad de Análisis, del 100% el 47% la Proactividad, del 100% el 26% la Orientación al logro, del 100% el 11% la Flexibilidad, y del 100% solo el 5% piensa que la Innovación sería tomada como una de las competencias a evaluar con la aplicación de la Metodología. Esto permite afirmar que la mayoría de los encuestados comprende y admite los alcances de la metodología LEGO Serious Play en el proceso de selección de personal, en relación a la evaluación de las competencias antes mencionada, las cuales son esencia, sumamente importantes a la hora de desempeñar las tareas de un cargo vacante.

Ítem N° 20

(En común con el ítem n° 28 del Cuestionario I)

¿En su opinión, que tan importante es para Johnson & Johnson Medical SCS la formación continua de sus empleados?

Cuadro N° 25: Importancia de la formación continua de los empleados de Johnson & Johnson Medical SCS.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	13	65%
Importante	7	35%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

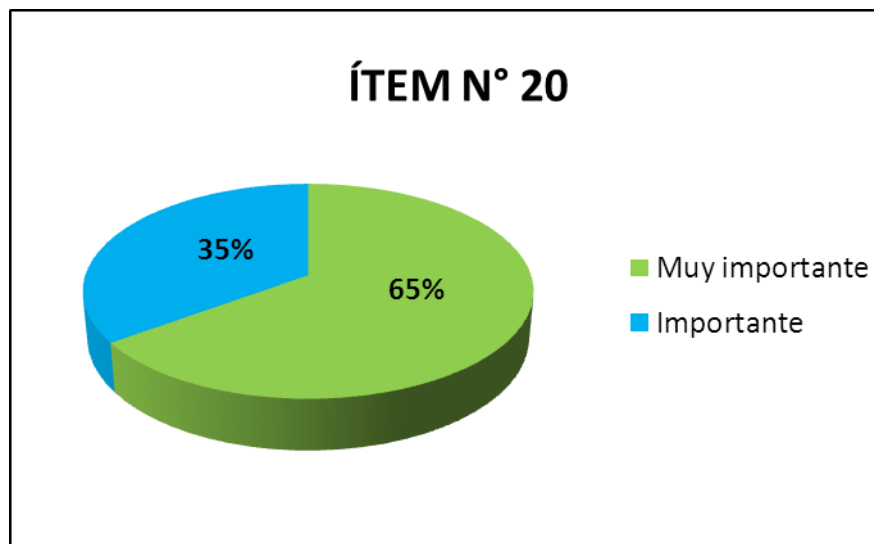


Gráfico N° 44: Importancia de la formación continua de los empleados de Johnson & Johnson Medical SCS.

Análisis

El 65% de la población considera que para Johnson & Johnson Medical SCS la formación continua de sus empleados es muy importante y el 35% la califica como importante, pues la empresa establece que los procesos de formación deben potenciar y desarrollar el talento de sus empleados, permitiéndoles ofrecer de manera segura y espontánea las competencias que requieren para desempeñar con excelencia las tareas del cargo que ocupan.

Ítem N° 21

(En común con el ítem n° 30 del Cuestionario I)

¿Conoce cuáles son las fases de un proceso formativo?

Cuadro N° 26: Conocimiento de las fases de un proceso formativo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	75%
NO	5	25%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS.

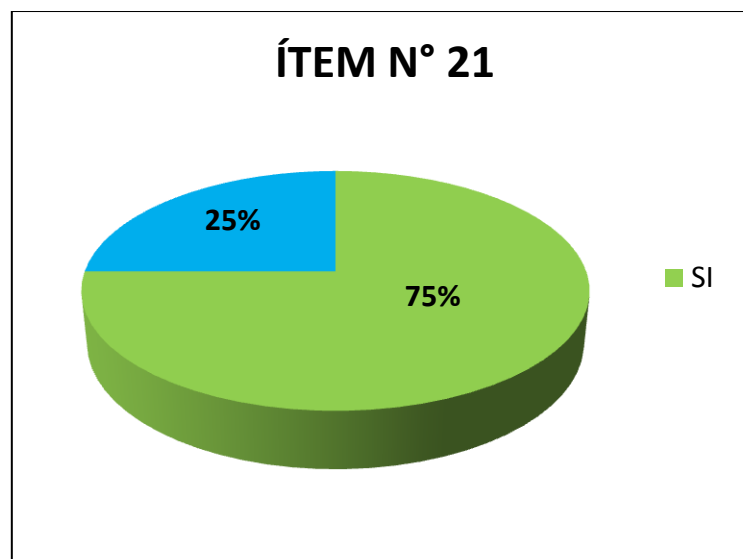


Gráfico N° 45: Conocimiento de las fases de un proceso formativo.

Análisis

Especialista de Adquisición de Talento en conjunto con parte Supervisores y Gerentes representando el 75% de los encuestados, manifestaron conocer las fases que se llevan a cabo en un proceso de formación, mientras que el 35% expresó desconocer cuáles eran estas fases. Esto podría relacionarse con el Ítem N° 15 en el cual se destaca como por los errores en la comunicación, los Supervisores y Gerentes pueden, al no estar tanto del proceso completo, exigir una acción rápida por parte del equipo de Adquisición de Talento, sin conocer si el estatus de selección de un candidato y crear conflictos entre áreas.

Ítem N° 22

(En común con el ítem n°31 del Cuestionario I)

Si su respuesta anterior es afirmativa, señale en cuál de las siguientes fases ha participado.

Cuadro N° 27: Participación de Supervisores y Gerentes en las fases de un proceso formativo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diagnóstico	13	65%
Planificación	2	10%
Ejecución	19	95%
Evaluación	17	85%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS

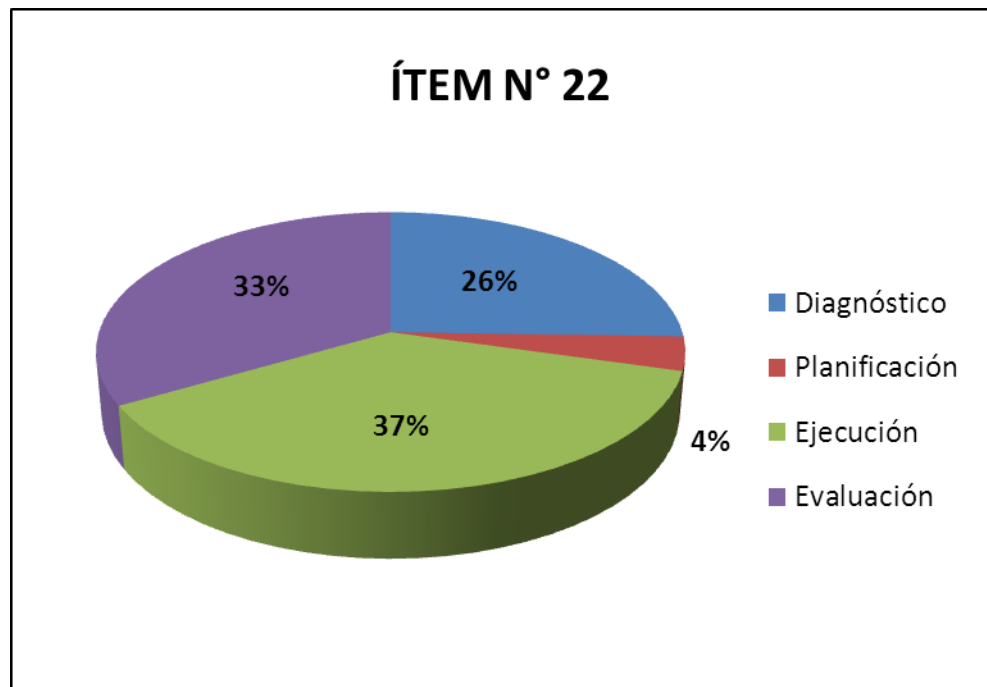


Gráfico N° 46: Participación de Supervisores y Gerentes en las fases de un proceso formativo.

Análisis:

Los encuestados expresaron conocer las fases de un proceso formativo, del 100% un 65% el diagnóstico, del 100% un 10% la planificación, del 100% un 95% la ejecución y del 100% un 85% la evaluación. Lo cual permite afirmar que al momento de conocer y evaluar el modelo propuesto los encuestados tendrían mayor agilidad para captar la esencia del mismo y los alcances de su aplicación.

Ítem N° 23

(En común con el ítem n° 32 del Cuestionario I)

¿Qué tan factible cree que sea la aplicación de un Modelo de Gestión para la formación de personal en Johnson & Johnson Medical SCS basado en la Metodología LEGO Serious Play?

Cuadro N° 28: Factibilidad de aplicación de un Modelo de Gestión para la formación de personal basado en la Metodología LEGO Serious Play.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy factible	7	35%
Factible	11	55%
Poco factible	2	10%
Nada factible	0	0%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS

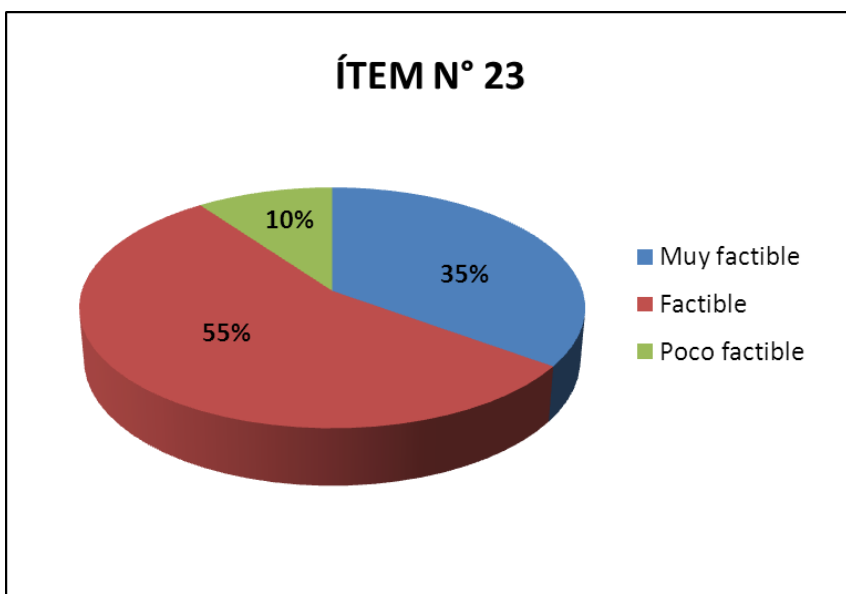


Gráfico N° 47: Factibilidad de aplicación de un Modelo de Gestión para la formación de personal basado en la Metodología LEGO Serious Play.

Análisis:

El 55% de la población manifestó que es factible la aplicación del modelo de gestión propuesto, el 33% muy factible, y el 10% poco factible. Sin embargo, expresaron no arriesgarse a ejecutarlo antes de conocer en profundidad el modelo y de cerciorarse que la empresa cuenta con los recursos financieros, materiales y tecnológicos necesarios para su adecuada implementación.

Ítem N° 24

(En común con el ítem n° 24 del Cuestionario I)

Seleccione los 5 aspectos que considera más importantes para la empresa en la ejecución de un proceso formativo.

Cuadro N° 29: Aspectos más importantes en la ejecución de un proceso formativo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Duración (tiempo)	2	10%
Recursos Materiales	0	0%
Desempeño del facilitador	17	85%
Locación	2	10%
Estrategias de enseñanza y aprendizaje	12	60%
Estructura de contenido	16	80%
Material de apoyo	10	50%
Refrigerios	0	0%
N° de participantes	0	0%
Pertinencia	10	50%
Dinámica de la actividad	18	90%
Cumplimiento de objetivos	9	45%

Fuente: Cuestionario I aplicado a la Especialista de Adquisición de Talento y cuestionario II aplicado a Supervisores y Gerente de Johnson & Johnson Medical SCS

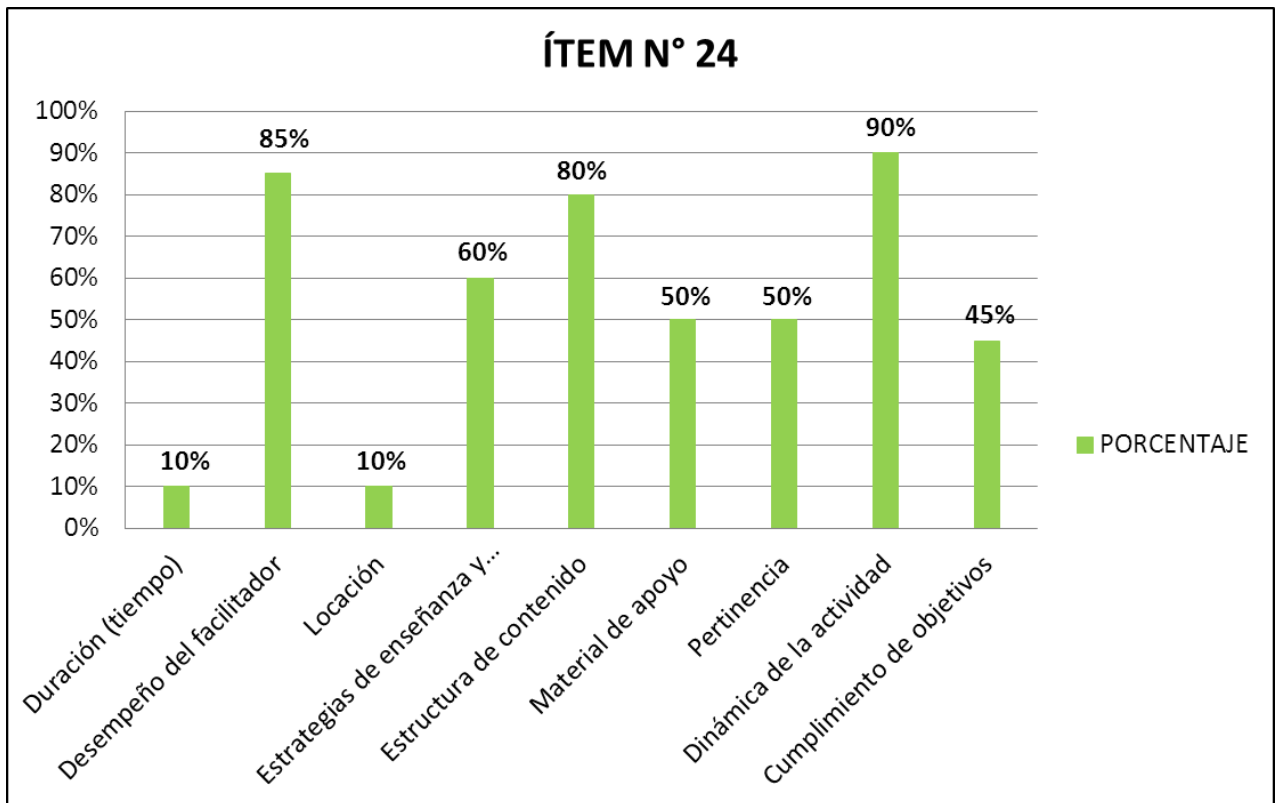


Gráfico N° 48: Aspectos más importantes en la ejecución de un proceso formativo.

Análisis

La Especialista de Adquisición de Talento junto con los Supervisores y Gerentes consideran que la dinámica de la actividad (90%), la estructura de contenido (80%) el desempeño del facilitador (85%), las estrategias de enseñanza y aprendizaje (60%), y la pertinencia (50%) son los aspectos más relevantes a la hora de ejecutar un proceso formativo. Desde sus puntos de vista, el facilitador es el pilar fundamental para que los objetivos expuestos en la planificación del proceso sean cumplidos de manera eficiente y significativa, pues es él quien desempeña el rol de facilitador de conocimientos y, además, es quien debe cerciorarse de que las estrategias de enseñanza y las estrategias de aprendizaje se ejecuten de manera adecuada. Por otra parte, suponen que ante todo es fundamental la planificación de programas de formación orientados a satisfacer las necesidades formativas que debieron ser identificadas con antelación y, a proporcionar una formación que promueva la adquisición de

conocimientos valiosos, y la contextualización de las herramientas o metodologías a las condiciones de aprendizaje.

Ítem N° 25

¿Cómo le gustaría que fuesen los programas de formación?

Análisis

En sentido general, los encuestados consideran que los programas de formación deberían incluir (adicionalmente) estrategias de enseñanza y aprendizaje que admitan el trabajo en equipo, puesto que la organización requiere de la afinidad entre los empleados a la hora de desempeñar las tareas conjuntas. Por otra parte, manifiestan la necesidad de proporcionar a los instructores de una planificación pedagógica que guíe la aplicación de los programas formativos, y que para los participantes represente un conjunto de aprendizajes significativos. Asimismo, se plantea el deseo de desarrollar una visión global de los contenidos en relación a la aplicación de los mismos en casos reales del entorno organizacional.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

CAPITULO V

PROPUESTA

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL DE JOHNSON & JOHNSON
MEDICAL SCS BASADO EN LA METODOLOGÍA “LEGO SERIOUS PLAY”**

Autores:

Araque Susana

Navas Karen

Soares José F.

Tutor: Rodolfo Ron

Ciudad Universitaria, Junio de 2015

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones están sujetas a los innumerables cambios que ocurren en su entorno (interno y externo) y que afectan (positiva o negativamente) su propia dinámica laboral. Es así, como van surgiendo necesidades que demandan de la organización una mejor gestión de sus procesos y recursos, sin dejar de lado la gestión más importante: la del talento humano. Esto con el fin de mantener un alto nivel de competitividad y perdurabilidad a través del tiempo; la producción de servicios y productos de calidad, la satisfacción personal y profesional de los empleados que allí laboran y, en definitiva, la atención y respuesta a las necesidades del cliente garantiza el éxito de la compañía.

Esta realidad exige a Johnson & Johnson Medical SCS establecer un modelo de gestión organizacional que oriente la formación del equipo de Adquisición de Talento, y guíe las funciones y acciones de los Supervisores y Gerentes de cada área, relacionadas con los procesos de selección de personal. Se presenta entonces una propuesta que expone un modelo de gestión organizacional estructurado en las siguientes fases:

- Diagnóstico inicial.
- Establecimiento de los elementos claves de la Metodología LEGO Serious Play.
- Descripción de los pasos a seguir para la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play en la fase final del proceso de selección.
- Proceso de evaluación y control del modelo de gestión.

La propuesta parte de un diagnóstico inicial de la empresa, pues busca satisfacer las necesidades y carencias de los procesos para reforzar aquellos elementos que ofrecen resultados satisfactorios. Incluye además la definición de: objetivos, representación gráfica del modelo, definición de cada una de las fases y conclusiones respectivas.

JUSTIFICACIÓN

En términos generales, un Modelo de Gestión Organizacional representa una guía o referencia sobre la cual desarrollar procesos, actividades o tareas de una forma más eficiente. Esto permite a la organización constituir líneas de acción estratégicas para consolidar y reforzar funciones o procesos que requieran una mejora en su ejecución.

La construcción de un modelo de gestión de esta índole proporcionará a Johnson & Johnson Medical SCS la información necesaria para el análisis profundo de su actual proceso de selección de candidatos, e incluirá la propuesta de formación destinada a optimizar el mismo a través de la introducción de la metodología LEGO Serious Play como técnica de selección; cumpliendo así con el objetivo final del proceso: seleccionar al mejor talento humano.

El modelo de gestión propuesto responde a la necesidad de mejorar, a través de la formación, los resultados de la selección de talento humano. También, está diseñado para promover la innovación, desafiar el status quo del proceso y, para desarrollar en la especialista de reclutamiento y los gerentes de las diferentes áreas una nueva perspectiva sobre cómo evaluar de manera más dinámica, completa y creativa las habilidades, destrezas y conocimientos de los candidatos en proceso de selección.

En este sentido y a fines de esta propuesta, la metodología LEGO Serious Play representa la alternativa de cambio para el proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS. Con la intervención de la metodología en el proceso se trabajaría el autodescubrimiento de competencias en los propios candidatos, el desarrollo de la capacidad para una mayor retención de conocimientos y, principalmente, el “aprender haciendo” a través de la simulación de casos de la vida real, específicamente, casos del entorno organizacional. El equipo encargado del proceso, podría identificar de forma espontánea las competencias que se pretenden evaluar; lo cual puede significar la disminución del margen de error en la selección del candidato y, a largo plazo, la satisfacción de la organización en relación al desempeño laboral del empleado.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La necesidad de transformar el área de recursos humanos en un área estratégica e indispensable para alcanzar y mantener el éxito organizacional se ha convertido en realidad, todas las personas que allí laboran aportan valor a la compañía a través de modelos de gestión cada vez más sofisticados y rentables. Resulta evidente, entonces, que estos empleados necesitan una herramienta para tomar las mejores decisiones en cuanto al desarrollo de nuevos modelos de gestión y la elaboración de estrategias enfocadas en agregar valor a la compañía, como principal referencia para describir toda la acción del área de recursos humanos.

Para la formulación de nuevos modelos de gestión enfocados en la formación de personal de Johnson & Johnson Medical SCS, fue preciso analizar algunos de éstos, con el fin de seleccionar aquel que corresponda con los aspectos que a la luz de esta organización son los más relevantes. Después de la revisión teórica realizada, se considera seleccionar como referencia el siguiente modelo:

Modelo de Karagabi KMMModel

González, Joaquín y Collazos, (2007), como creadores del Modelo de Karagabi KMMModel exponen:

El Modelo de Karagabi KMMModel provee un marco de trabajo integral, para el diseño, despliegue, evaluación y mejora de modelos organizacionales orientados a la gestión del conocimiento. Uno de sus principales componentes y el que resulta pertinente a esta investigación es la base de conocimiento de experiencias, la cual provee métodos y estructuras que facilitan la construcción colaborativa de conocimiento en la forma de casos de ejecución de la metodología de intervención.

Esta base de conocimiento está fundamentada en modelos de gestión de experiencias apoyados en casos, lo cual permite la explicación de la ejecución de procesos y subprocesos del objeto de estudio con el sustento de la metodología de intervención; tomando en consideración las lecciones aprendidas, ideas, problemas y métodos de resolución de conflictos resultantes de cada caso.

Karagabi KMMModel es una propuesta que facilita la incorporación de modelos de gestión de conocimiento en la dinámica de las organizaciones. Su aplicación ha permitido que éstas se reestructuren, ayudándoles a definir de manera adecuada, sus procesos, estructura, motivación y competencias, requeridas para valorar, aprovechar y desarrollar sus activos de conocimiento e integrarlos en la operación de la organización.

Para formalizar tanto la metodología de intervención, como los resultados de cada una de las fases de su aplicación, el conocimiento organizacional es aprovechado a través de un lenguaje común y compartido, dando así el punto de partida para el diseño de estrategias de gestión de conocimiento acordes con los objetivos estratégicos y los problemas detectados.

Así pues, se hace especial mención a uno de los siete modelos de Karagabi KMMModel, por ser la principal referencia para el fundamento de esta investigación:

Modelo de Gestión de experiencia (EMM)

Permite la gestión de experiencias en la forma de casos particulares para la ejecución de procesos de negocios, ejecución de estrategias, problemas, soluciones y cambios organizacionales. Dos modelos han sido definidos:

1. El “modelo de experiencias” basado en casos (CASEKM), que permite representar el conocimiento adquirido en la ejecución particular de un proceso y sus actividades, considerando los problemas y soluciones de la ocurrencia, las enseñanzas asimiladas, los métodos de resolución de conflictos, el conocimiento del dominio involucrado, y el conocimiento de inferencia que soporta la toma de decisiones de un caso particular.
2. El “modelo de conocimiento” del cambio (ChangeKM), que permite representar experiencia en la forma de cambios, en la manera como se hacen las cosas de la organización, y el conjunto de hechos o eventos que motivan dicho cambio.

Finalmente, los aportes de estos autores, resultaron ser una guía significativa que orientó y facilitó la construcción de un modelo de gestión organizacional para la formación adaptado a las necesidades de Johnson & Johnson Medical SCS. Cada uno de los elementos extraídos permitió establecer las diferentes fases sobre las cuales fue posible edificar el modelo que se propone a continuación.

OBJETIVOS Y PROPÓSITO DEL MODELO

Objetivo General:

Proponer la aplicación de un modelo de gestión para que oriente el proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS, con el uso de la metodología LEGO Serious Play.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las debilidades y fortalezas del actual proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS.
2. Establecer los elementos claves de la Metodología LEGO Serious Play como estrategia pedagógica para la selección del personal en Johnson & Johnson Medical SCS.
3. Describir los pasos a seguir para la aplicación de la metodología LEGO Serious Play en la fase final del proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS.
4. Sugerir el proceso de evaluación y control de la funcionalidad del modelo de gestión en Johnson & Johnson Medical SCS.

Propósito:

Proporcionar a Johnson & Johnson Medical SCS un modelo de gestión para la formación en el cual se faciliten los elementos prácticos y metodológicos que sirvan de referencia para el desarrollo de los procesos de selección de personal.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTO

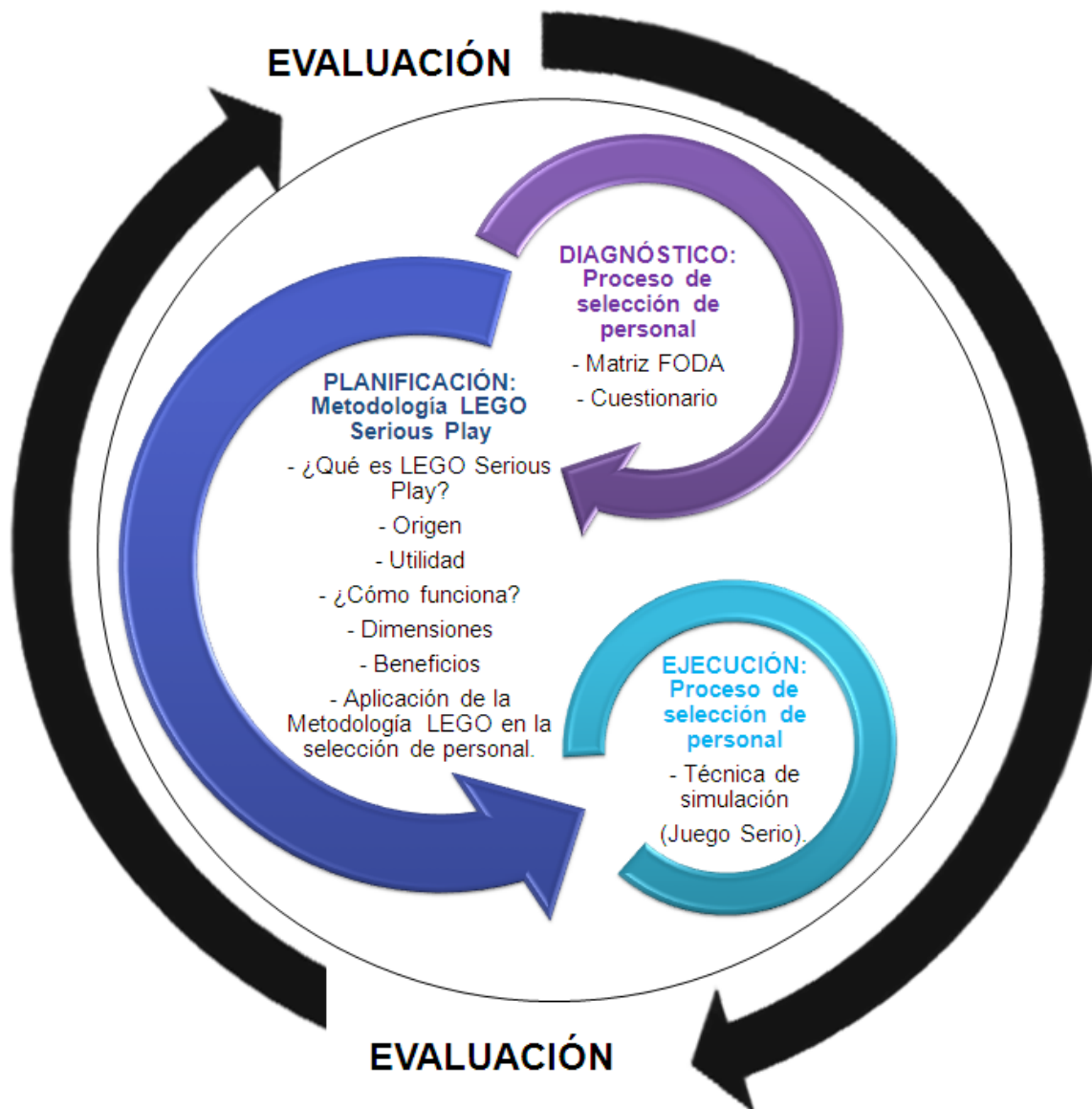


Gráfico N°49: Representación Gráfica del Modelo de Gestión propuesto.

Elaboración propia (2015)

FASES DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La propuesta dirigida a Johnson & Johnson Medical SCS se traduce en la definición de un modelo de gestión organizacional que se estructura en cuatro fases:

1. DIAGNÓSTICO:

Esta primera fase contempla una hoja de trabajo denominada Matriz FODA que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta el proceso de selección de candidatos en Johnson & Johnson Medical SCS, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo; no brinda resultados concluyentes, sino que ofrece información para apuntar la toma de decisiones hacia la optimización del proceso.

En relación a esto, Hernando Zabala (2005) expresa: “el objetivo concreto de la matriz FODA es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles”. (p. 96).

Al respecto, el mismo autor hace referencia a los componentes que integran la matriz FODA, afirmando:

Las fortalezas son el conjunto de factores que están posibilitando el desarrollo; por el contrario las debilidades son el conjunto de factores que están impidiendo, limitando o colocando barreras al desarrollo institucional. Las oportunidades son factores externos que pueden permitir o favorecer el desarrollo de una institución (...) y las amenazas son el conjunto de barreras externas que pueden impedir el desarrollo. (p.97).

Cuadro N° 30: Matriz FODA Proceso de Selección en Johnson & Johnson Medical SCS	
Sobre el proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Formación constante del equipo de Adquisición de Talento.	El uso de la metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos.
Es un proceso estructurado y ajustado a las necesidades y exigencias de cada negocio.	Ferías de empleo en universidades públicas y privadas.
Preparación académica y profesional de la Especialista de Adquisición de Talento.	Mayor disponibilidad de candidatos potenciales para participar en los procesos de selección de personal, debido al cierre de actividades en el país de algunas compañías transnacionales o del sector de dispositivos médicos.
El modelo de Reclutamiento y Selección de aspirantes es difundido en toda la organización para garantizar la transparencia del proceso.	Alto índice de solicitudes de empleo.
Brinda a todos los candidatos igualdad de oportunidades para obtener un empleo dentro de la organización.	Desarrollo tecnológico de herramientas y aplicaciones que faciliten el reclutamiento y la selección de aspirantes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
El tiempo invertido en la selección de un candidato para ocupar una vacante es muy extenso.	La fuga de talento humano a otros países, pues disminuye la posibilidad de seleccionar a los candidatos mejor preparados profesional y personalmente para una vacante.
Algunas fases del proceso dependen del trabajo de proveedores externos a la organización, lo que en ocasiones implica mayor inversión y dedicación de tiempo.	Alto costo del servicio que ofrecen los proveedores externos en relación a las verificaciones pre-empleo.
En ocasiones, la demanda de trabajo es fuerte y a la Especialista de Adquisición de Talento se le dificulta atenderlas a todas al mismo tiempo o con la prontitud que el negocio requiere.	Pocas oportunidades de desarrollo laboral a corto o mediano plazo dentro de la organización
Necesidad de redefinir tareas y actividades	Alto índice de inestabilidad laboral y rotación de personal en diferentes organizaciones.
Deficiente comunicación con los candidatos pre-seleccionados sobre su participación en el proceso.	Indecisión de los candidatos seleccionados para una vacante determinada, al momento de la presentación de la oferta laboral.

Elaboración propia (2015)

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F1: Formación constante del equipo de Adquisición de Talento. • F2: Es un proceso estructurado y ajustado a las necesidades y exigencias de cada negocio. • F3: Preparación académica y profesional de la Especialista de Adquisición de Talento. • F4: El modelo de Reclutamiento y Selección de aspirantes es difundido en toda la organización para garantizar la transparencia del proceso. • F5: Brinda a todos los candidatos igualdad de oportunidades para obtener un empleo dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1: El tiempo invertido en la selección de un candidato para ocupar una vacante es muy extenso. • D2: Algunas fases del proceso dependen del trabajo de proveedores externos a la organización, lo que en ocasiones implica mayor inversión y dedicación de tiempo. • D3: En ocasiones, la demanda de trabajo es fuerte y a la Especialista de Adquisición de Talento se le dificulta atenderlas a todas al mismo tiempo o con la prontitud que el negocio requiere. • D4: Necesidad de redefinir tareas y actividades. • D5: Deficiente comunicación con los candidatos pre-seleccionados sobre su participación en el proceso. 	
	OPORTUNIDADES	FO (Maxi - Maxi)	DO Mini- Maxi
<ul style="list-style-type: none"> • O1: El uso de la metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos. • O2: Ferias de empleo en universidades públicas y privadas. • O3: Mayor disponibilidad de candidatos potenciales para participar en los procesos 	<p>FO1: La constante formación del personal de Adquisición de Talento sobre la Metodología LEGO Serious Play promueve la inclusión de la misma como técnica de selección de candidatos dentro del proceso.</p> <p>FO2: El desarrollo de una estrategia para el</p>	<p>DO1: Crear canales de comunicación eficientes que permitan tener mayor contacto con los candidatos pre-seleccionados a fin de tener más y mejores opciones. Lo que agilizaría el proceso y aseguraría que los candidatos en espera no cambien su opinión de pertenecer a</p>	

<p>de selección de personal, debido al cierre de actividades en el país de algunas compañías transnacionales o del sector de dispositivos médicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O4: Alto índice de personas buscando empleo • O5: Desarrollo tecnológico de herramientas y aplicaciones que faciliten el reclutamiento y la selección de aspirantes. 	<p>reclutamiento y selección de personal que dé a conocer que el proceso es totalmente transparente e igualitario, proporcionará confianza entre los aspirantes a un cargo o vacante dentro de la organización, incluso a candidatos potenciales provenientes de las distintas universidades públicas y privadas del país.</p>	<p>la institución.</p> <p>DO2: Implementar la metodología LEGO Serious Play en el proceso de selección de candidatos, lo cual permitiría a la especialista de adquisición de talento atender a más aspirantes al mismo tiempo y poder tomar decisiones con mayor facilidad.</p>
AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
<ul style="list-style-type: none"> • A1: La fuga de talento humano a otros países, pues disminuye la posibilidad de seleccionar a los candidatos mejor preparados profesional y personalmente para una vacante. • A2: Alto costo del servicio que ofrecen los proveedores externos en relación a las verificaciones pre-empleo. • A3: Pocas oportunidades de desarrollo laboral a corto o mediano plazo dentro de la organización. • A4: Alto índice de inestabilidad laboral y rotación de personal en diferentes organizaciones. • A5: Indecisión de los candidatos seleccionados para una vacante determinada, al momento de la presentación de la oferta laboral. 	<p>FA1: Realizar planes de formación que promuevan el desarrollo de los empleados dentro de Johnson & Johnson, haciendo que éstos se sientan satisfechos al ser tomados en cuenta lo cual aumentaría la producción en el trabajo.</p> <p>FA2: Fomentar en los integrantes propios de la organización el sentido de pertenencia, a fin de que éstos relacionen sus objetivos personales con los de la empresa; asegurando la estabilidad de los propios trabajadores y subiendo la moral de los aspirantes seleccionados haciendo más fácil tomar su decisión de pertenecer a la compañía.</p>	<p>DA1: Contratar un psicólogo que sea propio de la organización, eliminando en parte la dependencia de proveedores externos que formen parte del proceso de selección de personal, lo cual facilitaría el proceso haciéndolo más rápido y económico.</p> <p>DA2: Definir de manera clara las tareas o actividades que debe cumplir cada empleado en cada área específica; a fin de facilitar el reclutamiento o ascenso de personal de la organización, lo cual disminuiría el periodo de entrenamiento y contribuiría a mantener o mejorar la motivación del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de cambiar de puesto dentro de la empresa.</p>

Elaboración propia (2015)

Análisis Matriz FODA

Una vez expuesta la matriz FODA se procedió a analizar los principales aspectos positivos y negativos, internos y externos, que se destacan en el proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS. Las fortalezas y debilidades constituyen los elementos característicos del propio proceso de selección y sobre ellos se ejerce una influencia directa para controlarlos y manipularlos positivamente.

En este sentido, las oportunidades y las amenazas son los aspectos que escapan del control del proceso de selección; es decir, variables sobre las cuales no se puede ejercer influencia directa. Contrario a los elementos internos de la matriz, la organización se ve condicionada y dependiente de la influencia de situaciones externas que son favorables para la mejora o la disminución de las fallas del proceso, y de los aspectos desfavorables del contexto que pueden afectar negativamente el desarrollo de la selección de candidatos.

Otra de las técnicas de investigación utilizadas para realizar el diagnóstico fue la encuesta a través de un cuestionario mixto (compuesto de preguntas abiertas y cerradas), que dio a conocer las opiniones y valoraciones de la Especialista de Adquisición de Talento, los supervisores y los gerentes de las diferentes áreas funcionales de Johnson & Johnson Medical SCS sobre el desarrollo de los procesos de selección de personal, la disposición de dichas áreas para realizar modificaciones en el mismo y la importancia del proceso de formación en la organización, como principal factor de cambio.

2. PLANIFICACIÓN.

2.1 Programa de Formación:

a) Destinatarios:

La propuesta de formación está dirigida a la Especialista de Adquisición de Talento como líder y principal responsable de los procesos de selección de personal en Venezuela, a los supervisores y gerentes de las diversas áreas funcionales de Johnson & Johnson Medical SCS, que tengan personal a su cargo y, además, que hayan participado o que posiblemente participen en alguna de las fases de los procesos de búsqueda y selección de candidatos.

Este grupo de personas está conformado por licenciados universitarios de las áreas de Recursos Humanos, Psicología, Finanzas, Logística, Ventas, Administración, etc., y, en algunos casos, con estudios de cuarto nivel (posgrados: especializaciones, maestrías, etc.).

b) Duración y Modalidad:

La fase formativa del modelo de gestión propuesto se desarrollará a través de una modalidad presencial, con una duración de 18 horas distribuidas en dos sesiones, de dos días consecutivos.

c) Locación, Horario y Fechas:

- Locación: Sala de reuniones, piso 8, Johnson & Johnson Medical SCS.
- Horario: 8: 00 am – 5:00 pm
- Fechas: Tentativas.

d) Materiales:

d.a) Tecnológicos: Laptop, Vídeo beam, cornetas, micrófono.

d.b) De apoyo: folletos informativos, piezas LEGO, block de notas, lapiceros, pizarra acrílica, marcadores de pizarra.

e) Contenidos:

• **¿Qué es la Metodología LEGO Serious Play?:**

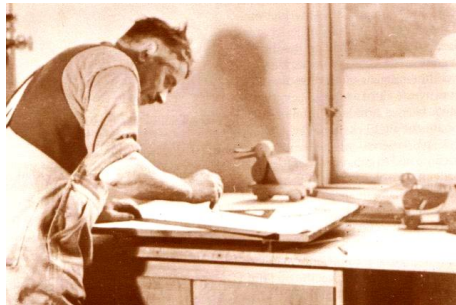
Play And Build (2012), “LEGO Serious Play es una poderosa herramienta diseñada para desarrollar competencias que permitan innovar y mejorar el desempeño del personal de las organizaciones”. Está basado en investigaciones que han demostrado una conexión directa entre las manos y el área emocional de la mente. Acelera el proceso de identificación, análisis y solución de un problema, favoreciendo de este modo la toma de decisiones, acciones concretas y el compromiso de todos los involucrados.

Barragán (2013) considera que LEGO Serious Play “constituye una técnica que facilita la comunicación entre los miembros de la organización, el análisis y la resolución de problemas mientras se afanan en construir modelos que, desde su punto de vista, simulan la realidad”. De esta forma, se fomenta la participación de los asistentes, así como el diálogo y el debate.

Con base en lo anterior, se entiende LEGO Serious Play como una metodología para el desarrollo y la transformación organizacional, basada en el uso de las piezas de lego. Mediante la metodología y a través de las aplicaciones desarrolladas por “juego serio” es posible reconocer, compartir y adoptar algunos principios guía en los cuales basarse para iniciar acciones y cambios concretos en el trabajo cotidiano, obteniendo el compromiso del equipo y la posibilidad de ponerlo en marcha de inmediato.

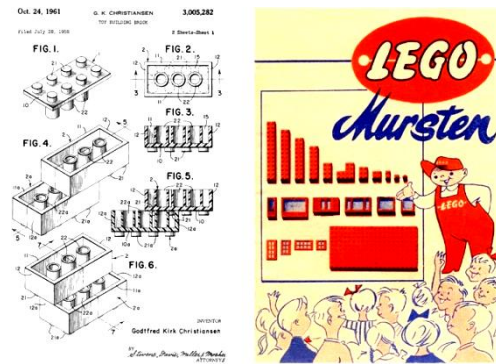
- **Origen de la Metodología LEGO Serious Play:**

La Universidad del País Vasco (2014) expone:



Ole Kirk Kristiansen, fundador de la compañía LEGO®.

El carpintero y ebanista Ole Kirk Kristiansen creó en la localidad danesa de Billund su propio negocio de productos de madera. Entre los más exitosos se encontraban los juguetes. El nombre de LEGO fue adoptado en 1934, y fue extraído de la frase «leg godt», que puede traducirse como «jugar bien». A partir de ese momento, LEGO empezó a crecer significativamente como compañía en la fabricación y comercialización de juguetes de bloques de construcción.



En 1958 Gotfred Kirk Christiansen —hijo del fundador de la compañía— presentó la patente del actual sistema de encaje de los bloques de LEGO®, el cual permitía realizar de forma muy estable un sinfín de combinaciones de construcción.

Sin embargo, a mediados de los años noventa, apareció una fuerte competencia con otros fabricantes de juguetes y nuevas formas de entretenimiento para los más jóvenes, como los videojuegos. «Crecen más pronto» era una frase utilizada con frecuencia. Y LEGO comenzaba a sentirlo. Parecía necesario cambiar para adaptarse a un nuevo escenario. Como consecuencia, se pusieron en marcha los procesos para encontrar y desarrollar nuevas estrategias. Tras numerosas reuniones de desarrollo de estrategias de la compañía, el director ejecutivo de LEGO, Kjeld Kristiansen—nieto del fundador de la compañía— no estaba satisfecho con las conclusiones que se proponían. Los productos de LEGO se relacionaban con la imaginación y los resultados de estas sesiones, definitivamente, carecían de imaginación.

Por otra parte, en aquel entonces, dos profesores de la prestigiosa escuela de negocios IMD de Lausana —Suiza—, Johan Roos y Bart Victor, estaban apuntando a las mismas conclusiones acerca del bajo rendimiento de las técnicas tradicionales de desarrollo de estrategias.

Ambas partes se unieron en 1996 y observaron que no sólo compartían dilemas similares, sino que también coincidían en dos valores fundamentales:

- Las personas son la clave del éxito de una empresa.
- La estrategia ha de ser algo que se vive, no algo que se pone en un documento.

Kjeld Kristiansen aceptó financiar investigaciones sobre estos problemas, para lo cual se creó una subsidiaria independiente de LEGO denominada «Executive Discovery». El objetivo era profundizar el trabajo de los dos profesores en el entorno real y práctico de LEGO y que pudiera desarrollarse internamente en esta corporación. Desde las primeras experiencias, Johan Roos y Bart Victor constataron que con el recurso constructivo de los bloques de LEGO podía capturarse el conocimiento inconsciente de las personas.

En el desarrollo del proceso se fusionaron los profundos conocimientos académicos en las áreas de desarrollo de estrategias, en sistemas adaptativos complejos, en liderazgo y en comportamiento organizativo, junto con el conocimiento que LEGO siempre ha tenido presente: cómo aprenden y se desarrollan los seres humanos. Esta combinación hizo posible la superación de la simple teoría, encaminando el trabajo hacia el desarrollo de una metodología operativa sólida.

Tras varios años de constantes iteraciones del proceso formal se confirmó un patrón de trabajo con los bloques de construcción de LEGO que producía resultados consistentes en grupos con características diferentes. Este es el origen de la metodología LEGO Serious Play.

- **Utilidad de la Metodología LEGO Serious Play:**

Prieto (2014) destaca los siguientes aspectos:

- Encontrar rápidamente las respuestas que la organización requiere para alcanzar sus objetivos.
- Definir, representar, compartir y acordar la visión de cada participante acerca del problema que se desea resolver mediante un modelo concreto.
- Reconocer y acordar los puntos en común.
- Proponer diversas soluciones y representarlas en forma comprensible y concreta.
- El modelo que representa sus conclusiones se construye mediante un escenario que simula la realidad, permitiendo una imagen concreta y clara que puede ser fotografiada, filmada o conservada como maqueta, lo que facilita su futuro análisis y reelaboración.

Es así, como la metodología está diseñada para que todos los miembros de la organización se impliquen en el proceso de planificación de estrategias, resolución de conflictos, intercambio de ideas, etc; teniendo como foco principal aumentar el compromiso, la confianza y la satisfacción laboral de sus ejecutivos, directores y empleados. Cabe destacar que para poner en práctica esta metodología es indispensable la figura del facilitador, un profesional encargado de guiar la actividad y crear situaciones acordes a las necesidades de los participantes, quienes demostrarán de forma espontánea su posición frente a situaciones ficticias del contexto en el que se desenvuelven.

- **¿Cómo funciona la Metodología LEGO Serious Play?:**

Margulis, (2014), consultor certificado en América Latina en sistema LSP, añade que “la idea es que los participantes definan un camino y lo atraviesen sin decirles por dónde ir”.

- El cliente establece los objetivos estratégicos y el alcance que orienta el desarrollo del taller.
- Los participantes construyen y comparten significados mediante metáforas a través de diversas dinámicas de trabajo.
- Se trabaja en la construcción de la identidad de: una persona, producto, equipo, proyecto, problema, etc.
- De manera colectiva, se construyen escenarios que reflejan la complejidad del tema.
- Se realizan simulaciones sobre el entorno construido.
- Se analizan los principios básicos que guían nuestras acciones y decisiones.

De este modo, la metodología Lego Serious Play ofrece a los empleados de Johnson & Johnson la oportunidad de aprender a través de su propia experiencia y la del equipo, además, ofrece situaciones donde los participantes pueden reconocer los puntos de vista que tienen en común, pueden proponer posibles soluciones para resolver una problemática, juegan como iguales pues no hay distinción de niveles jerárquicos, construyen significados a partir de un modelo constituido por cada participante, y desarrollan las competencias que les permitirán mejorar su desempeño laboral.

- **Dimensiones de la Metodología LEGO Serious Play:**

Prieto (2014), destaca 3 dimensiones:

- **Identidad:** de una persona, del trabajador, de una empresa, producto, servicio, proyecto, etc. La identidad de un conjunto de agentes que actúan en un territorio y necesitan identificar sus “identidades” complementariedades.
- **Relaciones:** entre tu “identidad” o la identidad seleccionada; empresa/proyecto/territorio respecto a cómo nos vemos en el futuro, o nos vimos en el pasado.
- **Entorno:** se analizan a los agentes con quienes se interactúa, sus relaciones, las percepciones de otros en nosotros, de nosotros respecto a otros agentes.

Siguiendo este orden de ideas, se entiende que estas tres dimensiones representan los puntos específicos en los que la metodología LEGO Serious Play causa mayor impacto; empezando desde ayudar a definir la Identidad del trabajador hasta enfocarse en la relación que éstos mantengan con los objetivos de la institución a la que pertenecen. Ofrece, además, la oportunidad de adaptarse con facilidad al entorno tan cambiante que se vive actualmente, puede brindar a Johnson & Johnson Medical SCS la capacidad de desarrollar, en sus empleados, las competencias necesarias para solucionar alguna problemática, y permite crear un fuerte vínculo entre los objetivos de los empleados y los de la organización.

- **Uso de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección:**

La inclusión y aplicación de la Metodología LEGO Serious Play como técnica en alguna de las fases del proceso de selección, puede organizarse en cuatro etapas, preferiblemente a desarrollarse en la fase final del proceso, pues, determinan cuál de los candidatos finalistas es el que más se identifica con los valores de la organización, su filosofía de gestión y al cargo vacante.

- **ETAPA I: *Plantear.***

Se plantea un caso o una situación, que no debe tener ninguna solución correcta u obvia.



- **ETAPA II: *Construir.***

Los participantes imaginan la solución del problema o el análisis del caso y le dan sentido a lo que saben, a través de la construcción de un modelo con piezas LEGO Serious Play.



- **ETAPA III: *Compartir***

Los participantes comparten sus experiencias, conocimientos, historias e ideas, en relación al modelo construido.



- **ETAPA IV: Reflexionar.**

Los participantes reflexionan acerca de lo que se escuchó o vio en los distintos modelos.



- **¿Por qué utilizar LEGO SERIOUS PLAY?:**

La Universidad del País Vasco (2014), expresa:

Hoy, más que nunca, se vive en un mundo que no es lineal ni predecible. Sólo articulando lo que se puede saber e imaginar, se logra trabajar de manera intencional para cambiar las cosas de la forma en que se anhelan.

En este sentido, las formas tradicionales de trabajar en grupo no siempre ofrecen a cada uno la oportunidad de expresar ideas y pensamientos críticos. Así, la dependencia excesiva de las interacciones verbales enérgicas que caracterizan a la mayoría de las reuniones de trabajo a las que se asisten crea inevitablemente «ganadores» y «perdedores». Es evidente que la única fuente sostenible de creación de conocimiento y, en su caso, de ventaja competitiva, es la experiencia, los conocimientos y la imaginación presentes en la suma de todos aquellos que forman parte de una organización.

Por otra parte, la Universidad del País Vasco (2014), considera que la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play no depende de la competencia verbal típica que suele tener lugar en las reuniones, ni en llenar «una página en blanco». Concretamente, la participación activa se basa en la utilización de una selección cuidadosamente elegida de fichas y elementos de productos específicos de LEGO junto con un proceso singular y especializado —dirigido por facilitadores certificados LEGO Serious Play— que induce a los participantes a «pensar a través de las manos», desatándose ideas, inspiración e imaginación. Algo apremiante en el quehacer profesional y educativo.

Asimismo, expone que LEGO Serious Play tiene un fundamento muy importante con el juego, puesto que los participantes logran adaptarse y desarrollar sus habilidades básicas al jugar de manera natural. Es lo que los prepara y mantiene abiertos a descubrimientos fortuitos y a nuevas oportunidades. A primera vista, este aspecto de juego quizá parezca extraño. Existirán personas que comprendan el juego como lo opuesto al trabajo y una actividad para llenar el tiempo libre cuando están ocupados de problemas más serios. LEGO Serious Play es un juego muy serio, incorporado actualmente en cientos de empresas líderes de sectores diversos, entornos académicos universitarios y escolares, sectores creativos, organizaciones de carácter social y asociaciones comerciales.

La metodología LEGO Serious Play se utiliza en una gran diversidad de corporaciones que buscan maneras innovadoras de aumentar el compromiso, la confianza y la visión de los individuos que las conforman. Ha resultado relevante en contextos en los que hay que articular escenarios y pruebas, desarrollo de productos y marcas, productividad de equipos de trabajo, eficiencia ejecutiva, etc. Y en el ámbito de la creatividad e innovación adquiere potencia para extraer de los equipos ideas más impactantes, mejorar la toma de decisiones, hallar oportunidades, estimular el espíritu empresarial, mejorar el liderazgo, resolver conflictos, etc.

LEGO Serious Play mejora la comunicación con los equipos y entre las personas. Actúa como catalizador y desencadena procesos que antes se desconocían. Los participantes desarrollan habilidades para comunicarse y comprometerse de forma más efectiva. Actúa como «vía rápida» a los verdaderos problemas y permite tomar decisiones mejores y más rápidas.

2.2 Mesas de Trabajo / Conversatorios:

Posterior a la aplicación del programa de formación se propone la creación de mesas de trabajo y el desarrollo de conversatorios orientados al intercambio de opiniones y enfoques que contribuyan a la participación y compromiso institucional con la implementación y ejecución del Modelo de Gestión para la formación del personal de Johnson & Johnson Medical SCS basado en la Metodología LEGO Serious Play.

a) Participantes:

Las mesas de trabajo y los conversatorios se desarrollarán entre los supervisores y gerentes de las distintas áreas funcionales conjuntamente con la Especialista de Adquisición de Talento de Johnson & Johnson Medical SCS; contando además con la presencia de expertos en la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play.

b) Duración y Modalidad:

Las mesas de trabajo y conversatorios propuestos en el modelo de gestión se desarrollarán a través de una modalidad presencial, con una duración de 6 horas distribuidas en 2 sesiones, de dos días consecutivos.

e) Locación, Horario y Fechas:

- Locación: Sala de reuniones, piso 8, Johnson & Johnson Medical SCS.
- Horario: 9: 00 am – 12:00 pm
- Fechas: Tentativas.

f) Materiales:

d.a) Tecnológicos: Laptop, Vídeo beam, cornetas, micrófono.

d.b) De apoyo: Block de notas, lapiceros, pizarra acrílica, marcadores de pizarra.

d) Contenidos:

- Dudas e inquietudes sobre la Metodología LEGO Serious Play.
- Bondades y limitaciones de la Metodología LEGO Serious Play.
- Alcances de la Metodología LEGO Serious Play.
- Resultados de la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play en otras organizaciones como marco de referencia para su posible aplicación en Johnson & Johnson Medical SCS.
- Filosofía de Johnson & Johnson Medical SCS. Necesidades del entorno ante la gestión eficaz del Talento Humano, incluidos los procesos de selección y formación de personal.

3. EJECUCIÓN

3.1 Programa Formativo

Cuadro N° 32: Cronograma – Primera Sesión (día 1)

		ESTRATEGIA INSTRUCCIONAL: Primera sesión (día 1)					
Contenidos	Fases	Actividad	Estrategia	Técnica	Medios - Recursos	Duración	Horario
*Presentación del facilitador y los participantes. *Exposición de los objetivos del programa.	Inicio	Bienvenida	Participación grupal	Dinámica de inicio: Caramelo Ejecución: El facilitador toma algunos caramelos de la bolsa y le ofrece a los participantes la cantidad que prefieran (mínimo tres). Seguidamente, los participantes deben decir una característica suya (expectativas, pasatiempos, gustos...) por cada caramelo que hayan seleccionado.	Bolsa de caramelos	30 minutos	8:00 am – 8:30 am
Break (receso)		Desayuno	No aplica	No aplica	Desayuno	30 minutos	8:30 am – 9:00 am
*Proceso de selección de personal.		*Definición del proceso de selección de personal.	Aprendizaje colaborativo	*Debates grupales entre los participantes.	*Micrófonos	90 minutos	9: 30 am – 11: 00 am

*Modelo de Adquisición de Talento actual de Johnson & Johnson Región Andes. (fases y pasos del proceso)				* Síntesis de opiniones y resumen de experiencias extraídas del debate.			
		*Presentación del Modelo de Adquisición de Talento actual.	Aprendizaje interactivo (exposición del facilitador)	* Presentación de videos alusivos al tema. * Exposición oral del facilitador	*Vídeo beam *Laptop *Cornetas *Micrófonos	90 minutos	11: 00 am – 12: 30 pm
Break (receso)		Almuerzo	No aplica	No aplica	Almuerzo	60 minutos	12: 30 pm – 1: 30 pm
Metodología LEGO Serious Play: * ¿Qué es LEGO Serious Play? * Origen de la Metodología LEGO Serious Play. * Utilidad de la Metodología LEGO Serious Play.	Desarrollo	*Presentación de la Metodología LEGO Serious Play.	Participación grupal	* Lectura grupal sobre la Metodología LEGO Serious Play. * Vídeo representativo sobre la metodología.	* Folletos informativos *Vídeo beam *Laptop *Cornetas *Micrófonos	60 minutos	1: 30 pm – 2: 30 pm
Break (receso)		Merienda	No aplica	No aplica	Refrigerio	30 minutos	2:30 pm – 3:00 pm
* ¿Cómo funciona la Metodología LEGO Serious Play? * Dimensiones de la Metodología LEGO Serious Play.		*Presentación de la Metodología LEGO Serious Play.	Participación grupal	* Lectura grupal sobre la Metodología LEGO Serious Play. * Estudio de caso.	* Vídeo Beam *Laptop *Cornetas *Micrófonos * Piezas LEGO	100 minutos	3:00 pm – 4:40 pm

* Ejercicio práctico.					* Material de apoyo		
Síntesis de contenidos de la primera sesión	Cierre	Cierre de actividad	Aprendizaje interactivo (exposición del facilitador)	* Retroalimentación por parte del facilitador.	*Micrófonos.	20 minutos	4: 40 pm – 5: 00 pm

Elaboración propia (2015)

Cuadro N°33: Cronograma – Segunda Sesión (día 2)

		ESTRATEGIA INSTRUCCIONAL: Segunda sesión (día 2)					
Contenidos	Fases del proceso	Actividad	Estrategia	Técnica	Medios - Recursos	Duración	Horario
Break	Inicio	Desayuno	No aplica	No aplica	Desayuno	30 minutos	8:00 am - 8:30 am
* Modelo de Adquisición de Talento. * Metodología LEGO Serious Play.		Bienvenida	Participación grupal	Dinámica de inicio: Cruzaletas	*El juego cruzaletas. *Micrófonos.	60 minutos	8:30 am - 9:30 am
Uso de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos *Ejercicio práctico		*Explicación del uso de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos.	Aprendizaje interactivo (exposición del facilitador)	* Mapa mental sobre el uso de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección. * Ejecución de ejercicios prácticos. (3)	* Vídeo Beam. *Laptop. *Micrófonos. *Cornetas. * Piezas LEGO	150 minutos	9:30 am - 12:00 pm

Break (receso)	Desarrollo	Almuerzo	No aplica	No aplica	Almuerzo	60 minutos	12:00 pm - 1: 00 pm
Bondades y limitaciones del uso de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos		* Exposición de los beneficios de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos	Aprendizaje colaborativo	* Lluvia de ideas. *Conclusiones de los participantes.	*Micrófonos. * Pizarra acrílica. * Marcadores de pizarra.	90 minutos	1: 00 pm – 2: 30 pm
¿Por qué usar la Metodología LEGO Serious Play?		* Exposición de las ventajas de usar la metodología LEGO.	Participación grupal	* Lluvia de ideas. * Construcción conjunta de un mapa conceptual (participantes y facilitador).	*Micrófonos. *Marcadores acrílicos. *Pizarra.	100 minutos	2: 30 pm - 4:10 pm
Break (receso)		Merienda	No aplica	No aplica	Refrigerio	30 minutos	4:10 pm - 4:40 pm
Síntesis de contenidos de la segunda sesión	Cierre	Cierre de actividad	Aprendizaje interactivo (exposición del facilitador)	* Retroalimentación por parte del facilitador.	* Micrófonos	20 minutos	4:40 pm - 5:00 pm

Elaboración propia (2015)

3.2 Mesas de Trabajo / Conversatorios:

Primera Sesión (día 1)

- **Etapa I:**

- Presentación de la dinámica.**

- Se dividirá el grupo de participantes en 4 mesas de trabajo y en cada una de ellas se nombrará un Coordinador, quién será el responsable de moderar y guiar las discusiones generadas en su mesa de trabajo.
 - El facilitador junto con el experto del área temática guiarán la actividad, darán apoyo y soporte a las mesas facilitando el material necesario para la discusión de los temas y en el levantamiento de los resultados finales.

- Exposición del tema.**

- Presentación de las dudas e inquietudes sobre la Metodología LEGO Serious Play por parte de la Especialista de Adquisición de Talento, Supervisores y demás Gerentes de las áreas funcionales de Johnson & Johnson Medical SCS.
 - Exposición de las bondades, limitaciones y alcances de la Metodología LEGO Serious Play a cargo del experto en el área.

- **Etapa II:**

- Participación de los asistentes.**

- Los participantes harán uso de la palabra para comentar los resultados de la aplicación del programa formativo propuesto en el modelo de gestión; emitirán sus opiniones y sugerencias al respecto.
 - Se discutirá sobre la factibilidad de la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos y la importancia del proceso formativo como principal agente de cambio y evolución de la organización y su talento humano.

- **Etapa III: Conclusiones.**

- Los participantes en trabajo conjunto con el experto de la metodología realizan la sistematización de los resultados de la mesa de trabajo y las conversaciones allí desarrolladas.

Segunda Sesión (día 2)

- **Etapa I:**

Presentación de la dinámica.

- Se continúa con la dinámica de la primera sesión: 4 mesas de trabajo cada una con su coordinador respectivo; contando con la guía y el apoyo del facilitador de la actividad y el experto del área temática (Metodología LEGO Serious Play)

Exposición del tema.

- Presentación de los resultados de la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play en otras organizaciones como marco de referencia para su posible aplicación en Johnson & Johnson Medical SCS.
- Filosofía de Johnson & Johnson Medical SCS. Necesidades del entorno ante la gestión eficaz del Talento Humano, incluidos los procesos de selección y formación de personal.

- **Etapa II:**

Participación de los asistentes.

- Los participantes harán uso de la palabra para expresar su opinión sobre los resultados de la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play en otras organizaciones y cómo visualizan el mismo procedimiento en Johnson & Johnson Medical SCS.
- El facilitador junto con el experto y los participantes identificarán los aspectos claves de la metodología que se relacionan directamente con la filosofía de la organización.
- Se discutirá sobre cómo la Metodología LEGO Serious Play responde a las necesidades del entorno ante la gestión eficaz del Talento Humano, incluidos los procesos de selección y formación de personal.

- **Etapa III: Conclusiones.**
- Los participantes en trabajo conjunto con el experto de la metodología realizan la sistematización de los resultados de la mesa de trabajo y las conversaciones allí desarrolladas. Los resultados de estas mesas de trabajo en sus dos sesiones, serán entregados por escrito a los líderes del área de Recursos Humanos para su difusión en los portales internos de la organización.


4. EVALUACIÓN:

La evaluación es considerada un proceso sistemático que permite juzgar las características y el nivel de excelencia del objeto evaluado. Para efectos de la valoración del Modelo de Gestión Organizacional para la formación del personal de Johnson & Johnson Medical SCS, la evaluación representa el proceso técnico a través del cual se comprueba y controla la consecución acertada de los objetivos, las actividades, los procesos y las acciones inmersas dentro de dicho modelo.

El procedimiento de evaluación se llevará a cabo al finalizar cada proceso formativo; como requisito se le entregará a cada participante un instrumento en el cual encontrarán diferentes indicadores relacionados con los procesos y procedimientos que pretende mejorar dicho modelo. Allí se verá reflejado sí se obtuvieron los resultados que se pretendían lograr. La idea es asegurar la efectividad del modelo con las apreciaciones de los indicadores y concientizar a todo el equipo de Adquisición de Talento sobre la importancia de conocer nuevas técnicas de selección de personal, la ventaja que representa la formación constante de todo el Equipo y de la organización en general, y el valor que simboliza su rol como reclutador o evaluador del proceso de selección de personal, para el éxito o fracaso del modelo.

Posterior al programa formativo se desarrollarán mesas de trabajo donde se discutirán aspectos relevantes de la aplicación del mismo; seguidamente, se definirá el nivel de efectividad de la aplicación del modelo y se propondrán las posibles mejoras o ajustes, dependiendo de sus apreciaciones. Si existe alguna incongruencia se efectuarán los cambios necesarios y se darán a conocer los resultados del encuentro a los empleados.

Cuadro N° 34: Cuestionario de Evaluación del Programa de Formación.

		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN			
Tema: "Uso de la metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos"					
A continuación se presenta un instrumento de evaluación sobre el programa de formación denominado "Uso de la metodología LEGO Serious Play como técnica de selección de candidatos". La información recabada y los resultados obtenidos a partir de su opinión servirán de insumo para la optimización de dicho programa, orientado a mejorar el proceso de selección de personal y sus resultados. Esta información será utilizada de manera confidencial y únicamente con fines de seguimiento y optimización de procesos.					
<u>Datos Personales</u>					
Nombre y Apellido: _____				Edad: _____	
Género: M: _____ F: _____		Profesión: _____			
Cargo Actual: _____			Antigüedad en el cargo actual: _____		
Instrucciones: De acuerdo a la escala valorativa, marque con una "X" la opción de su preferencia en cada uno de los planteamientos sobre el programa formativo.					
Ejemplo: Sobre las necesidades instruccionales detectadas					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El programa de formación se adecuó a las necesidades instruccionales detectadas.	X				
PARTE I: SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Se identificaron las fortalezas y debilidades del proceso de selección de personal de Johnson & Johnson Medical SCS					

<p>2. Se establecieron los elementos claves de la metodología LEGO Serious Play como estrategia pedagógica para la selección de personal de Johnson & Johnson Medical SCS.</p>					
<p>3. Fueron descritos los pasos a seguir para la aplicación de la metodología LEGO Serious Play en la fase del proceso de selección de personal de Johnson & Johnson Medical SCS.</p>					
PARTE II: SOBRE LA LOGÍSTICA					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<p>1. El tiempo invertido en la actividad fue suficiente para desarrollar todos los contenidos planteados.</p>					
<p>2. Se cumplieron los horarios establecidos para cada una de las actividades.</p>					
<p>3. El lugar contó con las condiciones necesarias (iluminación, mobiliario, espacio físico, ventilación estructura, etc.) para el óptimo desarrollo del proceso formativo.</p>					
<p>4. Los participantes contaron con material de apoyo valioso y suficiente para la comprensión y asimilación del tema. (Block de notas, lápiz o bolígrafos, programa de la actividad, manual del participante, etc)</p>					
<p>5. Los recursos tecnológicos (laptop, video beam, micrófonos, equipos de audio, etc) fueron útiles y suficientes para la presentación de los contenidos y el desarrollo de las diversas actividades.</p>					

6. Se ofrecieron refrigerios suficientes y en buen estado al inicio, desarrollo y cierre de la actividad.					
PARTE III: SOBRE LOS CONTENIDOS					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Los contenidos fueron presentados de forma organizada y coherente.					
2. Los contenidos fueron pertinentes para el desarrollo profesional de los participantes.					
3. Los contenidos son fácilmente aplicables a mi trabajo como Especialista de Adquisición de Talento, Supervisor o Gerente.					
4. La actividad fue desarrollada en bloques de contenidos teóricos y prácticos.					
5. Los contenidos se organizaron en torno a ejemplos y casos para favorecer la comprensión práctica de los mismos.					
6. Los contenidos estuvieron directamente relacionados con los objetivos del programa formativo.					
7. Los contenidos del programa incluyeron de manera equilibrada: conocimientos, habilidades y actitudes.					
8. Los contenidos estuvieron claramente estructurados y se adecuaron al nivel académico y profesional de los participantes.					
PARTE IV: SOBRE EL FACILITADOR					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El facilitador demostró seguridad y dominio del					

contenido durante toda la actividad.					
2. El facilitador se expresó claramente y con un tono de voz adecuado al espacio físico y a la audiencia.					
3. El facilitador mostró disposición ante las preguntas y respondió satisfactoriamente las dudas de los participantes.					
4. El facilitador hizo uso adecuado de todos los recursos materiales y tecnológicos que tuvo a su disposición.					
5. El facilitador tuvo la capacidad de despertar y mantener el interés de los participantes.					
6. El facilitador promovió la participación entre el grupo de participantes.					
7. La comunicación del facilitador con el grupo de participantes fue constante y fluida.					
8. El facilitador posee las competencias prácticas relacionadas con los contenidos del programa de formación.					
PARTE V: ASPECTOS GENERALES					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El programa de formación respondió a la necesidad de optimizar los resultados del proceso de selección de candidatos en Johnson & Johnson Medical SCS.					
2. Se Proporcionó información clara y concisa sobre el programa de formación: contenidos, actividades, objetivos, duración, etc.					
3. El programa de formación cubrió y superó las expectativas de los participantes.					
4. Se dieron instrucciones claras y					

CONCLUSIONES

El modelo de gestión propuesto pretende aportar una herramienta innovadora, útil, adaptable y eficaz a Johnson & Johnson Medical SCS, destinada a reforzar y fortalecer los procesos de selección de personal de la empresa. El éxito o el fracaso de su ejecución dependerán principalmente de la disposición y el compromiso de las personas involucradas en su implementación. Adicionalmente, se pretende adquirir una mayor ventaja ante la competencia, teniendo en cuenta lo siguiente:

- ✓ La organización identificará las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proceso de selección de personal tal y como se lleva actualmente.
- ✓ Contará con un modelo de formación bien estructurado y completo, que le permitirá conocer y difundir los elementos claves de la Metodología LEGO Serious Play como estrategia pedagógica para la selección del personal.
- ✓ Dispondrá de una guía diseñada para orientar y fortalecer la gestión del talento humano en la organización a través de la aplicación de la Metodología LEGO Serious Play como técnica en la fase final del proceso de selección de personal.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Gestionar en las organizaciones es hacer referencia a la administración, coordinación y dirección de las acciones vinculadas al logro de los objetivos y el fortalecimiento institucional. Implica además, optimizar los recursos (materiales, tecnológicos, humanos y financieros) disponibles para garantizar resultados satisfactorios en la realización de las tareas, los procesos y las actividades internas. Adicionalmente, la gestión involucra a las personas que conforman la organización, las cuales están unidas por objetivos en común; se considera el trabajo en equipo, el nivel de identificación que se tenga con la filosofía organizacional, la motivación, las capacidades, y sobre todo la satisfacción y el desarrollo del empleado.

En este sentido, admitir modelos de gestión en organizaciones (públicas o privadas) supone un gran beneficio para consolidar la filosofía organizacional, el logro de los objetivos, la adaptación a los cambios del entorno, la formación de los empleados, el aumento de la productividad y la calidad del servicio, el nivel de excelencia y competitividad, y en general el éxito de la compañía. Se deja en evidencia la importancia de modelos de gestión cuyos objetivos estén ligados al comportamiento de las instituciones, al adecuado funcionamiento de los procesos, la filosofía organizacional y a las políticas de desarrollo personal y profesional de los empleados.

Así pues, la investigación desarrollada ofrece a Johnson & Johnson Medical SCS (empresa trasnacional de dispositivos médicos) una propuesta de formación destinada a atender las principales debilidades de su actual proceso de selección de personal, todo esto a través de un proceso investigativo que desde sus inicios estableció como objetivo general el diseño de un modelo de gestión para la formación, que sirviera como referente para el adecuado funcionamiento de dicho proceso y por ende, el de la organización.

Por tanto, los investigadores de este estudio llevaron a cabo una serie de pasos para dar cumplimiento al objetivo mencionado anteriormente, de éstos se despliegan las siguientes conclusiones:

En primer lugar, para poder analizar los factores internos y externos del proceso de selección de personal de Johnson & Johnson Medical SCS, se realizó una matriz FODA, se aplicó un cuestionario y se llevó a cabo una conversación informal con el equipo de Adquisición de Talento (Pasante y Especialista) que permitió identificar las deficiencias del proceso que sirvieron de insumo para la elaboración de la investigación; éstas, relacionadas con las técnicas de selección y los resultados finales del propio proceso.

En segundo lugar, a través de la propuesta del modelo de gestión se logró enfatizar la importancia de la formación continua como principal elemento para: a) La adaptación, el crecimiento y la evolución de la organización frente a los cambios del entorno y b) El desarrollo personal y profesional de su talento humano.

En tercer lugar, se identificó en “LEGO Serious Play” una metodología para el desarrollo y la transformación organizacional que además de iniciar acciones y cambios concretos en el desarrollo cotidiano de algunos procesos, logró vincularse de manera efectiva con la filosofía de Johnson & Johnson Medical SCS, otorgándole ventaja de aplicación a la propuesta dirigida al proceso de selección de personal.

Así pues, la construcción de un modelo de gestión organizacional adaptado a los requerimientos y a la realidad de Johnson & Johnson Medical SCS, permitirá a la empresa estar consciente de los elementos que afectan sus procesos de selección de talento humano y por tanto, el buen desempeño de toda la organización en general y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para finalizar, este estudio ofrece un aporte sumamente significativo para la formación profesional de los investigadores porque les permitió experimentar un acercamiento al entorno real de las organizaciones y con ello, entender parte de su dinámica y visualizar lo que podría ser a corto o mediano plazo el ejercicio profesional de su carrera.

Recomendaciones

Para Johnson & Johnson Medical SCS:

- Considerando los resultados positivos que podría generar la Metodología LEGO Serious Play al incluirse como técnica en el proceso de selección de personal, se recomienda al área de Adquisición de Talento analizar con detenimiento junto a las otras áreas funcionales del negocio, las posibilidades de la organización para la implementación y ejecución de la misma.
- Aplicar el modelo de gestión propuesto valorando los beneficios que conlleva al desarrollo constante del talento humano, a la mejora del funcionamiento y la ejecución del proceso de selección de los mejores candidatos y al fortalecimiento de los valores expuestos en el Credo de la organización.
- Crear mecanismos para la comunicación efectiva de las necesidades, debilidades y oportunidades de mejora de los procesos o actividades de constante ejecución en la organización. Mecanismos y canales de comunicación que favorezcan la participación y recojan la opinión de los empleados de todos los niveles jerárquicos, no sólo la perspectiva de los sujetos que ocupan cargos gerenciales o supervisorios.
- Evaluar la posibilidad de contratar un Analista que apoye sustancialmente a la Especialista de Adquisición de Talento con las vacantes, puesto que actualmente los tiempos invertidos en la selección de los candidatos son muy extensos por la carga de trabajo que recae sobre una sola persona. Se destaca además, que la Especialista es responsable de los procesos de selección para los 3 sectores de Johnson & Johnson en Venezuela: Medical SCS, Janssen (laboratorio farmacéutico) y Consumo (personal administrativo para Caracas y Valencia, personal obrero para Valencia); en este sentido se podría evaluar la opción de ofrecerle un empleo fijo o a tiempo determinado (según convenga) a la actual pasante del área que pronto se gradúa de Licenciada.

- Finalmente, para optimizar los tiempos del proceso de selección, se recomienda evaluar la utilización de proveedores externos a la organización para la coordinación y ejecución de las evaluaciones pre-empleo. Específicamente, las evaluaciones psicológicas podrían realizarse con la psicóloga que atiende el “Programa de Atención al Empleado (PAE)” allí mismo en las instalaciones de la organización y, para el chequeo de referencias laborales y académicas sería adecuado utilizar un mismo proveedor.

REFERENCIAS

- Abascal, E., Grande, I. (2005) Análisis de encuestas. España: ESIC Editorial
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Editoriales Granica.
[Libro en línea] Disponible en:
<https://books.google.co.ve/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. [Consulta: 2015, enero 5]
- Álvarez, C. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia.
- Álvarez, G. (2003). Cambio organizacional y disciplinario en unidades de investigación y postgrado en ciencias sociales en México: una visión comparativa. México: Editorial Plaza y Valdés [Libro en línea] Disponible:
<https://books.google.co.ve/books?id=LIOvH1j4xXEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. [Consulta: 2015, marzo 3]
- Ander, E. (2004). Métodos y Técnicas de Investigación Social II. La ciencia: Su Método y la Expresión del Conocimiento Científico. México: Editorial Lumen.
- Ares, A. (2004). Formación en las organizaciones. [Documento en línea] Disponible:
<http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/2012/LA%20FORMACI%C3%93N%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf> [Consulta: 2015, marzo 21]
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Venezuela: Editorial Espítem
- Ávila, H. (2006) Introducción a la metodología de la investigación. Mexico.
- Barragán, A. (2014). El método LEGO SERIOUS PLAY para empresas. Recuperado de:
<http://pymerang.com/direccion-de-negocios/752-el-metodo-lego-serious-play-para-empresas> [Consulta: 2015, marzo 21]
- Bastardo, F. (2010). Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA CARIBE, C.A. [Tesis en línea] Trabajo de

- grado de maestría, Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Venezuela. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/modelo-gestion-administracion-y-control-proyectos-impca-caribe-ca/modelo-gestion-administracion-y-control-proyectos-impca-caribe-ca.pdf> [Consulta: 2015, marzo 5]
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos: la investigación en las ciencias sociales. Colombia: Editoriales Norma.
- Brunet, I. y Belzunegui, A. (2003) Flexibilidad y Formación. España: Editorial Icaria. [Libro en línea] Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=JOsjLEns920C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, marzo 21]
- Castillo, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Colombia: ECOE ediciones.
- Cassini, R. (2008). Definición de modelo de gestión: Qué es, Significado y Concepto. España.
- Cervera, J. (2004) Evaluación de Desempeño. [Documento en línea] Disponible en: http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=books&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAA&url=http%3A%2F%2Facademy.eurochambres.eu%2Fupload%2F4cb342fc5df8f.doc&ei=rMprVZH-CM_jsATTpYDYAg&usg=AFQjCNFfDVigp3xCbzFx6csFsx5QzkKZTw&sig2=azPT8CqPVcxhqJicIoMwrQ&bvm=bv.94455598,d.cWc [Consulta: 2015, marzo 16]
- Chávez, N. (2006). Introducción a la Investigación Educativa. Venezuela: Editorial Ars Gráfica.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chipia, J. (2011) Juego Serios: Alternativa Innovadora. Revista Congreso Libre y Educación. [Revista en línea] Disponible en: <http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CDoQFjAF&url=http%3A%2F%2Ferevistas.saber.ula.ve%2Findex.php%2Fhled%2F>

article%2Fdownload%2F4862%2F4680&ei=DBsCVcfZPIKggwTptYKICg&usg=AFQjCNHrIO63mGfIN38biXenqANilmNCww&sig2=suEDreCVHPYilfqB9JFiUw&bvm=bv.88198703,d.ZWU [Consulta: 2015, abril 2]

Cojulún, M. (2011). Competencias laborales como base para la selección de personal. [Resumen en línea] Trabajo de grado de pregrado, Universidad Rafael Landívar, México. Disponible: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.pdf> [Consulta: 2014, diciembre 3]

Córdoba, F. (2014). Cambiemos el juego: LA innovación en Colombia y los 4 dilemas para afrontar la singularidad tecnológica. Colombia: Editorial Arte. [Libro en línea] Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=AvuVBAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, abril 2]

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Venezuela

Cumplido, G. (2009). La capacitación de los recursos humanos y sus beneficios. España.

Daboín, A., Romero, E. y Soto, N. (2014). Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional para una Empresa de Servicio de Salud. Trabajo e grado de pregrado, Universidad Central de Venezuela, Venezuela.

De Ansorena, A (2005). 15 Pasos para la selección de Personal. Editorial Paidós.

Dolan, S., Valle, r., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI. Mc Graw Hill/Interamericana de España, Madrid.

Editorial Vértice (2008). Selección de Personal. España: Publicaciones Vértice. [Libro en línea] Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=OollgbsxUs4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, marzo 21]

- Escobar, A. y Sánchez, J. (2009). La capacitación lúdica como herramienta comunicativa en la gestión del conocimiento. [Resumen en línea] Trabajo de grado de pregrado. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Disponible: <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis359.pdf> [Consulta: 2014, diciembre 3]
- Gámez, R., Soria, R. y López, C. (2006). Organizaciones políticas públicas: una mirada desde el noroeste. México. [Libro en línea] Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=q5LwlZZ4pIIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, marzo 3]
- González, A., Joaquín, C. y Collazos, C. (2007). KARAGABI KMMODEL: Modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento.
- Granjo, J. (2008). ¿Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos. España: Editorial Netbiblo.
- Gubman, E. (2000) El talento como solución: como alinear estrategia y personas para obtener resultados extraordinarios. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, B. (2001). Técnicas estadísticas de investigación social. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2009). El Proyecto de Investigación. Caracas
- Illingworth, F. y Pareja, D. (2013). El Management y sus Innovaciones: Cómo implementar las mejores ideas y prácticas de las empresas exitosas. Ecuador.
- Johnson & Johnson. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.jnj.com> [Consulta: 2015, enero 6]
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) (2010). Venezuela.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. (2012). Venezuela.

López, C y Figueroa, F. (2002). Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación. España: TEA ediciones. [Libro en línea] Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=xP4-ZuF0OCUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, marzo 21]

López, J. (2005). Planificar la formación con calidad. España: editorial Praxis. [Libro en línea] Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=DYn6IgLhoToC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, marzo 21]

Olleros, M.I (2005). El proceso de captación y selección de personal. España: Editorial Gestión 2000.

Margulis, L. (2014). What happens at a LEGO SERIOUS PLAY meet up?. Disponible en: <http://seriousplaypro.com/2015/04/09/what-happens-at-a-lego-serious-play-meetup/> [Consulta: 2015, abril 2]

Martínez, M. (2013). Formación de personal: la gestión empresarial. España: Ediciones Díaz de Santos. [Libro en línea] Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=2-86Mv1nrCsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, marzo 21]

Matos, M. (2007). Prácticas de gestión humana en la República Dominicana 2005. República Dominicana: Intec. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=L6IZd1ykjoAC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, marzo 5]

Montes, Ma J. y González, P. (2010). Selección de Personal. España: Ideaspropias Editorial. [Libro en línea] Disponible en:

<https://books.google.co.ve/books?id=0jkELJ2nfVwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, marzo 24]

Munguia, A. (2006). Teoría de las organizaciones. México: Editorial Umbral. [Libro en línea] Disponible:

<https://books.google.co.ve/books?id=2xu0n04hOSQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, enero 10].

Palella, S. y Martins, F (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDEUPEL).

Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N. & Parada, J. (2005). El ABC de la Investigación. Una aproximación teóri-co-práctica. Venezuela: Ediciones Astro Data

Play and Build (2012). [Sitio web]. Disponible en: <http://www.playandbuild.net/> [Consulta: 2015, abril 2]

Prieto, P. (2014). ¿Para qué sirve LEGO SERIOUS PLAY?. Recuperado de: <http://www.pacoprieto.com/para-que-sirve-lego-serious-play.html> [Consulta: 2015, abril 2]

Ramírez, T. (2006). ¿Cómo hacer un proyecto de investigación?. Venezuela: Editorial Panapo

Rementería, A. (2008). Concepto de gestión. Chile: Editorial Universidad Bolivariana.

Seumenicht, B. (2012). Metodología LEGO Serious Play. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.merca20.com/metodologia-lego-serious-play> [Consulta: 2014, noviembre 4].

Tejada, D. (2007). Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios. Colombia: editorial Universidad de Antioquia. [Libro en línea] Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=GxTF74WTNAYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, marzo 5]

- Universidad del País Vasco (2014). LEGO Serious Play. Una metodología para la creatividad, la innovación y el emprendizaje. [Blog en Línea] Disponible en: <http://www.ehu.eus/es/web/tipografia/lego-serious-play>. [Consulta: 2015, abril 6]
- Valecillos, C. y Quintero, N. (2009). Modelo de Gestión Basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes y las Demandas del Currículo Integral. Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. [Revista en línea] Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/12/Art4.pdf> [Consulta: 2014, diciembre 4]
- Zabala, H. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Colombia: Editorial Universidad cooperativa de Colombia. [Libro en línea] Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=XW1kXEr1jlwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, marzo 24]
- Zubillaga, I. (2010). Planes de Carrera ¿Mito o realidad?. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 3, Nº 5, enero-junio, 2010: 75-92 [Revista en línea]. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv3n5/art4.pdf> [Consulta: 2014, noviembre 3].

ANEXOS

[Anexo A]



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA
TRANSNACIONAL DE DISPOSITIVOS MÉDICOS

Autores:

Araque, Susana
Navas, Karen
Soares, José

Tutor:

Rodolfo Ron

Ciudad Universitaria, Mayo de 2015

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado (a) Docente:

Me dirijo a usted para solicitar su colaboración en la revisión, evaluación y validación del presente cuestionario, el cual será aplicado en Johnson & Johnson Medical SCS, con el fin de recolectar los datos que servirán de insumo para la elaboración del trabajo de investigación titulado: Diseño de un Modelo de Gestión para la formación del personal de una Empresa Transnacional de dispositivos médicos; éste será presentado como trabajo especial de grado para optar al Título de Licenciado (a) en Educación Mención Desarrollo de los Recursos Humanos, en la Universidad Central de Venezuela. Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- **Objetivo General:**

- Diseñar un modelo de gestión para la formación del personal de Johnson & Johnson Medical SCS, basado en la Metodología LEGO Serious Play.

- **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal de Johnson & Johnson Medical SCS, como insumo para la elaboración de un modelo de gestión organizacional.
- Identificar los elementos claves de la Metodología LEGO Serious Play que permiten utilizarla como estrategia pedagógica para la selección del personal de Johnson & Johnson Medical SCS.
- Proponer un modelo de gestión organizacional para la formación de personal de Johnson & Johnson Medical SCS, basado en la metodología LEGO Serious Play.

**[Anexo B]
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Objetivo General:									
• Diseñar un modelo de gestión organizacional para la formación del personal en Johnson & Johnson de Venezuela S.A basado en la Metodología LEGO SERIOUS PLAY									
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems		Fuentes		Técnicas	Instrumento
				Cuestionario I	Cuestionario II	Cuestionario I	Cuestionario II		
1.- Diagnosticar cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS, como insumo para la elaboración de un modelo de gestión organizacional.	Proceso De Selección De Personal	Fases del proceso de selección	Sondeos telefónicos	1,2, 18, 19	3, 12, 16	Especialista de Adquisición de Talento (Reclutadora)	Hiring Managers / Supervisores	Encuesta	Cuestionario
			Fase de entrevistas	1,2, 4, 5, 6, 18, 19	3, 4, 6, 12, 16				
			Verificación pre-empleo	1,2, 18, 19	3, 12, 16				
			Presentación de ofertas salariales	1,2,7, 18, 19	3, 12, 16				
		Técnicas de selección	Entrevistas	8, 9, 13	2, 5, 7, 9				
			Evaluaciones cognitivas y psicológicas	9, 10, 11, 13	2, 5, 7, 9				
			Técnicas de simulación	9, 12, 13, 17	2, 5, 7, 8, 9,				

					11				
		Resultados de la selección.	Candidatos seleccionados.	3, 16	10, 14				
			Candidatos descartados (no elegibles)	3	10				
			Candidatos elegibles.	3	10				
		Personas involucradas en el proceso de selección.	Reclutadora	14, 16	13, 15, 16				
			Candidatos	14	6, 16				
			Hiring Managers (Gerentes) /Supervisores	14, 15	1, 3, 5, 14, 15				
2.- Identificar los elementos claves de la Metodología Lego Serious Play que permiten utilizarla como estrategia pedagógica para la selección del personal de Johnson & Johnson Medical SCS	Metodología LEGO Serious Play	Ventajas y Desventajas	Costos	20, 24, 25, 26	17				
			Eficiencia	24, 25, 27	17				
			Eficacia	24, 25, 27	17				
			Tiempo	24, 25	17				
			Recursos materiales	24, 25, 26	17				
			Talento Humano	24, 25	17				
		Aplicación	Estudio de casos	21, 22, 28	18				
		Usos de la metodología	Trabajo en Equipo	23	19				
			Creatividad	23	19				
			Liderazgo	23	19				

			Resolución de conflictos	23	19				
3.- Proponer un modelo de gestión organizacional para la formación de personal de Johnson & Johnson Medical SCS, basado en la metodología LEGO SERIOUS PLAY	Formación	Fases de la formación	Diagnóstico	30, 31	21, 22, 25				
			Planificación	30, 31	21, 22, 25				
			Ejecución	30, 31	21, 22, 25				
			Evaluación	30, 31	21, 22, 25				
		Importancia de la Formación	Resultados de la formación	29	20				
			Beneficios para el empleado	29	20				
			Beneficios para la organización	29	20				
		Factibilidad de aplicación	Costo	32, 33	23, 24				
			Tiempo	32, 33	23, 24				
			Recursos Materiales	32, 33	23, 24				
			Talento Humano	32, 33	23, 24				
			Recursos Financieros	32, 33	23, 24				
			Locación	32, 33	23, 24				

Elaboración propia (2015)

[Anexo C]



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

SEÑORES, JOHNSON & JOHNSON MEDICAL SCS

Datos personales:

Cargo: _____

Antigüedad en el cargo actual: _____

CUESTIONARIO I:

A continuación se presenta un instrumento de evaluación cuyos objetivos son:

1. Diagnosticar cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS.
2. Determinar la factibilidad de aplicación de la Metodología Lego Serious Play como estrategia pedagógica para la selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS.
3. Identificar los elementos y la importancia del proceso formativo en Johnson & Johnson Medical SCS, para el desarrollo de un Modelo de Gestión Organizacional.

La información recabada servirá de insumo para la elaboración de un proyecto de tesis destinado a la construcción de un Modelo de Gestión Organizacional para la formación de personal de Johnson & Johnson Medical SCS basado en la Metodología LEGO Serious Play. Todo ello orientado a mejorar, a través de la formación de los actores involucrados, el proceso de selección de personal y sus resultados. El cuestionario será de carácter anónimo, la información recolectada será utilizada de manera confidencial y con fines únicamente académicos.

INSTRUCCIÓN GENERAL:

Por favor, lea cuidadosamente las preguntas o planteamientos y responda con la mayor sinceridad y objetividad posible.

I Parte: Sobre el Proceso de selección de personal:

1. Marque con una "X" y ordene de forma ascendente los pasos que se llevan a cabo en el proceso de selección en Johnson & Johnson Medical SCS

X	Pasos	Orden
	Fase de Entrevistas	
	Taller de competencias	
	Presentación de la oferta salarial	
	Verificaciones pre-empleo	
	Pre-entrevistas	
	Sondeos Telefónicos	

Si se llevan a cabo otros pasos distintos a los mencionados anteriormente, indique cuál o cuáles y su orden (1°, 2°, 3°...)

Marque con una X	Otros Pasos	Orden

2. Explique brevemente en qué consisten y qué se evalúa en cada uno de los pasos del proceso de selección de candidatos.

a)

b)

c)

d)

3. En caso de tener dos candidatos igualmente potenciales para la organización ¿cómo se toma la decisión de cuál de ellos será el seleccionado?

Sobre la fase de entrevistas en Johnson & Johnson Medical SCS:

4. ¿Se obtiene toda la información necesaria para la selección de un candidato en la fase de entrevistas? **SI** _____ **NO** _____
5. ¿Qué tan determinante son los resultados de la fase de entrevistas en la selección final de un candidato?

Marque con una X	Resultados de la fase de entrevistas
	Determinan la selección final del candidato
	Se toman en cuenta los resultados de la entrevista para la pre-selección del candidato
	Son poco relevantes para la selección del candidato
	No determinan la selección del candidato

6. ¿Qué variables se toman en cuenta para pre-seleccionar a los candidatos que continúan en el proceso de selección?

Sobre la presentación de la oferta salarial en Johnson & Johnson Medical SCS:

7. ¿Existe la posibilidad de negociar la propuesta salarial en función de las expectativas o necesidades del candidato? **SI** _____ **NO** _____

Sobre la entrevista (como técnica de selección de personal) en Johnson & Johnson Medical SCS:

8. ¿Considera que la información ofrecida por los candidatos entrevistados es totalmente cierta?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

9. ¿Considera que las técnicas de selección que se utilizan actualmente son suficientemente confiables para la selección acertada de un candidato? SI _____ NO _____

Sobre las evaluaciones cognitivas (como técnica de selección de personal) en Johnson & Johnson Medical SCS:

10. ¿Qué aspectos del individuo se evalúan a través de las pruebas cognitivas?

11. ¿Qué tan determinantes son los resultados de la aplicación de esta técnica en la selección de candidatos?

Marque con una X	Resultados de la aplicación de las pruebas cognitivas
	Determina la selección final del candidato
	Se toman en cuenta los resultados de las pruebas cognitivas para la pre-selección del candidato
	Son poco relevantes para la selección del candidato
	No determinan la selección del candidato

Sobre la simulación (como técnica de selección de personal) en Johnson & Johnson Medical SCS:

12. ¿Conoce qué son las técnicas de simulación? SI _____ NO _____

Si la respuesta es afirmativa, responda:

- ¿Qué técnicas de simulación conoce?

13. De acuerdo con su experiencia en los procesos de selección de personal, ¿qué técnica de selección de candidatos considera más útil?

Marque con una X	Técnicas
	Entrevistas
	Evaluaciones cognitivas
	Evaluaciones Psicológicas
	De Simulación

¿Por qué?

Sobre las personas involucradas en el proceso de selección en Johnson & Johnson Medical SCS:

14. ¿Cuántas personas se involucran en los procesos de selección? ¿cuál es el rol de cada una de ellas en el desarrollo del mismo?

15. ¿Cómo califica el desempeño de los gerentes en el proceso de selección de personal?

Marque con una X	Niveles de desempeño
	Excelente
	Muy Bueno
	Aceptable
	Inaceptable

16. En su posición de reclutadora ¿tiene poder de decisión en la selección final de un candidato? **SI** _____ **NO** _____

Sobre la posibilidad de aplicar otras técnicas de selección en Johnson & Johnson Medical SCS:

17. ¿Estaría interesado (a) en conocer una nueva técnica de selección de personal?
SI _____ **NO** _____

¿Por qué?

18. ¿Cree que el proceso de selección de personal, tal y como se desarrolla actualmente requiere modificaciones o mejoras?

SI ____ NO ____

¿Por qué?

19. Seleccione cuál de los siguientes recursos tiene a su disposición para la ejecución adecuada de los procesos de selección.

Marque con una X	Recursos
	Recursos materiales
	Recursos humanos
	Recursos financieros

20. ¿Cuenta el área de Adquisición de Talento con el presupuesto necesario para implementar mejoras en el proceso de selección? SI ____ NO ____

Sobre la aplicación de las técnicas de simulación en Johnson & Johnson Medical SCS:

21. ¿Existe alguna fase en el proceso de selección donde los candidatos realicen un estudio de caso?

SI ____ NO ____

22. Si la respuesta anterior es negativa ¿ha pensado incluir el estudio de casos en el proceso de selección de candidatos? SI ____ NO ____

¿Por qué?

23. Marque con una **X** las competencias que generalmente se evalúan en los candidatos que participan en un proceso de selección en Johnson & Johnson Medical SCS.

X	Competencias
	Proactividad
	Trabajo en equipo
	Creatividad
	Liderazgo
	Resolución de conflictos
	Orientación al logro
	Flexibilidad
	Atención al detalle
	Sentido de la urgencia
	Toma de decisiones
	Adaptabilidad
	Capacidad de análisis
	Comunicación efectiva
	Innovación
	Pensamiento estratégico
	Orientación al servicio
	Orientación al cliente
	Iniciativa

II Parte: Sobre la Metodología LEGO Serious Play:

Metodología LEGO Serious Play

“LEGO SERIOUS PLAY es una poderosa herramienta diseñada para desarrollar competencias que permitan innovar y mejorar el desempeño del personal de las organizaciones”. Está basado en investigaciones que han demostrado una conexión directa entre las manos y el área emocional de la mente. Acelera el proceso de identificación, análisis y solución de un problema, favoreciendo de este modo la toma de decisiones, acciones concretas y el compromiso de todos los involucrados. Play And Build (2012)

En este sentido, Play and Build (2012) presenta las características de esta metodología, a saber:

a) ¿Para qué sirve?

- Representar a través de las piezas LEGO la visión de cada participante acerca del problema que se desea resolver.
- Reconocer y acordar los puntos de vista en común.

b) ¿Cómo funciona?

- Los dirigentes de la actividad establecen los objetivos estratégicos y el alcance que orienta el desarrollo del taller.
- Los participantes construyen y comparten significados mediante metáforas a través de diversas dinámicas de trabajo.
- Se trabaja en la construcción de la identidad de: una persona, producto, equipo, proyecto, problema, etc.
- De manera colectiva o individual, se construyen escenarios que reflejan la complejidad del tema que se desea tratar.
- Se realizan simulaciones sobre la problemática o situación estudiada a través de las piezas LEGO.
- Se analizan los principios básicos (valores, creencias, etc.) que guían las acciones y decisiones de los participantes.

c) ¿Por qué usar piezas de Lego?

- Es más fácil de usar y menos intimidante que una hoja en blanco o que los números de una planilla.
- Las piezas de LEGO® son una herramienta muy flexible para construir y expresar sistemas, procesos, proyectos o ideas fuertes. Es como un nuevo idioma en el que todos pueden interactuar con mayor facilidad, rompiendo las barreras culturales e idiomáticas.
- Cuando sus deseos personales lo llevan a aprender sobre un tema usando las manos, un proceso muy complejo se desarrolla en su mente involucrando profundos aspectos emocionales. Estas experiencias desencadenan cambios significativos e irreversibles debido a la fusión entre sus pensamientos, sus sentimientos y sus metas personales a largo plazo.

Si desea conocer más sobre la Metodología Lego Serious Play, le invitamos a visitar:
<http://juegoserio.com/sp/metodologia-lego-serious-play/>

Considerando la información antes expuesta, responda con sinceridad las siguientes preguntas o planteamientos:

24. ¿Considera factible el uso de esta metodología como técnica de selección de candidatos? **SI**
 _____ **NO** _____

25. En su opinión, ¿cuáles serían las principales bondades y limitaciones de la aplicación de la metodología LEGO Serious Play en el proceso de selección de candidatos?

26. ¿Estaría el área de Adquisición de Talento dispuesta a invertir recursos financieros y materiales para la aplicación de esta metodología en el proceso de selección de candidatos?

SI _____ NO _____

27. ¿Considera que la Metodología LEGO Serious Play cumple con los estándares de eficiencia y eficacia en la gestión de Talento Humano? SI _____ NO _____

28. ¿Cómo visualiza la aplicación de esta metodología en el proceso de selección de candidatos?

III Parte: Sobre la importancia del proceso formativo para el desarrollo de un Modelo de Gestión Organizacional:

29. ¿Qué tan importante es para Johnson & Johnson Medical SCS la formación continua de sus empleados?

Marque con una X	Nivel de Importancia
	Muy importante
	Importante
	Poco importante
	Nada importante

30. ¿Conoce cuáles son las fases de un proceso formativo? SI _____ NO _____

31. Si su respuesta anterior es afirmativa, señale cuál de las siguientes fases conoce.

Marque con una X	Fases de un proceso formativo
	Diagnóstico
	Planificación
	Ejecución
	Evaluación

32. ¿Qué tan factible cree que sea la aplicación de un Modelo de Gestión para la formación de personal en Johnson & Johnson Medical SCS basado en la Metodología LEGO Serious Play?

Marque con una X	Factibilidad
	Muy factible
	Factible
	Poco factible
	Nada factible

33. Seleccione los 5 aspectos que considera más importantes en la ejecución de un proceso formativo:

Marque con una X	Ejecución de un proceso formativo
	Duración (tiempo)
	Recursos Materiales
	Desempeño del facilitador
	Locación
	Estrategias de enseñanza y aprendizaje
	Recursos financieros
	Estructura de contenido
	Material de apoyo
	Refrigerios
	N° de participantes
	Pertinencia
	Dinámica de la actividad
	Cumplimiento de objetivos

11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														
32														
33														

ÍTEMS	VALORACIÓN DEL EXPERTO				OBSERVACIONES
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	
1					
2					
3					
4					

5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					

ASPECTOS GENERALES	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.		

Los ítems facilitan el logro del objetivo de la investigación.		
Los ítems están distribuidos de forma lógica y secuencial.		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben añadirse o eliminarse.		

VALIDEZ	
APLICABLE	
NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES	

VALIDADO POR:	C.I:	FECHA:

FIRMA:	E-MAIL:	CARGO:

Elaboración propia (2015)

[Anexo E]



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

SEÑORES, JOHNSON & JOHNSON MEDICAL SCS

Datos personales:

Cargo: _____

Antigüedad en el cargo actual: _____

CUESTIONARIO II:

A continuación se presenta un instrumento de evaluación cuyos objetivos son:

4. Diagnosticar cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS.
5. Determinar la factibilidad de aplicación de la Metodología Lego Serious Play como estrategia pedagógica para la selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS.
6. Identificar los elementos y la importancia del proceso formativo en Johnson & Johnson Medical SCS, para el desarrollo de un Modelo de Gestión Organizacional.

La información recabada servirá de insumo para la elaboración de un proyecto de tesis destinado a la construcción de un Modelo de Gestión Organizacional para la formación de personal de Johnson & Johnson Medical SCS basado en la Metodología LEGO Serious Play. Todo ello orientado a mejorar, a través de la formación de los actores involucrados, el proceso de selección de personal y sus resultados. El cuestionario será de carácter anónimo, la información recolectada será utilizada de manera confidencial y con fines únicamente académicos.

INSTRUCCIÓN GENERAL:

Por favor, lea cuidadosamente las preguntas o planteamientos y responda con la mayor sinceridad y objetividad posible.

I Parte: Sobre el proceso de selección de personal en Johnson & Johnson Medical SCS:

1. ¿Ha participado o participa actualmente como evaluador(a) en algún proceso de selección de candidatos? **SI** _____ **NO** _____

Si la respuesta es afirmativa, indique:

- ¿Para qué cargo o vacante?
-

2. Marque con una "X" las técnicas (que usted conoce) que se utilizan actualmente en la selección de personal.

X	Técnicas
<input type="checkbox"/>	Entrevistas
<input type="checkbox"/>	Evaluaciones cognitivas
<input type="checkbox"/>	Evaluaciones Psicológicas
<input type="checkbox"/>	De Simulación

3. De las siguientes fases del proceso de selección marque con una "X" aquellas en las que ha participado o participa y describa brevemente en qué consiste su intervención en cada una de esas fases:

X	Fases
<input type="checkbox"/>	Sondeos telefónicos
<input type="checkbox"/>	Fase de entrevistas
<input type="checkbox"/>	Verificación pre-empleo
<input type="checkbox"/>	Presentación de ofertas salariales

4. De participar en la fase de la entrevistas, ¿qué aspectos de los candidatos evalúa?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

5. ¿Tiene poder de decisión sobre qué técnicas usar para la selección de candidatos?

SI _____ NO _____

6. ¿Considera que la información ofrecida por los candidatos entrevistados es totalmente cierta?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

7. ¿Considera que las técnicas de selección que se utilizan actualmente son suficientemente confiables para la selección acertada de un candidato? SI _____ NO _____

8. ¿Conoce qué son las técnicas de simulación? SI _____ NO _____

Si la respuesta es afirmativa, responda:

- ¿Qué técnicas de simulación conoce?

9. De acuerdo a su experiencia en procesos de selección de personal, ¿qué técnica de selección de candidatos considera más útil?

Marque con una X	Técnicas
	Entrevistas
	Evaluaciones cognitivas
	Evaluaciones Psicológicas
	De Simulación

¿Por qué?

10. ¿Los resultados del proceso de selección son siempre los esperados/deseados?
SI _____ **NO** _____

11. ¿Estaría interesado (a) en conocer una nueva técnica de selección de personal?
SI _____ **NO** _____

¿Por qué?

12. ¿Cree que el proceso de selección de personal, tal y como se desarrolla actualmente requiere modificaciones o mejoras? **SI** _____ **NO** _____

¿Por qué?

13. ¿Cómo calificaría el desempeño del equipo de Adquisición de Talento en el proceso de selección de personal?

Marque con una X	Niveles de desempeño
	Excelente
	Muy Bueno
	Aceptable
	Inaceptable

14. ¿Depende de usted la selección final de un candidato? **SI** _____ **NO** _____

15. ¿Mantiene una comunicación constante con el equipo de Adquisición de Talento sobre la planificación y el desarrollo del proceso de selección? **SI** _____ **NO** _____

16. ¿Qué tipo de información le ofrece la reclutadora sobre el proceso de selección?

II Parte: Sobre la Metodología LEGO Serious Play:

Metodología LEGO Serious Play

“LEGO SERIOUS PLAY es una poderosa herramienta diseñada para desarrollar competencias que permitan innovar y mejorar el desempeño del personal de las organizaciones”. Está basado en investigaciones que han demostrado una conexión directa entre las manos y el área emocional de la mente. Acelera el proceso de identificación, análisis y solución de un problema, favoreciendo de este modo la toma de decisiones, acciones concretas y el compromiso de todos los involucrados. Play And Build (2012)

En este sentido, Play and Build (2012) presenta las características de esta metodología, a saber:

d) ¿Para qué sirve?

- Representar a través de las piezas LEGO la visión de cada participante acerca del problema que se desea resolver.
- Reconocer y acordar los puntos de vista en común.

e) ¿Cómo funciona?

- Los dirigentes de la actividad establecen los objetivos estratégicos y el alcance que orienta el desarrollo del taller.
- Los participantes construyen y comparten significados mediante metáforas a través de diversas dinámicas de trabajo.
- Se trabaja en la construcción de la identidad de: una persona, producto, equipo, proyecto, problema, etc.
- De manera colectiva o individual, se construyen escenarios que reflejan la complejidad del tema que se desea tratar.
- Se realizan simulaciones sobre la problemática o situación estudiada a través de las piezas LEGO.
- Se analizan los principios básicos (valores, creencias, etc.) que guían las acciones y decisiones de los participantes.

f) ¿Por qué usar piezas de Lego?

- Es más fácil de usar y menos intimidante que una hoja en blanco o que los números de una planilla.
- Las piezas de LEGO® son una herramienta muy flexible para construir y expresar sistemas, procesos, proyectos o ideas fuertes. Es como un nuevo idioma en el que todos pueden interactuar con mayor facilidad, rompiendo las barreras culturales e idiomáticas.
- Cuando sus deseos personales lo llevan a aprender sobre un tema usando las manos, un proceso muy complejo de desarrolla en su mente involucrando profundos aspectos emocionales. Estas experiencias desencadenan cambios significativos e irreversibles debidos a la fusión entre sus pensamientos, sus sentimientos y sus metas personales a largo plazo.

Si desea conocer más sobre la Metodología Lego Serious Play, le invitamos a visitar: <http://juegoserio.com/sp/metodologia-lego-serious-play/>

Considerando la información antes expuesta, responda con sinceridad las siguientes preguntas o planteamientos:

17. ¿Considera factible el uso de esta metodología como técnica de selección de candidatos?

SI _____ **NO** _____

¿Por qué?

18. ¿Cómo imagina la aplicación de esta metodología en el proceso de selección de candidatos?

19. Marque con una **X** las competencias que considera que se evaluarían en los candidatos, con la aplicación de la metodología LEGO Serious Play como técnica de selección.

X	Competencias
	Proactividad
	Trabajo en equipo
	Creatividad
	Liderazgo
	Resolución de conflictos
	Orientación al logro
	Flexibilidad
	Atención al detalle
	Sentido de la urgencia
	Toma de decisiones
	Adaptabilidad
	Capacidad de análisis
	Comunicación efectiva
	Innovación
	Pensamiento estratégico
	Orientación al servicio
	Orientación al cliente
	Iniciativa

III Parte: Sobre la importancia del proceso formativo para el desarrollo de un Modelo de Gestión Organizacional en Johnson & Johnson Medical SCS:

20. ¿En su opinión, que tan importante es para Johnson & Johnson Medical SCS la formación continua de sus empleados?

Marque con una X	Importancia
	Muy importante
	Importante
	Poco importante
	Nada importante

21. ¿Conoce cuáles son las fases de un proceso formativo? **SI** _____ **NO** _____

22. Si su respuesta anterior es afirmativa, señale en cuál de las siguientes fases ha participado.

Marque con una X	Fases de un proceso formativo
	Diagnóstico
	Planificación
	Ejecución
	Evaluación

23. ¿Qué tan factible cree que sea la aplicación de un Modelo de Gestión para la formación de personal en Johnson & Johnson Medical SCS basado en la Metodología Lego Serious Play?

Marque con una X	Factibilidad
	Muy factible
	Factible
	Poco factible
	Nada factible

24. Seleccione los 5 aspectos que considera más importantes en la ejecución de un proceso formativo:

Marque con una X	Ejecución de un proceso formativo
	Duración (tiempo)
	Recursos Materiales
	Desempeño del facilitador
	Locación
	Estrategias de enseñanza
	Estrategias de aprendizaje
	Estructura de contenido
	Material de apoyo
	Refrigerios
	Nº de participantes
	Pertinencia
	Dinámica de la actividad
	Cumplimiento de objetivos

25. ¿Cómo le gustaría que fuesen los programas de formación?

9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														

ÍTEMS	VALORACIÓN DEL EXPERTO				OBSERVACIONES
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					

12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

ASPECTOS GENERALES	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.		
Los ítems facilitan el logro del objetivo de la investigación.		
Los ítems están distribuidos de forma lógica y secuencial.		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben añadirse o eliminarse.		

VALIDEZ	
APLICABLE	
NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES	

VALIDADO POR:	C.I.:	FECHA:

FIRMA:	E-MAIL:	CARGO:

Elaboración propia (2015)