

La organización debería implementar el control suficiente sobre sus procesos para lograr el uso eficaz y eficiente de sus recursos. Dependiendo de la naturaleza y la complejidad de la organización, algunos de los recursos tendrán impactos diferentes en el éxito sostenido de la organización.

Al considerar las actividades futuras, la organización debería tener en cuenta la accesibilidad y la adecuación de los recursos, incluyendo los recursos proporcionados externamente. La organización debería evaluar de manera frecuente el uso que hace de los recursos para determinar oportunidades para mejorar su uso, optimizar los procesos e implementar nuevas tecnologías para reducir los riesgos.

## **9.2 PERSONAS**

### **9.2.1 Generalidades**

Las personas competentes, comprometidas, empoderadas y motivadas son un recurso clave. La organización debería desarrollar e implementar procesos para atraer y retener a las personas que tienen las competencias actuales o potenciales y la disponibilidad para contribuir completamente a la organización. La gestión de las personas debería realizarse mediante un enfoque planificado, transparente, ético y socialmente responsable en todos los niveles de la organización.

### **9.2.2 Compromiso de las personas**

El compromiso de las personas aumenta la capacidad de la organización para crear y entregar valor para las partes interesadas. La organización debería establecer y mantener procesos para el compromiso de sus personas. Los directores en todos los niveles deberían animar a las personas a involucrarse en mejorar el desempeño y en cumplir los objetivos de la organización.

Para aumentar el compromiso de sus personas, la organización debería considerar actividades tales como:

- a) desarrollar un proceso para compartir los conocimientos;
- b) hacer uso de la competencia de sus personas;
- c) establecer un sistema de calificación de habilidades y planes de carrera para promover el desarrollo personal;
- d) revisar continuamente su nivel de satisfacción, sus necesidades y expectativas pertinentes;
- e) proporcionar oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional;
- f) promocionar las actividades de mejora en equipo.

### **9.2.3 Empoderamiento y motivación de las personas**

Las personas empoderadas y motivadas en todos los niveles de la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para crear y entregar valor. El empoderamiento aumenta la motivación de las personas para tomar la responsabilidad de su trabajo y de sus resultados. Esto puede lograrse proporcionando a las personas la información, la autoridad y la libertad necesarias para tomar decisiones relacionadas con su propio trabajo. Los directores en todos los niveles deberían motivar a las personas para comprender el significado y la importancia

de sus responsabilidades y de las actividades en relación con la creación de valor para las partes interesadas. Para aumentar el empoderamiento y la motivación de las personas, los directores en todos los niveles deberían:

- a) definir objetivos claros (alineados con los objetivos de la organización), delegar autoridad y responsabilidad, y crear un ambiente de trabajo en el que las personas controlen su propio trabajo y su toma de decisiones;
- b) introducir un sistema de reconocimiento adecuado, basado en la evaluación de los logros de las personas (individualmente y en equipo);
- c) proporcionar incentivos para que las personas actúen con iniciativa (individualmente y en equipo), así como reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados y celebrar el logro de los objetivos.

#### **9.2.4 Competencia de las personas**

Se debería establecer y mantener un proceso para ayudar a la organización a determinar, desarrollar, evaluar y mejorar la competencia de las personas en todos los niveles. El proceso debería seguir pasos tales como:

- a) determinar y analizar las competencias personales que la organización necesita de acuerdo con su identidad (misión, visión, valores y cultura), estrategia, políticas y objetivos;
- b) determinar las competencias actuales a nivel de grupo y a nivel individual, así como las brechas entre lo que está disponible y lo que se necesita actualmente, o lo que se podría necesitar en el futuro;
- c) implementar acciones para mejorar y adquirir competencia, según se requiera;
- d) mejorar y mantener la competencia que se ha adquirido;
- e) revisar y evaluar la eficacia de las acciones tomadas para confirmar que se ha adquirido la competencia necesaria.

### **9.3 CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

**9.3.1** El conocimiento de la organización puede estar basado en fuentes externas o internas. La alta dirección debería:

- a) reconocer el conocimiento como un activo intelectual y gestionarlo como un elemento esencial del éxito sostenido de la organización;
- b) considerar el conocimiento requerido para apoyar las necesidades a corto y largo plazo de la organización, incluyendo la planificación de sucesión;
- c) evaluar cómo se identifica, captura, analiza, recupera, mantiene y protege el conocimiento de la organización.

**9.3.2** Al definir cómo determinar, mantener y proteger el conocimiento, la organización debería desarrollar procesos para tratar:

- a) las lecciones aprendidas de las fallas y de los proyectos exitosos;