

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE GRADO MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

"LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SALVADOREÑA."

PRESENTADO POR:

JORGE EMIGDIO GARCÍA SANTOS
RAFAEL EDGARDO GARCÍA SANTOS
VÍCTOR MANUEL HERNÁNDEZ BERCÍAN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

MAYO 2025,

CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

AUTORIDADES CENTRALES:

RECTOR : Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla

VICERRECTORA CADÉMICA : Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

SECRETARIO GENERAL : Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

AUTORIDADES DE LA FACULTAD:

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS : Lcda. Celina Amaya de Calderón

SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS : Lic. Juan Pablo Marín

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO : Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS : Msc. Abraham Vásquez Sánchez

COORDINADOR DE PROCESO SEMINARIO DE GRADUACIÓN ESCUELA AMINISTRACION DE EMPRESAS. : Lic. David Mauricio Lima Jaco

DOCENTE ASESOR : Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

TRIBUNAL EVALUADOR: : Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres

: Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

MAYO 2025

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, doy gracias a Dios por brindarme la oportunidad de vivir esta etapa de la vida. A mis Padres que siempre estuvieron prestos a brindar su ayuda y apoyo, sin ellos, nada de esto sería posible, a mis hermanos que son parte fundamental de mi vida, a mis compañeros de trabajo de grado que a pesar de todo seguimos adelante, a nuestro asesor por la paciencia y apoyo brindado en todo el proceso, así también agradecer a las personas que han hecho más llevadero el proceso, brindando su granito de arena a este trabajo de grado y a mi persona.

Jorge Emigdio García Santos

A Dios gracias por permitirme vivir cada uno de los aspectos en mi vida. Por permitirme culminar esta gran etapa en ella. A mi esposa, por ser motor, apoyo incondicional y compañera ideal en el camino de la vida. Por siempre creer en mí, y alentarme a dar lo mejor. A mis padres, por dar su mejor esfuerzo para ayudarme a ser quien soy, por instruirme y prepararme para enfrentar cada reto que se me presenta, por inculcarme la fe y el amor de Dios. A mis hermanos, por ser compañeros de viaje increíbles y apoyarme siempre. A mis compañeros en este trabajo, por su dedicación y esfuerzo, que a pesar de que hemos tenido muchos momentos cuesta arriba, nunca han dejado de insistir hasta culminar este proyecto.

Rafael Edgardo García Santos

Agradezco en primer lugar a Dios quién me ha encaminado en esta etapa de mi vida y me ha dado la sabiduría y salud para alcanzar esta meta. Así mismo agradezco a mis padres quienes han sido mi ejemplo a seguir, por su incondicional apoyo y amor que día con día me motivaron a seguir adelante y creyeron en mí siempre, también a cada docente por haber compartido sus conocimientos conmigo, ayudándome así a formarme profesionalmente, por lo cual estaré eternamente agradecido.

Víctor Manuel Hernández Bercián

INDICE

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO . 1	
1.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION..... 1
	General..... 1
	Específicos..... 1
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1
	Antecedentes del problema..... 1
	Caracterización del problema. 2
	Formulación del problema..... 4
1.3	MARCO TEÓRICO..... 4
	Antecedentes teóricos y generalidades 4
	Marco conceptual..... 6
	Marco legal 22
	Marco institucional 27
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SALVADOREÑA. 28	
2.1	OBJETIVOS DEL CAPITULO..... 28
	General..... 28
	Específicos 28
2.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... 28
	Tipo de estudio..... 28

Técnicas de investigación.....	29
Características del método.....	30
2.3 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.4 ALCANCE Y LIMITACIONES.....	31
Alcance	31
Limitantes	31
2.5 DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	31
2.6 CONCLUSIONES	36
2.7 RECOMENDACIONES.....	37
CAPÍTULO 3: “GUIA BÁSICA PARA DESARROLLAR 3 GRANDES AREAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO, Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”	38
3.1 ESQUEMA DE PROPUESTA PARA DESARROLLAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS MEDIANTE SUS PILARES FUNDAMENTALES.....	38
3.2 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	38
3.3 REQUISITOS BÁSICOS DE LA PROPUESTA	39
3.4 DESARROLLO DE PROPUESTA	40
Diagnóstico de la situación actual	42
Plan de acción	45
Planificación estratégica: Definición de visión, de metas y competencias clave.	48
Diseño de los subsistemas del modelo de gestión por competencias.	56

Desarrollo organizacional y retroalimentación	82
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	88

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de guía básica de gestión por competencias.	38
Figura 2: Proceso de entradas y salidas.	43
Figura 3: Análisis FODA	44
Figura 4: Obtención de competencias.....	50
Figura 5: Relación contenido y seguimiento. Formación de competencias.....	63
Figura 6: Mapa de trayectos.....	71
Figura 7: Plan de sucesión y cambios.....	71

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Leyes e Instituciones	27
Tabla 2: Plan de acción.	45
Tabla 2: Plan de sesiones:	49

INDICE DE FORMULARIOS

Formulario 1. Formulario general para elaboración de reportes de resultados.	41
Formulario 2. Matriz de ajustes y cambios.....	55
Formulario 3: Perfil por competencias.....	60
Formulario 4: Sesión de seguimiento.....	74
Formulario 5: Evaluación de análisis de rendimiento.....	78
Formulario 6: Evaluación de competencias.....	79
Formulario 7: Evaluación final.....	81

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación nace con el objetivo de examinar y profundizar en la realidad actual de las empresas salvadoreñas en materia de gestión del talento humano, y describir como esto influye en su desarrollo organizacional.

En la actualidad, las empresas se encuentran inmersas en significativas transformaciones impulsadas por el entorno empresarial globalizado y altamente competitivo. En El Salvador las empresas deben modernizar sus procesos de gestión y administración, para no quedarse atrás en la competencia por el desarrollo y crecimiento de estas. Esto es de mayor relevancia para las micro y pequeñas empresas, quienes conforman más del 90% del sector empresarial a nivel nacional; y estas enfrentan el reto de sostener su crecimiento a lo largo del tiempo.

La recopilación de información se realizó mediante la metodología de investigación bibliográfica, y también a través de la elaboración de guías de entrevistas dirigidas a profesionales expertos en recursos humanos de diferentes organizaciones privadas, con el fin de conocer de primera mano las prioridades de las empresas salvadoreñas con su recurso y talento humano. Siendo el tipo de monografía realizada de análisis de experiencias.

A partir de dichos resultados se concluyó que, es importante que las empresas salvadoreñas cuenten con un sistema de gestión de personal efectivo y que un modelo de gestión por competencias permite el crecimiento y fortalecimiento de la empresa siendo una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional.

Por tal motivo se realizó una guía para desarrollar un modelo de gestión por competencias, basados en las 3 fases más importantes del modelo y que permita a toda empresa no importando su rubro, iniciar el modelo y luego adecuarlo según su necesidad.

Esta guía expone una visión cíclica del proceso, que permite una retroalimentación y mejora continua. Y realizar ajustes determinados por los objetivos organizacionales, la cultura de esta y las necesidades particulares según el rubro donde se desenvuelve.

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación monográfica titulada “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SALVADOREÑA” se enfoca en profundizar en la situación actual de las empresas salvadoreñas con el modelo por competencias. Indagar y posteriormente describir los resultados y efectos que este tiene sobre el desarrollo y crecimiento de estas.

El tema se aborda y se desarrolla en tres capítulos. Los cuales se describen de la siguiente manera:

El capítulo I, Describe la problemática central que dieron origen a esta investigación, los objetivos y se describen las pautas más importantes de la gestión por competencias y del desarrollo organizacional, lo que permite observar las formas en que se interrelacionan entre ellas.

A la vez se exponen datos generales, de las competencias más buscadas por las empresas en El Salvador según investigaciones realizadas en años anteriores, lo que sirve como referencia al momento de describir la situación actual en las empresas salvadoreñas.

El capítulo II, provee un contraste de la situación actual en materia de gestión de talento humano y desarrollo organizacional, en la empresa salvadoreña y la teoría descrita. Esto se realiza mediante entrevistas realizadas a un panel de expertos. Para realizar este diagnóstico se utilizó el método Delphi.

En este apartado también se describe la metodología utilizada para la presente investigación.

El capítulo III, describe las conclusiones encontradas en la investigación, se realizan recomendaciones y se plantea una guía básica en la implementación de la gestión por competencia enfocado en todo tipo de empresa, pero sobre todo para la empresa salvadoreña.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

General.

Analizar el proceso de gestión del talento humano por competencia y su incidencia en el desarrollo organizacional de las empresas salvadoreñas.

Específicos.

Indagar bibliográficamente la gestión del talento humano por competencia, sus inicios, desarrollo y demás elementos que permitan abordar la incidencia de esta en las empresas salvadoreñas.

Implementar el método Delphi como técnica de investigación que nos permita explorar en profundidad la relación entre la gestión del talento humano por competencia y el desarrollo organizacional, a través de la recopilación de información relacionada con expertos en el campo.

Plantear conclusiones y proponer recomendaciones en base de los factores claves que inciden en el desarrollo organizacional con la gestión del talento humano por competencia.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes del problema.

Hoy en día, las personas son valoradas por su conocimiento, contribuciones intelectuales y talento para el logro de los objetivos de las organizaciones. No obstante, para integrar el talento humano en una organización, no es suficiente trabajar sus recursos intelectuales, físicos o de

relaciones, para aumentar su potencial. Lo que realmente se necesita es comprometer a las personas como individuos, considerando su personalidad en relación con el trabajo y la organización.

Anteriormente, la valoración del talento humano se centraba exclusivamente en el cumplimiento de plazos y metas de producción o resultados, sin prestar atención a las valiosas contribuciones que los colaboradores podían ofrecer. Se pasaba por alto sus objetivos personales, motivaciones y aspiraciones de crecimiento profesional, a pesar de que estos aspectos podían desempeñar un papel eficaz en el logro de los objetivos de la organización.

En la actualidad la falta de un proceso de gestión y administración apropiado en una organización puede dar lugar a situaciones negativas como: Alta rotación de talento humano, contratación de empleados no cualificados o tener colaboradores que no alcanzan su máximo potencial.

Caracterización del problema.

Las empresas se encuentran inmersas en significativas y constantes transformaciones impulsadas por el entorno empresarial globalizado y altamente competitivo.

En consecuencia, se requiere una revisión de la planificación de la gestión del talento, tanto en el ámbito interno como externo, así como una modificación en la manera en que se estimula y guía al talento humano hacia el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Esto conlleva a un incremento progresivo de las expectativas y demandas hacia los colaboradores.

Por lo tanto, se hace imperativo adoptar e implementar una gestión del talento que contribuya a optimizar los diversos procesos en la administración del talento humano. Para evitar

retrasos o falta de perfiles laborales, y al mismo tiempo que se retener a aquellos talentos que contribuyen al crecimiento y desarrollo a la empresa frente a los desafíos venideros.

El talento humano constituye una parte fundamental de la competencia de una organización. Para potenciar el funcionamiento del negocio, cada miembro es esencial en la contribución de inteligencia, conocimientos y soluciones. En consecuencia, atraer, seleccionar, capacitar, liderar y retener el talento más destacado también se integra en una estrategia empresarial.

Esto es más notorio, cuando se trata de posiciones claves y de gran importancia, ya que puede resultar desafiante encontrar a los colaboradores adecuados. En tales situaciones, es posible identificar el perfil ideal mediante procesos bien definidos en la gestión del talento, que se centran en las habilidades y aptitudes necesarias para un desempeño efectivo, alineándolas estrechamente con los objetivos de la organización.

En El Salvador, resulta crucial que los principales sectores impulsores del crecimiento económico y la generación de empleo, se enfoquen en una gestión eficaz del personal para elevar la productividad y la competitividad, lo que a su vez contribuya al desarrollo de las empresas en el país.

Un desafío significativo es la identificación a nivel personal que permita a los colaboradores alinearse con la estrategia de la organización y trabajar de manera efectiva para guiar a la empresa hacia el logro de sus objetivos. Los colaboradores deben no solo contar con las experiencias y conocimientos adquiridos, sino también desarrollar la habilidad para escuchar,

comunicarse, adaptarse y enfrentar contratiempos y obstáculos, ejercer el autocontrol, tener confianza en sí mismos, mantener la motivación e implementar el liderazgo.

Formulación del problema.

La gestión por competencias busca la mejora y eficiencia dentro de las empresas, por lo que se puede entender como un factor de mejora inmediata, y aun algo que es necesario para la empresa salvadoreña, pero para ellos es necesario plantear la siguiente interrogante:

¿De qué manera la gestión del talento humano por competencia incidirá en el desarrollo organizacional de la empresa salvadoreña?

1.3 MARCO TEÓRICO

Antecedentes teóricos y generalidades

1.3.1.1 Antecedentes de la gestión del talento humano por competencias.

Antes los procesos solamente demandaban el cumplimiento de tiempos y cantidad de producción o resultados, pasando por alto todas aquellas cualidades que los colaboradores podían brindar, sus objetivos personales, motivaciones, crecimiento profesional que contribuyeran de forma eficaz a la consecución de metas organizacionales.

(Library, 2021) relata que en el ámbito empresarial el concepto de competencias es bastante usado para establecer un conjunto de elementos o factores, que se relacionan al desempeño de las personas. Siendo el inicio del siglo XX, donde surgió un nuevo enfoque en las teorías sobre recursos humano, donde se utilizaba el termino competencias. Pero no fue hasta los años 70, donde

este concepto se retoma con más fuerza. Siendo uno de los principales exponentes, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David MC Clelland.

1.3.1.2 Antecedentes del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional es un enfoque integral y planificado para el cambio y la mejora en una organización. Busca crear un entorno que promueva el crecimiento, el aprendizaje, la adaptabilidad y el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

El movimiento del Desarrollo Organizacional surge a partir del 1962, con la unión de varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta a la administración. El desarrollo organizacional aparte se apoya de muchas otras disciplinas como la administración, la sociología, la psicología, la historia y el talento humano.

Chiavenato (2006) Nos dirige hacia sus orígenes como una atribución de varios factores:

- La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías administrativas, cada una de las cuales, presenta un enfoque diferente. El Desarrollo Organizacional es resultado de los esfuerzos de la Teoría conductista para promover el cambio y la flexibilidad organizacional.
- Los estudios sobre la motivación humana demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración para interpretar la nueva concepción del hombre y de la organización basada en la dinámica motivacional. Los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los organizacionales.
- La creación del National Training Laboratory (NTL) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre la conducta de grupo.'

- La publicación de un libro, en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, exponiendo sus investigaciones con T-Groups, los resultados con la capacitación de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. Leland Bradford, el coordinador del libro es considerado como el precursor del movimiento de DO. (p. 318)

Marco conceptual.

En esta sección, se presentan definiciones e interrelaciones en el ámbito de investigación de la gestión de talento humano y Desarrollo Organizacional.

1.3.1.3 Gestión de talento humano por competencias

Al observar diferentes definiciones de gestión de talento humano por competencias, es notorio que estos abarcan varios elementos. Y estos se pueden abordar de manera independiente, para una mejor comprensión.

A continuación, algunas definiciones de gestión de talento humano:

Dessler (2009) considera que la gestión de talento humano son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

La UPF Barcelona School of Management define el modelo como el proceso que permite identificar las facultades de las personas por medio de un perfil cuantificable y medible objetivamente para cada puesto de trabajo.

Miranda (2012) lo define como, identificar y desarrollar las capacidades, conocimientos, comportamientos, y actitudes de los integrantes de una organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

“Es una función administrativa a dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados.” (Chiavenato, 2009, p.102)

Cada una de las definiciones, proveen características particulares, sin embargo, todas convergen en que administrar y gestionar talento humano es más que solo un proceso simple, o más bien alejada de la concepción tradicional de administración de personal.

Esto es notorio al profundizar en aspectos involucrados en la gestión del talento humano:

Talento humano

Cuando se aborda el tema del talento humano a menudo se utiliza el término recurso humano de manera intercambiable. Sin embargo, los teóricos señalan hacia una visión más estructurada e innovadora para entender al personal, para gestionar y desarrollar sus capacidades individuales, con el fin de impulsar el éxito de las organizaciones.

Algunas diferencias planteadas por Margarita Andrade (Andrade, 2015) es que cuando se habla de recurso humano, se refiere a la administración de los recursos. La persona como un recurso. Son actividades están relacionadas a operaciones de control diarias como, por ejemplo, el control de tiempo cumplido de una persona en la organización y jubilación, recordar fechas de cumpleaños, llenar fichas de puestos de trabajos entre otros. Mientras que el talento humano, está directamente relacionado con gestión y el desarrollo de ese talento. En un enfoque distinto, en el

que busca crear estrategias y formas de ayudar a que la persona crezca en diferentes ámbitos, y obtener de ellos resultados positivos para la organización.

Otras diferencias planteadas por (EUROINNOVA, 2023):

La gestión humana se encarga de ayudar y mejorar las actitudes profesionales con el que cuenta la empresa, mantenido así un desarrollo de un equipo profesional entre los colaboradores. En cambio, los recursos humanos se ocupan de los cálculos de bonos, planificar días de libres, beneficios y quejas.

Se puede inferir que la gestión del talento se rige por un plan estratégico de largo plazo en el que busca que la empresa obtenga los mejores beneficios a través del logro de los objetivos establecidos, mientras que los recursos humanos son menos flexibles y solo se encargan de gestionar con actividades cotidianas a los colaboradores y empleados.

A este entendimiento de gestión de talento, se le puede agregar el componente de gestionar por competencias:

Gestión por competencia.

Es un tipo de gestión permite interactuar de forma efectiva el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, lo que permite que simultáneamente resulte en desarrollo profesional para las personas. Tomando en cuenta que cada empresa tiene una estrategia diferente, sus competencias deberán ser definidas de acuerdo nivel gerencial debe tener para alcanzar la estrategia organizacional, poniendo como punto de partida los principios, forma de pensar, misión y visión.

Pero ¿Qué son las competencias? McClelland (1973), habló acerca de medir y cuantificar el rendimiento de los empleados, a través de competencias, el cual la define como “una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación.”

Esto significa que la competencia está estrechamente ligada a la personalidad de la persona lo cual permite deducir comportamientos en diversas situaciones y actividades profesionales.

La Organización Internacional de Trabajo (OIT, s.f.) define a la competencia, como esa capacidad para llevar a cabo de manera exitosa una actividad laboral plenamente identificada. Y agrega que la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

(SPENCER y SPENCER, 2003) Definen competencia como un conjunto de características fundamentales de una persona, que tienen relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener un desempeño eficaz en un trabajo o situación.

Cualidades y características de las competencias.

De las definiciones anteriores se extraen las siguientes cualidades en el concepto de competencias:

- Son características inherentes y permanentes en las personas.
- Se evidencian al realizar una actividad o tarea.
- Tienen relación directa con el rendimiento laboral.

- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.

Las competencias son características fundamentales, debido a que indican o predicen la forma de comportarse o pensar de una persona en varias situaciones, y que perduran con el tiempo.

(SPENCER y SPENCER, 2003) plantearon cinco tipos de características de las competencias:

- Motivaciones: Son aquellos pensamientos o deseos que impulsan a una persona a tomar acción. Los motivos son generadores de impulsos, dirección y toma de decisión.
- Rasgos: Son características físicas y respuestas de una persona a ciertas situaciones o informaciones.
- Auto concepto: Son las actitudes y valores de una persona o la imagen que tiene de ella misma.
- Conocimiento: Es la información que posee una persona en áreas de contenido específico.
- Destreza: Es la habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física.

Clasificación de competencias

De acuerdo con (Mertens, 1997) las competencias se pueden clasificar en:

- Generales: Están relacionados con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción, ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.

- Específicas: Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, ejemplo: la formulación de proyectos de infraestructura.
- Básicas: Son las que se adquieren en la formación básica y que permite el ingreso al trabajo, ejemplo: habilidad para la lectura y escritura, comunicación oral, entre otros.

Una vez profundizado en los aspectos inherentes en la gestión del talento humano por competencias, es necesario conocer también como las empresas deciden las estrategias a utilizar, como seleccionar correctamente las competencias que van acorde a su visión de negocios, entre otros. Para ellos existen los modelos de gestión.

Modelo de gestión por competencias.

El modelo de gestión por competencias es el marco para definir las habilidades, conocimientos y aptitudes que se requieren dentro de la empresa. Es una colección de competencias que en conjunto definen, de alguna manera, el desempeño laboral exitoso para esa organización.

Las características para la implementación con éxito de un modelo de gestión por competencia según Martha Alles son:

- Debe ser aplicable y no teórico;
- De comprensión practica para los integrantes de la organización;
- Útil para la empresa;
- Fiable;
- Fácil de manejar;

- Que permita el desarrollo de las personas.

Alles (2007) describe los pasos necesarios para implantar un modelo de gestión por competencia de la siguiente manera:

- Definición (o revisión) de la misión y visión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

A la vez propone la aplicación del modelo de gestión por competencias en los procesos de recursos humanos mediante los siguientes pasos:

- Selección.
- Entrevistas por competencias.
- Evaluaciones por competencias.
- Evaluaciones de potencial.
- Compra-venta de empresas.
- Planes de carrera y sucesión.
- Análisis y descripción de puestos.
- Capacitación y entrenamiento.

- Desarrollo de recursos humanos.
- Evaluación de desempeño.
- Evaluación de 360.
- Compensaciones. (p. 88)

RUNA (2023) tipifica los modelos de gestión de la siguiente forma:

Modelo de gestión por competencias organizacional.

Este tipo de modelo se basa en las competencias base o nucleares que permiten llevar adelante una empresa sin importar su giro. No importa si se trata de una organización multinacional o una PYME, toda empresa u organización cuenta con requerimientos genéricos necesarios como la productividad y aprendizaje continuo en todos y cada uno de sus miembros.

Modelo de gestión por competencias funcional.

Se trata de un modelo con competencias específicas de una industria o rubro. Estas por lo general están reguladas por organizaciones o instituciones que representan a toda una rama o sector. Cada empresa requiere competencias específicas del sector, que le permitan desenvolverse de forma exitosa. Por ejemplo, las competencias necesarias para el sector entretenimiento, son completamente diferentes a las competencias necesarias del sector farmacéutico.

Modelo de competencia por trabajo.

Este modelo está basado en estatutos de habilidades y destrezas específicas con las que debe de contar un empleado para realizar ciertas actividades dentro de la empresa. Estas suelen ser establecidas por la empresa, por medio de su unidad de recursos humanos basándose en la

descripción de cada puesto de trabajo. Por ejemplo, en una tienda de autoservicio, las competencias del jefe de seguridad son distintas a las del empleado de caja.

Modelo de competencias por liderazgo.

Este modelo está enfocado en las competencias específicas para los líderes y gerentes. Es también llamada como modelo de competencias diferenciadoras. Es dirigida a puestos o funciones relacionadas con la supervisión de personal. Estas competencias pueden ser aplicadas a cualquier puesto laboral donde se necesite que un empleado lidere a otros.

Beneficios de la gestión del talento humano por competencias

Aplicar un modelo de gestión por competencias puede traer muchos beneficios como mejorar resultados, aumentar el compromiso de los colaboradores y aun disminuir costos en diferentes sectores. Y estos beneficios pueden variar o acentuarse uno más que otros, según el tipo de empresa, o sector donde ella se encuentra. Pecanha (2020) reúne los beneficios más destacados:

- **Aumento de Productividad:** Este modelo permite utilizar óptimamente las habilidades de cada colaborador, a la vez permite que se sienta mejor con el trabajo o actividad que realiza, lo que genera más satisfacción y felicidad individual, y eso se traduce en un mayor compromiso con la empresa. Es notorio que trabajadores felices y comprometidos, realizan sus funciones de mejor manera, que aquellos que están desmotivados.
- **Mejores Resultados:** Cuando hay trabajadores comprometidos, los objetivos de la empresa se convierten en parte de los objetivos del equipo de trabajo. Además, cuando se conoce la dirección y propósito de la empresa, es posible identificar diferentes

competencias necesarias para alcanzar ese propósito, lo que permite crear un plan de desarrollo personal de los profesionales dentro de la empresa.

- **Mejor Clima Organizacional:** Cuando las competencias individuales son reconocidas, se eleva el potencial de cada persona, mejorando su desempeño y permite un mejor clima laboral, ya que ese reconocimiento y entendimiento de las habilidades, evita menos incomprensiones entre los integrantes de un área o equipo de trabajo.
- **Menor Rotación:** Un alto índice de rotación, no es bueno para una empresa. Indica que hay insatisfacción en los colaboradores y también representa gastos con las salidas de personal y nuevos procesos de selección. Lograr con preocupación real el bienestar y felicidad por parte de la empresa hacia el empleado, hace que permanezca por más tiempo en ella, reduciendo el número de rotación.
- **Mejor Reclutamiento:** Aplicando la gestión por competencia, se conoce las necesidades de aptitudes que requiere la empresa o equipo de trabajo, y el cargo que se necesita. De esta forma al momento de contratar nuevos profesionales, es posible listar y contrastar, las características con las que la empresa busca. Y el resultado es la contratación del candidato más adecuado, en forma más efectiva.

1.3.1.4 Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional se vincula directamente con los términos cambio y la capacidad de adaptación de la organización.

En ese sentido, su principal impulsor Richard Beckhard lo define en que: “Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia

y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento” (Guízar, 2014, p. 6).

El considerado padre del liderazgo Warren G. Bennis (Guízar, 2014) definió al desarrollo organizacional como una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio. (p. 6)

Características del desarrollo organizacional.

El Desarrollo Organizacional implica centrarse en mejorar la efectividad y la capacidad de adaptación de una organización a través de la implementación de cambios planificados en diversas áreas.

Guízar (2014) enumera 6 características del desarrollo organizacional:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - Metas (¿adónde desea llegar la organización?)
 - Crecimiento, identidad y revitalización.
 - Eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

- Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
- Transferencia de valores humanos.
- Comprensión entre grupos.
- Administración por equipos.
- Mejores métodos para la solución de conflictos.

El desarrollo organizacional pone de manifiesto la interconexión de todas las actividades dentro de las organizaciones cuando se busca una operación integral.

Ayuda a gestionar de manera más efectiva los cambios y desafíos constantes en las empresas y sus estructuras, ya que se enfoca en la resolución de problemas, empoderando a los miembros para identificar y solucionar problemas de manera más eficiente.

Objetivos del desarrollo organizacional.

Chiavenato (2006) Enumera los objetivos comunes de un programa de desarrollo organizacional, los cuales son:

1. Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización. Se busca la motivación en conjunto con el compromiso, el compartir objetivos comunes y el incremento de lealtad.
2. Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas.
3. Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

Sin duda alguna el aumentar la confianza y apoyo entre los miembros de la organización, ayuda a fortalecer la comunicación y estrechar las relaciones en todos los niveles de la empresa, así cuando existen los problemas se puedan confrontar de una manera en la que se busque el bienestar general, dando a cada miembro la libertad de comunicarse y expresar su satisfacción personal, propuestas o soluciones para la organización.

1.3.1.5 Situación de la gestión del talento por competencias en El salvador.

Organismos como la Cámara de Comercio y el Ministerio de Economía, utilizan los siguientes criterios para clasificar a las empresas en El Salvador según su tamaño (Financiero, 2018):

- Microempresa: Hasta 10 empleados y ventas anuales de hasta \$100,000.
- Pequeña Empresa: Hasta 50 empleados y ventas anuales de hasta \$1,000,000.
- Mediana Empresa: Hasta 100 empleados y ventas anuales de hasta \$7,000,000.
- Gran Empresa: Más de 100 empleados y ventas anuales superiores a \$7,000,000.

Según en el listado de empresas del ministerio de economía de El Salvador (2022) el 92.63% de las empresas son catalogadas como pequeñas o microempresas y solo el 7.37% como medianas o grandes, del listado de empresas el 41% se dedican al rubro de servicio y solo 5% se dedica a la industria, los datos mostrados pueden dar una idea de los sectores con mayor oferta laboral y de las competencias o habilidades que estas pueden requerir.

Es de considerar una pequeña pero significativa diferencia entre las habilidades y competencias. Las habilidades dan la capacidad de realizar una tarea a un individuo, mientras que

las competencias permiten a la persona además de realizar la tarea considerar múltiples factores como la importancia de la tarea y la optimización de la misma, mejorando así el desempeño.

En El Salvador las empresas toman diferentes criterios para considerar la contratación de un candidato, como se mostrará a continuación muchas de las empresas se basan en las habilidades para definir al candidato idóneo para el puesto.

El ministerio de trabajo y previsión social (2021) mediante la unidad de inteligencia de mercado laboral llevo a cabo un diagnóstico sobre las necesidades formativas y habilidades requeridas por las empresas en los departamentos de San Salvador, San Miguel, Santa Ana y La libertad en el cual valoraban los criterios ocupados por las empresas en sus procesos de contratación.

San Salvador es el departamento que más concentra empresas con un 50.8%, seguido por la libertad con 14.5% y San Miguel con 2.1%, lo que representa una aglomeración de la demanda laboral lo que conlleva a un desplazamiento de las personas del interior del país a estos departamentos con mayor actividad comercial, generando así que la oferta supere a la demanda de oferta laboral, es ahí donde las empresas deben considerar criterios para seleccionar al candidato más idóneo para el puesto.

El nivel educativo o académico como requisito mínimo para la contratación de las empresas encuestadas es de educación media con un 39.9%, seguido por la educación superior del 30.3%, es decir que el mayor porcentaje de empresa en El Salvador solicitan como requisito mínimo para laborar un bachillerato general y en los demás casos hasta noveno grado.

Las empresas consideran la iniciativa y la proactividad (33.1%) como la habilidad blanda de mayor importancia en el proceso de selección, seguido del trabajo en equipo (21.6%) y buena comunicación (15.7%), siendo las menos valoradas la adaptación al cambio (3.5%) y el liderazgo (2.1%).

De las habilidades duras se considera de mayor importancia las habilidades específicas del área (46.5%) siendo de las más requeridas el manejo de maquinarias y herramientas específicas, atención de clientes y habilidades específicas de la industria textil. Seguida esta por el manejo de herramientas informáticas (23%) y habilidades contables y financieras (13.1%).

Respecto a las competencias, Flores, M.I. & Vaquerano, J.A. (2019) en el estudio sobre las competencias de los profesionales salvadoreños consideran un listado de competencias que consideran imprescindibles para realizar adecuadamente el trabajo y que deben estar presentes en los profesionales, en dicho estudio se presenta la perspectiva de expertos en el área de responsables de contratación, docentes académicos y profesionales del sector privado como público. El estudio partió desde la situación laboral de El Salvador donde la oferta laboral en puestos formales ha disminuido en los últimos años.

Otro aspecto importante donde partió el estudio es de la perspectiva de los jóvenes, que opinan que hay una gran brecha entre la realidad laboral respecto a sus expectativas (principalmente la remuneración), así también consideran la falta de redes formales de colocación, debido a que las contrataciones se basan en redes de amigos, personales y familiares, además de la posibilidad de que muchos de los jóvenes deben llevar al mismo tiempo la carga académica junto con la laboral.

Desde la perspectiva empresarial sobre los jóvenes concluyen que entre carencias se pueden encontrar la de actitudes de inmadurez, irresponsabilidad e informalidad. Sin embargo, en algunos casos se encuentra la ventaja de la disposición para aprender o recibir formación.

Las competencias más imprescindibles se determinaron de un listado de 27 competencias presentes en los profesionales, entre las respuestas hay una variación de los encargados de procesos de contratación, académicos y profesionales, pero se puede establecer un orden de las más seleccionadas hasta las que se consideran menos importantes o menos buscada en un proceso de gestión de talento:

Las tres competencias más seleccionadas por los tres sectores con 30% o más están:

- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
- Compromiso ético

Las tres competencias menos seleccionadas con 17% o menos se puede mencionar:

- Habilidad para trabajar en contextos internacionales
- Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
- Compromiso con su medio socio-cultural.

Aunque no existe un detalle o registro público de las empresas en El Salvador que están desarrollando enfoques y modelos; ni instituciones que regulen o promuevan directamente el tema de investigación, sobre la gestión por competencia o el desarrollo organizacional, los datos

expuestos anteriormente sirven para conocer el estado actual en materia laboral en el país, desde la perspectiva de lo que las organizaciones están constantemente buscando.

Marco legal

El trabajo no es solo una obligación, es un derecho de las personas; en consecuencia, este derecho es la base para la realización del individuo, con el complemento de otros derechos humanos para generar una vida digna. A partir de lo expuesto previamente presentamos a continuación la base legal que brinda fundamento a este estudio.

1.3.1.6 Constitución de la República

Art. 1: El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común. Asimismo, reconoce como persona humana a todo ser humano desde el instante de la concepción. En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

Art. 9: Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.

Art. 37: El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

Art. 40: Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor.

Art. 50.- La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio. La ley regulará sus alcances, extensión y forma. Dicho servicio será prestado por una o varias instituciones, las que deberán guardar entre sí la adecuada coordinación para asegurar una buena política de protección social, en forma especializada y con óptima utilización de los recursos. Al pago de la seguridad social contribuirán los patronos, los trabajadores y el Estado en la forma y cuantía que determine la ley. El Estado y los patronos quedarán excluidos de las obligaciones que les imponen las leyes en favor de los trabajadores, en la medida en que sean cubiertas por el Seguro Social.

Art. 52: Los derechos consagrados en favor de los trabajadores son irrenunciables.

1.3.1.7 Código de trabajo.

Art. 12: El Estado velará por el respeto de los principios de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación, incluyendo el acceso a la formación profesional.

Art. 61: Contrato de aprendizaje es el convenio escrito en virtud del cual una persona, natural o jurídica, se obliga por sí o por tercero, a enseñar a otra persona natural, la práctica y preparación técnica de un oficio, arte u ocupación, y a pagarle una retribución equitativa. Son requisitos esenciales para la existencia de este contrato, la aprobación del funcionario respectivo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social e inscripción en el registro correspondiente.

1.3.1.8 Ley Integral del Sistema de Pensiones.

Art. 7.- Para los efectos de esta ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como a las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas, Autónomas, municipalidades e instituciones del sector público financiero y otras con regímenes presupuestarios especiales.

Se considerarán trabajadores dependientes, los que tengan una relación de subordinación laboral tanto en el sector privado como en el sector público y municipal.

Cada vez que en esta ley se haga referencia a los trabajadores independientes, se entenderá que comprende tanto a los domiciliados en el territorio salvadoreño independientemente de su nacionalidad que no se encuentren en relación de subordinación laboral y a todos los salvadoreños no domiciliados en el territorio nacional.

Art. 9.- Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños y extranjeros domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de las medianas, pequeñas y microempresas, así como también los salvadoreños no residentes en el territorio nacional.

Los trabajadores agrícolas y domésticos serán incorporados al Sistema de acuerdo a las condiciones y peculiaridades de su trabajo. Para su afiliación se dictará un reglamento especial.

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley.

La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.

1.3.1.9 Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Formación

Art. 5.- El Sistema de Formación Profesional consiste en el conjunto de capital humano y recursos materiales, digitales y técnicos, obtenidos a partir de colaboración entre entidades públicas y privadas, destinados a desarrollar las habilidades del talento humano y fomentar la inserción en el mercado laboral local y global, así como mejorar la productividad y competitividad de los trabajadores y las empresas.

Para los efectos de esta Ley, se entiende por formación profesional toda acción, programa o política, pública o privada, coordinada por INCAF, por sí mismo o en colaboración con las entidades que tengan competencia en la materia regulada por la presente ley, para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo socio-económico del país y de la dignificación de la persona.

1.3.1.10 Ley del Seguro Social.

Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional;

c) Maternidad; ch) Invalidez;

d) Vejez; e) Muerte; y

f) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos

1.3.1.11 Convenio sobre el desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 142)

Ratificado por El Salvador el 15 de junio de 1995, este acuerdo continúa en vigencia hasta el día de hoy.

Artículo 1

1. Todo Miembro deberá adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos y coordinados en el campo de la orientación y formación profesionales, estableciendo una estrecha relación entre este campo y el empleo, en particular mediante los servicios públicos del empleo.

2. Estas políticas y estos programas deberán tener en cuenta: a) Las necesidades, posibilidades y problemas en materia de empleo, tanto a nivel regional como a nivel nacional; b) La fase y el nivel de desarrollo económico, social y cultural; c) Las relaciones entre el desarrollo de los recursos humanos y otros objetivos económicos, sociales y culturales.

3. Estas políticas y estos programas deberán aplicarse mediante métodos adaptados a las condiciones nacionales.

4. Estas políticas y estos programas tendrán por mira mejorar la aptitud del individuo, de comprender de su medio de trabajo y el medio social y de influir, individual o colectivamente, sobre éstos.

5. Estas políticas y estos programas deberán alentar y ayudar a todas las personas, en un pie de igualdad y sin discriminación alguna, a desarrollar y utilizar sus aptitudes para el trabajo en su propio interés y de acuerdo con sus aspiraciones, teniendo presentes al mismo tiempo las necesidades de la sociedad.

Marco institucional

Tabla 1. Leyes e Instituciones

Leyes	Instituciones
Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional
Código de Trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Ley Integral del Sistema de Pensiones.	Superintendencia del Sistema Financiero.
Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Formación	Ministerio de Economía.
Ley del Seguro Social.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
Convenio sobre el desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 142)	Organización Internacional del Trabajo.

Elaboración propia del grupo de investigación.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SALVADOREÑA.

2.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO

General

- Explorar la situación actual que permita contrastar las bases teóricas, con bases prácticas sobre la incidencia del talento humano en el desarrollo organizacional de la empresa salvadoreña.

Específicos

- Conocer mediante entrevistas realizadas a expertos en recursos humanos, la situación actual sobre la incidencia del talento humano en el desarrollo organizacional de la empresa salvadoreña.
- Realizar un diagnóstico y describir los resultados obtenidos sobre la exploración de la situación actual en la incidencia del talento humano en el desarrollo organizacional de la empresa salvadoreña.

2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de estudio

- Monografía de análisis de experiencias.

La información presentada en el este documento ha sido recopilada de distintas fuentes bibliográficas como también de experiencias de profesionales en el ámbito del talento humano. La necesidad de obtener información relevante y apegada a la realidad actual, llevó a enmarcar la investigación en una monografía de análisis de experiencias.

- Investigación descriptiva

La presente investigación monográfica está dirigida bajo la investigación descriptiva. Donde se describen las principales características y aspectos del desarrollo organizacional que estén relacionados a la gestión del talento humano para comprenderlo de mejor manera, proporcionando información sistemática y valiosa.

Técnicas de investigación.

- Técnica Delphi

El método Delphi utiliza técnicas estructuradas y requiere un mediador, un cuestionario, el panel de expertos y la interacción. Es una técnica que principalmente se utiliza en el ámbito empresarial, y sirve para que a través de la experiencia de dichos se expertos se llegue a un consenso o conclusión.

En la presente investigación monográfica se hizo uso de esta técnica, para realizar un diagnóstico de la situación en las organizaciones de El Salvador a través de la experiencia y la opinión de expertos relacionados a temas de gestión del talento humano. Con su participación, permitió tener puntos de referencias en la investigación y contrastar la teoría con la experiencia

compartida. Lo cual finaliza en conclusiones sobre la incidencia de la gestión por competencias en el desarrollo organizacional.

Características del método.

Proceso iterativo. Los participantes emiten su perspectiva en varias oportunidades. Para las consultas se utiliza un cuestionario muy formal y estructurado. (Mercedes Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016).

Anonimato. Una de las diferencias que existen con el resto de las técnicas de forma grupal es el anonimato de las respuestas, es más, los profesionales pueden conocerse, pero no identifican lo que dice cada uno de ellos. (Mercedes Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016).

Feedback controlado. Se destacan aportaciones significativas, acuerdos explícitos entre las opiniones, posturas divergentes y cualquier otro dato de interés. La retroinformación de cada ronda puede incluir una selección de detalles textual de las contestaciones. (Mercedes Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016).

2.3 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Se seleccionaron a participantes expertos en materia de gestión de talento humano de los sectores más importantes en la industria salvadoreña. Se plantearon parámetros y aplicaron diferentes filtros para que se cumpliera la calidad de expertos.

Debido al importante aporte que significa a la investigación, este apartado se tuvo que realizar de forma sistemática. (Ver anexo 1, párr. 2)

2.4 ALCANCE Y LIMITACIONES

Alcance

Se describen las características y formas en que la gestión por competencias incide en el desarrollo organizacional, mediante un diagnóstico dirigido a expertos en la materia, que permita conocerlas a profundidad y acercadas a la situación actual.

Limitantes

- Pocos participantes que reunieron la calidad de expertos en materia de gestión de talento humano y desarrollo organizacional.
- El método Delphi es una técnica que se realiza mediante varias etapas, las suficientes para lograr un consenso en el tema abordado, por lo que no fue posible reunir al panel de expertos en sesiones únicas.
- Por lo anterior, se optó por realizar entrevistas escritas.

2.5 DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO

Se realizó diferentes preguntas a un panel conformado por 8 expertos en el ambito de gestión de talento humano y desarrollo organizacional, buscando un consenso general, en una discusión sobre la situación actual de las organizaciones en El Salvador sobre dichos temas.

Luego de lograr un consenso en cada punto tratado, se describe el siguiente diagnóstico sobre la situación actual general:

Las organizaciones en El Salvador están en constante cambios y por ello necesitan de talento humano capaz de enfrentarlos efectivamente. Debido a esto, las personas que poseen las siguientes competencias son las que más interesan y llaman la atención a las organizaciones: Inteligencia emocional, es un concepto nuevo para algunas organizaciones, se refiere a la capacidad de gestionar las emociones propias y las de los demás, ayudando así a la comunicación, el desempeño de los colaboradores y por ende a crear relaciones positivas llenas de empatía. La mayoría de los expertos opinaron en un (75%) por esta competencia. Seguido por competencias de tecnología (62.5%), son habilidades relacionadas al entorno digital que al pasar de los años ha sido de vital uso para desenvolverse en aras del desarrollo organizacional. Y, en tercer lugar, pensamiento analítico y autogestión (50%), son habilidades que se requieren para puestos con personal a cargo, donde con sus conocimientos se analizan problemas y optimizan procesos, proporcionando ideas y soluciones. Y las que se mencionaron en menor medida fueron el trabajo en equipo, iniciativa y productividad (12.5%) (Ver anexo 3, pregunta 1). Añadido a esto, existen diferentes características propias del comportamiento, que las organizaciones buscan que sus talentos posean. Estas son las habilidades blandas más buscadas en la actualidad: Orientación a resultados, resolución de conflictos (75% ambas) e inteligencia emocional (62.5%) (Ver anexo 3, pregunta2).

Tener un sistema ideal que gestione e integre todos los aspectos en el ingreso y desarrollo del talento en las empresas es de mucha importancia. Los entrevistados consideran que es importante que una empresa cuente con un sistema de gestión por competencias, debido que agiliza y facilita todo el proceso de gestión del talento, lo que permite el crecimiento y fortalecimiento de la empresa y es una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional (Ver anexo 2,

pregunta 7). Además de que puede ser aplicable a todo tipo de organizaciones (Ver anexo 2, pregunta 8).

Un punto fuerte de este modelo de gestión es la etapa de capacitación y entrenamiento ya que esta sobresale entre todas las demás y se pondera como la más importante entre los expertos (75%) (Anexo 5, pregunta 3). Debido a que es la etapa ideal donde se busca potenciar las competencias que ya fueron identificadas en los colaboradores, y la vez en ella se transmite e inculca la cultura organizacional. Contar con un equipo de trabajo capacitado se traduce a mejoras en las habilidades de los colaboradores, el objetivo de la capacitación es reducir errores y adaptar de la manera más natural posible a los cambios ya sean tecnológicos u organizacionales. El entrenamiento es una inversión que da como resultado la eficiencia de habilidades técnicas y competencias específicas en cada colaborador, dando como resultado el cumplimiento de objetivos a alcanzar y a su vez un desarrollo y crecimiento profesional, que de una manera directa crea el sentido de pertenencia hacia la organización. Se deben de desarrollar estrategias que combinen el entrenamiento y capacitación para estar preparados en los retos que día con día se presentan en el ámbito laboral. (Ver anexo 4, pregunta 3, sección B).

Los principales problemas que enfrentan las organizaciones en la actualidad en el ámbito del desarrollo organizacional son: resistencia al cambio (87.5%) y ausencia de competencias de liderazgo (50%). La resistencia al cambio puede llegar a ser un fenómeno que comúnmente afecta al desarrollo organizacional, los colaboradores pueden muchas veces sentirse desconfiados con ciertos procesos que quiere implementar la organización y en ciertos casos muestran esta disconformidad sin decir nada, pero es ahí donde la organización tiene que crear una comunicación clara, para que el colaborador conozca de los beneficios y consecuencias positivas del cambio.

En cuanto a la ausencia de competencias de liderazgo los colaboradores se pueden sentir desmotivados y sin compromiso siendo un grave problema de producción y eficiencia, la falta de un buen líder puede traer consecuencias tanto en la calidad del trabajo como en clima organizacional.

Mientras que los problemas menos mencionados fueron: retención del talento y recursos limitados (ambos 37.5%) (Ver anexo 3, pregunta 4).

Cuando un colaborador no se adapta a la cultura organizacional, todos los expertos concluyen, que el colaborador necesita de un acercamiento y acompañamiento para integrarse a la empresa, a través de diferentes medios como: Planes de acompañamiento, coaching, capacitaciones o reuniones personalizada donde se busque escuchar y comprender, para orientarlo de mejor manera (Ver anexo 2, pregunta 6).

Al momento de enfocar esfuerzos para retener al capital humano en proceso de desarrollo, a través del desarrollo organizacional las estrategias más efectivas son: Hacer que se sientan identificados y comprometidos con la institución (62.5%), cuando los colaboradores se sienten identificados se ve la diferencia en el compromiso por crecer y la fácil adaptación a la innovación. También ayuda para contar con una relación laboral firme, puesto que al comunicar un buen liderazgo fortalece el sentido de pertenencia; como también motivándoles e impulsarle al desarrollo de habilidades (50%) Incentivar la formación constante demuestra el compromiso que tiene la organización con el crecimiento de su personal; y reconocer su aporte a la empresa (50%) es una práctica de impacto positivo que llena de motivación, y que puede ser recompensado de forma verbal, ofrecer una bonificación o darle una oportunidad de crecimiento. (Ver anexo 3, pregunta 6).

Se les consulto a los entrevistados, cual en su experiencia es el eje fundamental del desarrollo organizacional. Según lo comentado tiene que ver con establecer objetivos claros y bien delimitados, y lograr que los colaboradores se identifiquen y tengan sentido de pertenencia con la organización, para que tomen como propios los valores y esas metas de la empresa. De esa forma se tendrán metas conjuntas, y esto permitirá que el colaborador se desarrolle y se fortalezca la organización (Ver anexo 2, pregunta 13).

Un factor que puede afectar el desarrollo organizacional es la comunicación, según los expertos es clave en la consecución efectiva de los objetivos. Si hay una mala comunicación el margen de error crece, genera un ambiente hostil, permite desconexión entre los líderes y colaboradores, como también la desmotivación e insatisfacción, lo que conlleva a afectar los resultados, productividad y finalmente la rentabilidad (Ver anexo 3, pregunta 5).

Una vez consultados sobre diferentes aspectos acerca de la gestión del talento humano por competencias y el desarrollo organizacional, se pidió a los expertos brindar sus valoraciones y conclusiones de como incide o puede influir un modelo de gestión por competencias en el desarrollo organizacional de la empresa salvadoreña, se concluyó los siguiente: permite el reclutamiento del personal idóneo y ayuda a desarrollar su máximo potencial (62.5%), como también, los colaboradores logran caminar o moverse en sintonía con los objetivos y metas organizaciones, manteniendo la actitud positiva e identificación con la organización. Otras respuestas con menos valoraciones fueron: Diminución de la rotación de personal y los costos que esta implica; Es el enlace entre el nivel directivo y el nivel operacional; Tiene incidencia de apoyo con todas las áreas de la organización (25%) (Ver anexo 5, pregunta 7).

2.6 CONCLUSIONES

1. El modelo de Gestión de Talento por Competencias puede ser aplicado en cualquier tipo de organización u empresa, por lo que resulta en una oportunidad para las empresas salvadoreñas de caminar exitosamente hacia el desarrollo organizacional.
2. La aplicación de un modelo de Gestión del talento por Competencias incide positivamente en el Desarrollo Organizacional de las empresas. Los aspectos más destacables, en la selección es que permite reducir los índices de rotación de personal y los costos que esta implica, es el enlace entre el nivel directivo y el nivel operacional,
3. La Gestión por Competencias es un medio fundamental para engranar los objetivos institucionales con los objetivos de los colaboradores, promoviendo la identificación con la visión de la empresa, lo cual es esencial para alcanzar un desarrollo organizacional sostenible.
4. La capacitación y entrenamiento por competencias es la etapa más importante del modelo de gestión por competencias debido a finalidad de desarrollar e impulsar las características y competencias del colaborador, como también de alcanzar alta o total identificación con los objetivos, valores y cultura de la empresa.
5. Adoptar de manera integral la gestión por competencias incorporando tecnologías y sistemas, puede marcar una diferencia competitiva significativa en el camino hacia el Desarrollo Organizacional con decisiones más objetivas.

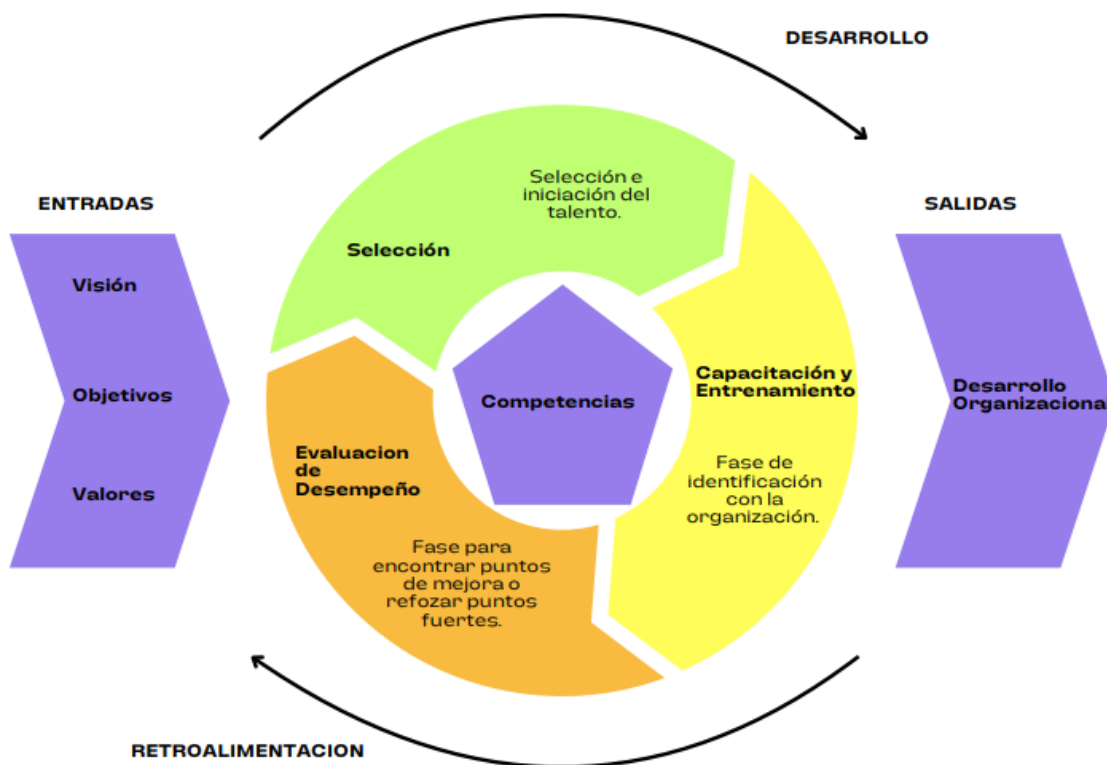
2.7 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las empresas salvadoreñas que se realicen su administración de talento mediante un modelo de gestión por competencias, no importando el tamaño o rubro. Es un modelo que permite el desarrollo organizacional en todas las áreas de la organización.
2. Se recomienda las organizaciones que deseen implementar la selección por competencias establecer primeramente de forma sistematizada los puestos de trabajos, detallando en ellos los requerimientos del puesto y los perfiles del puesto, con la finalidad de facilitar la divulgación de manera clara y oportuna.
3. Se sugiere implementar sistemas de gestión del desempeño basados en metas y competencias, con el objetivo de que la participación de los colaboradores sea establecida en reconocimientos o recompensas por los logros relacionados con competencias, difundiendo los avances de la organización a todo el personal.
4. Se recomienda visualizar y desarrollar la etapa de capacitación y entrenamiento como un proceso dinámico, y no como un listado de requerimientos que cumplir o charlas a brindar, adaptarse a las necesidades particulares de cada puesto colaborador o competencia a desarrollar.
 5. Se recomienda adquirir y desarrollar competencias de tecnología, inteligencia emocional y pensamiento crítico, ya que actualmente las empresas se ven atraídas por ellas, adoptando plataformas digitales de gestión de talento humano que permiten registrar y dar seguimiento al desarrollo de competencias en tiempo real.

CAPÍTULO 3: “GUIA BÁSICA PARA DESARROLLAR 3 GRANDES AREAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO, Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”

3.1 ESQUEMA DE PROPUESTA PARA DESARROLLAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS MEDIANTE SUS PILARES FUNDAMENTALES.

Figura 1: Esquema de guía básica de gestión por competencias.



Elaborado por: Equipo investigador.

3.2 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Como se ha planteado en los apartados anteriores de este documento, la gestión del talento humano por competencias es un modelo que permite a las empresas y organizaciones enfocar sus

esfuerzos en desarrollar y potenciar aquellas competencias de los colaboradores, que les impulse y les haga caminar en conjunto hacia el desarrollo organizacional.

Sin embargo, al momento de buscar información sobre las empresas que aplican este modelo, como también al entrevistar candidatos para formar parte del panel de expertos de esta investigación, fue notorio que actualmente pocas empresas en El Salvador administran al talento humano por medio de este modelo, y lo hacen más bien con modelos de carácter más tradicional.

Por tal razón, este capítulo se enfocará en proveer una guía básica que sea aplicable a todo tipo de empresa en El Salvador, abordando pautas claves para desarrollar este modelo.

3.3 REQUISITOS BÁSICOS DE LA PROPUESTA

- Definir o redefinir visión, objetivos y valores organizacionales.
- Trabajo y esfuerzo conjunto en todos los niveles de la organización. Desde la dirección y jefaturas, hasta el talento operativo.
- Trabajar por que el modelo pase de una fase teórica, a la práctica mediante la mejora continua.
- Cada empresa debe elegir las estrategias más convenientes a aplicar, al momento de adoptar este tipo de gestión y adentrarse en la propuesta. Dependiendo de su visión de desarrollo organizacional, sus recursos, su estructura y su finalidad.

3.4 DESARROLLO DE PROPUESTA

Existen 3 áreas, o etapas del modelo de gestión por competencias, que basado en lo investigado y sin desmeritar las demás, se consideran como ejes fundamentales y funcionan como columna vertebral del modelo las cuales son: Selección, Capacitación y entrenamiento, y Evaluación de desempeño.

A continuación, se proponen los pasos para desarrollar cada una de las etapas:

1. Realizar diagnóstico de situación actual en la empresa.
2. Plan de acción.
3. Definición o redefinición de visión, objetivos y valores.
4. Definición de competencias claves.
5. Definición de los grados de competencia.
6. Diseño de los subsistemas de administración de talento humano:
 - Selección por competencias.
 - Entrenamiento y capacitación.
 - Evaluación por competencias.
7. Definir canales de revisión y retroalimentación.

Levantamiento y entrega de reportes por unidad.

Para iniciar, será necesario conocer la realidad presente de la organización. Para ello, es necesario recabar información en cada instancia en la empresa.

A través de la creación de un reporte por cada área en la empresa, se podrá consolidar y aplicar un análisis de la situación actual, que ayudará a tener un panorama más amplio de la organización y toma de decisiones estratégicas. La razón principal es descubrir los puntos relevantes en cada área y a través de estrategias, optimizarlos.

Cada área de la empresa entregará un reporte que indique los resultados de la unidad del año anterior. Las actividades que desempeñaron, talento, inmobiliario y equipo involucrado.

Se propone el siguiente formato para el levantamiento de la información:

Formulario 1. Formulario general para elaboración de reportes de resultados.

REPORTES DE ACTIVIDADES		
(NOMBRE DE LA EMPRESA)		
UNIDAD DE TRABAJO	JEFE INMEDIATO	FECHA DE INFORME
EMPLEADOS QUE CONFORMAN LA UNIDAD		
NOMBRE DEL EMPLEADO	CARGO	TIEMPO EN LA UNIDAD – NIVEL DE EXP.
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA UNIDAD		
EQUIPO ASIGNADO A LA UNIDAD		

OBSERVACIONES:	

Elaborado por: Equipo investigador.

Diagnóstico de la situación actual

Para realizar el diagnóstico de la situación actual, se tendrán como insumos los reportes entregados por cada unidad de la empresa. La dirección empresarial o gerencia general, de la mano con las jefaturas de cada unidad, deberán transformar y unificar la información.

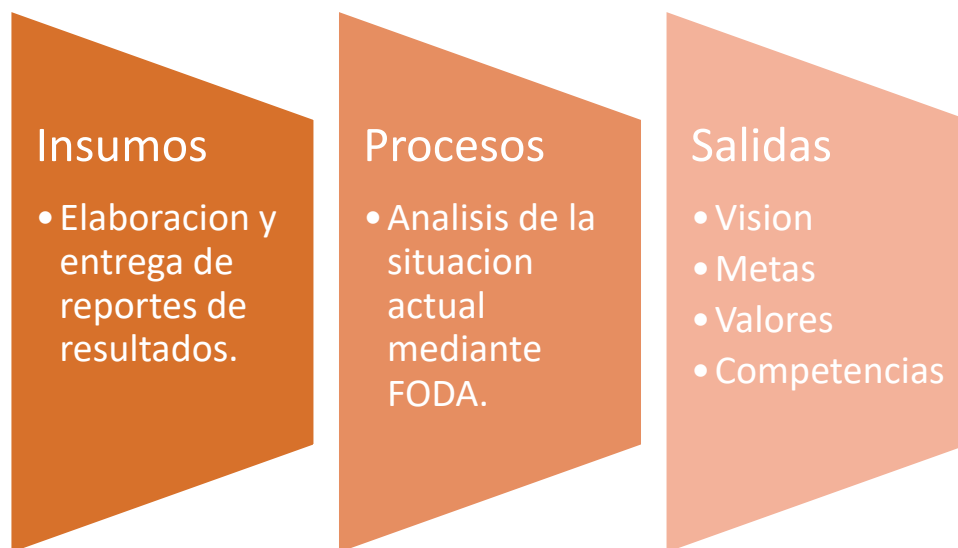
Se sugieren seguir los siguientes pasos:

- Organizar los datos y resultados para facilitar su procesamiento.
- Identificar tendencias y temas que surjan de los datos.
- Desarrollar conclusiones detalladas que permitan establecer un marco acción.

Para la elaboración del diagnóstico se sugiere utilizar la herramienta FODA, para ordenar, clasificar e interpretar los datos obtenidos de los reportes de manera clara, y que permita enfocar esfuerzos en los diferentes escenarios obtenidos.

Esto con el fin de plantear cuales serán las acciones y estrategias a tomar, y hacia donde se espera que la empresa llegue el futuro a corto, mediano y largo plazo.

Figura 2: Proceso de entradas y salidas.

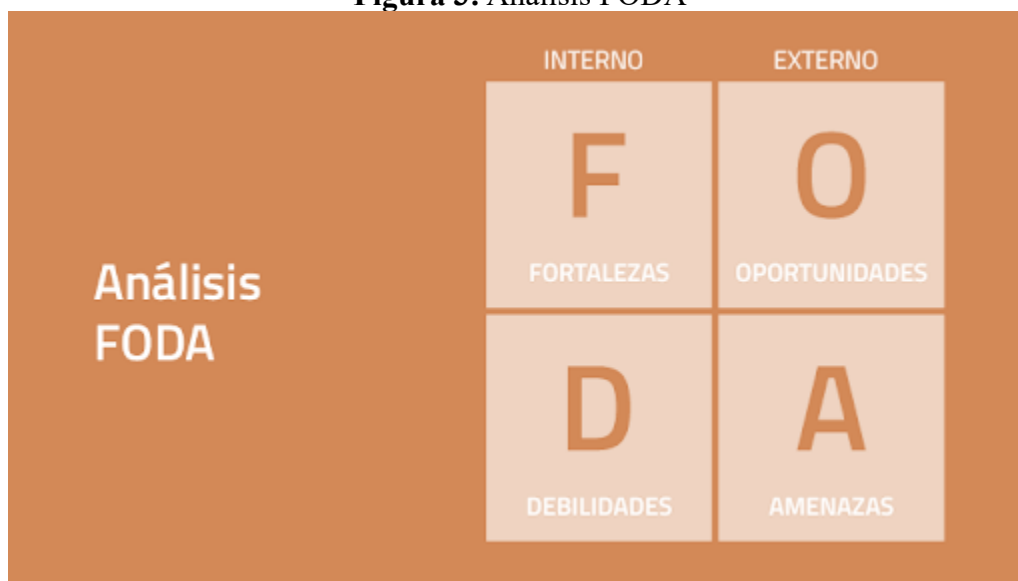


Analisis FODA

Como se observa en la figura 3, la información podrá ser clasificada en cuatro segmentos: fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas. Dependiendo de la forma en que estos factores influyen a la empresa o esta puede influir sobre ellos, se clasificarán en factores internos o externos.

Es importante mencionar, que está es una herramienta que permite identificar puntos de mejora o puntos de ventaja, por lo cual el resultado y enfoque final siempre deberá ser positivo.

Esto último dependerá en gran medida del margen de la tolerancia al riesgo o el apetito al crecimiento tenga la dirección o gerencia en su visión para la empresa.

Figura 3: Análisis FODA

Fuente: <http://blog.qualidadesimples.com.br/es/2018/12/19/analisis-foda-como-hacerlo-bien/>

Plan de acción

Tabla 2: Plan de acción.

PLAN	ACCIONES	PUNTOS DE CONTROL	AJUSTES	RESPONSABLE
<p>Realizar un diagnóstico: El primer paso es evaluar donde está situada la empresa. Qué resultados se han obtenido para tener un punto de partida hacia donde se espera llegar.</p>	<p>Entrega de reportes: Cada área de la empresa debe entregar un reporte que indique los resultados de la unidad del año anterior. Las actividades que desempeñaron. Talento e inmobiliario involucrado.</p>	<p>Consolidación de información y evaluación de resultados: Se deben integrar toda la información proporcionada por cada unidad. Y evaluar si se cumplieron o no las metas de cada unidad. (En caso de tener metas el año anterior).</p> <p><u>Tiempo sugerido:</u> 1 semana.</p>	<p>Cambios: Si anteriormente no se tenían metas específicas para cada unidad. Deberán asignarse para poder medir el desarrollo de las actividades y el aporte hacia los objetivos organizacionales. Si no se cumplieron, se deberá considerar ajustar las metas o proveer del recurso necesario para alcanzarlo. Si se cumplieron, considerar de qué forma se puede apoyar para mejorar esas metas.</p>	<p>-Dirección empresarial o gerencia general. -Jefe o gerente de recursos humanos. -Jefe o líder de cada unidad.</p>
<p>Definición de visión, objetivos, valores y competencias clave: Una vez se tengan los resultados del ejercicio anterior. Es necesario definir cuál será el rumbo de la organización, si es conveniente aumentar la metas anuales, definir qué competencias se buscarán y desarrollaran, y mediante que valores se caminará.</p>	<p>Reuniones con directivos y personal clave: Mediante reuniones entre directivos y personas clave, permitirá conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener. Se revisarán y seleccionarán las competencias clave.</p> <p>Divulgación y creación de planes: Se deben dar a conocer los objetivos y metas globales, como también los específicos para cada unidad.</p>	<p>Evaluaciones periódicas: Al menos cada 3 meses será necesario evaluar el desarrollo de las actividades. Se debe evaluar cumplimiento de las metas, competencias en desarrollo y valores aplicados.</p>	<p>Plan de acciones correctivas: Se deben incentivar aquellas competencias en vías de desarrollo. Verificar si es necesario capacitar o iniciar cursos. Se deben proponer mejoras para el logro de resultados.</p>	<p>-Dirección empresarial o gerencia general. -Jefe o gerente de recursos humanos. -Jefe o líder de cada unidad. -Personal a cargo.</p>

	Se deben crear planes para alcanzar dichos objetivos.			
<p>Definición de grados de competencias y sistema de evaluación organizacional: Se debe seleccionar el grado de competencias que servirá como parámetro para medir y evaluar el aprendizaje y desarrollo de cada competencia. Como también los parámetros para medir el resultado final a nivel de la organización.</p>	<p>Sesión de trabajo: La dirección empresarial junto con recursos humanos definirá el método y los niveles que consideren necesarios para evaluar los grados de competencias. Así también las técnicas utilizadas para medir el desarrollo organizacional al final del periodo.</p>	<p>Evaluación: Cada final de ejercicio, se debe evaluar si los grados de competencia actual siguen siendo oportunos y adecuados y el desarrollo obtenido de la empresa.</p> <p>Considerar evaluación interna y externa.</p>	<p>Especialización: A medida se implemente el modelo de gestión, podrá ser necesario, grados de competencias especializados según el tipo de competencia a evaluar.</p> <p>A medida que la empresa crezca o entienda que necesita otros métodos más especializados, deberá ajustarlos para obtener mejores evaluaciones.</p>	<p>-Dirección empresarial o gerencia general. -Jefe o gerente de recursos humanos.</p>
<p>Presupuesto por mejoras: Se debe cuantificar los requerimientos necesarios para llevar a cabo los cambios que permitan desarrollar el modelo de gestión. Sea adquisición de talento, inmobiliario o equipo. Esto dependerá de la capacidad de la organización y la profundidad de cambio que se pretende lograr.</p>	<p>Adquisición: De acuerdo a lo planeado y presupuestado, se debe adquirir nuevo personal, inmobiliario y/o equipo.</p>	<p>Considerar: Retiros por jubilación. Renuncias. Vacaciones. Incapacidades. Planes de promoción Pasantías. Interinatos. Maternidades. Intercambios. Capacitaciones. Inducciones. Daños en equipos. Obsolescencia de equipos. Mantenimientos.</p>	<p>Ajuste presupuestario: Si se hizo uso de todo lo presupuestado, se debe justificar y dar cuentas del uso correcto de los recursos implicados. De acuerdo a ello se evaluará si se aumenta o disminuye el presupuesto. Si no se hizo uso de todo lo presupuestado, se debe evaluar si se aumenta o disminuye el presupuesto. Se aumenta o se mantiene, lo no utilizado se debe considerar como ahorro e incluir en próximo periodo.</p>	<p>-Dirección empresarial o gerencia general. -Jefe o gerente de recursos humanos.</p>
<p>Diseño de plan de gestión por competencias: Diseñar un sistema basado en la selección, entrenamiento y evaluación por competencias.</p>	<p>Crear, preparar y aprobar: Perfiles de puestos. Metodologías de selección e inducción. Planes de carrera por puesto y competencias.</p>	<p>Insumos: Unidades en la empresa. Número de empleados.</p> <p>Verificar:</p>	<p>Edición: Adicionar o quitar perfiles de puestos. Evaluar adicionar o quitar actividades o funciones del puesto de trabajo.</p>	<p>-Dirección empresarial o gerencia general. -Gerencia o equipo de recursos humanos.</p>

	Coaching y monitoreo. Métodos de evaluación.	Que todos los colaboradores cuente con su perfil de puesto, lo conozca y sepa que se espera de él o ella.	Proponer nuevas competencias a considerar en los nuevos perfiles. Innovar en los métodos de evaluación, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Ejecutar planes de promociones.	
<p>Revisión y retroalimentación: Una vez el modelo este en marcha, se debe buscar la retroalimentación mediante los resultados, propuestas, observaciones que permitan un ciclo de mejora continua sobre el proceso.</p>	<p>Retroalimentación: Realizar sesiones de retroalimentación con los jefes de las unidades.</p> <p>Realizar encuestas de satisfacción y/u opinión a los empleados</p> <p>Considerar la evaluación externa del sistema de gestión, para obtener resultados objetivos.</p>	<p>Revisión periódica: Se debe revisar por lo menos cada año, el resultado del todo el proceso de gestión por competencias.</p>	<p>Buscar el desarrollo: Aplicar nuevas tecnologías acordes al negocio.</p> <p>Buscar la eficiencia y eficacia de los procesos. Entre más simples, mejor.</p> <p>Obtener certificaciones de gestión.</p>	Dirección empresarial o gerencia general.

Planificación estratégica: Definición de visión, de metas y competencias clave.

Esta parte del desarrollo de la gestión por competencias requiere la atención y tiempo necesario. La planeación estratégica diseñada por la dirección determinará en gran medida el desarrollo de todo el modelo de gestión.

Por tal razón se propone diseñar sesiones de trabajo de la dirección empresarial o gerencia general en conjunto con las jefaturas, recursos humanos, y personal clave.

Sesión de trabajo 1:

Como se observa en la **figura 2**, el análisis realizado proporcionará la base para definir y englobar la visión, los objetivos a corto y el largo plazo, como también las competencias requeridas para lograr de manera efectiva lo planeado.

La dirección empresarial o gerencia general deberán decidir hacia dónde y cómo enfocar los esfuerzos. Por ello, para definir la misión y visión, adicionalmente se pueden responder preguntas como: ¿Qué hace la empresa?, ¿Quiénes son sus clientes, ¿Por qué la empresa hace lo que hace?, ¿Cuál es su objetivo final?, ¿Qué impacto quiere tener en el mundo?

Una vez se tenga claro la razón de ser de la empresa, y el camino a seguir a largo mediano y largo plazo, la dirección debe definir los objetivos a corto plazo. En ellos se deben definir plazos y formas en que se esperan lograr.

Tabla 2: Plan de sesiones:

N° de Sesión	Tipo de Sesión	Participantes
Sesión 1	Definición o redefinición de visión, misión y objetivos anuales.	Dirección empresarial o gerencia general.
Sesión 2	Definición de competencias clave o transversales.	Dirección empresarial o gerencia general, personal clave seleccionado, jefaturas de cada área y jefatura de recursos humanos.
Sesión 3	Definición de grados de competencia y parámetros de medición de D.O.	Dirección empresarial o gerencia general y recursos humanos.

Los objetivos deben estar ligados a la misión y la visión. Deben ser medibles, coherentes y tener una duración limitada.

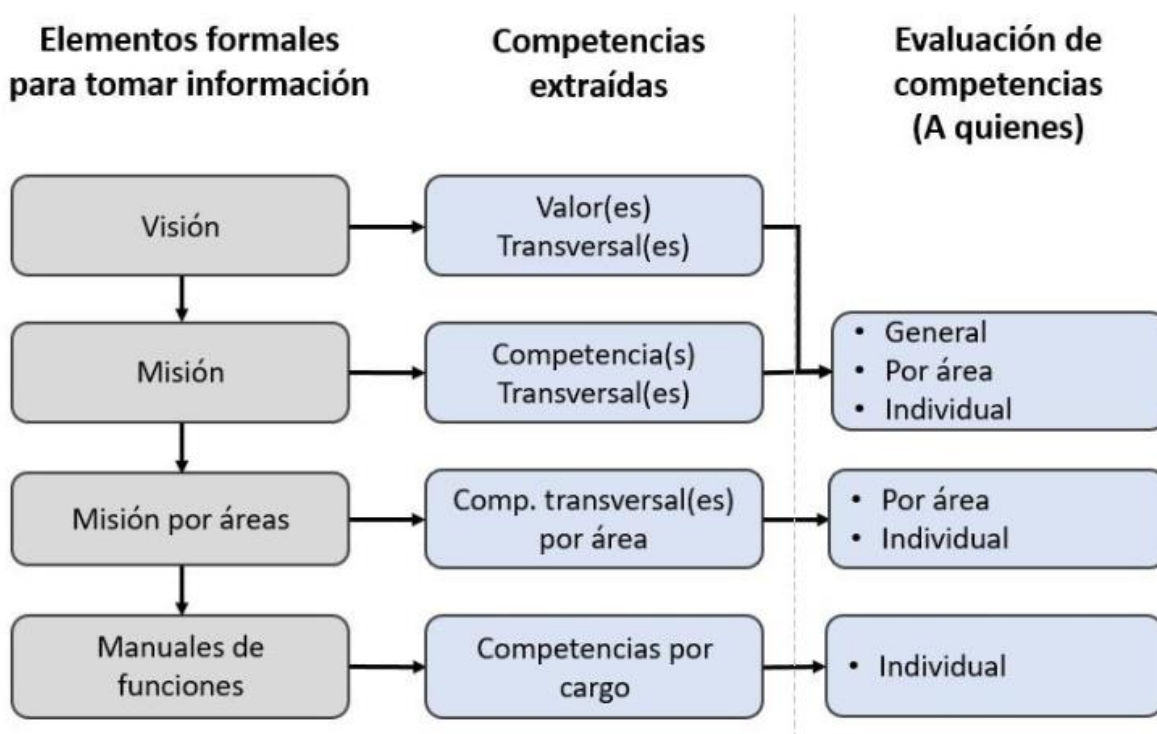
Sesión de trabajo 2:

En esta sesión de trabajo la dirección comercial en conjunto con las jefaturas, recursos humanos y personal clave deberán definir las competencias claves de la empresa, que les ayude a lograr la visión, misión y objetivos del negocio.

La idea es buscar estructurar un sistema de competencias que sostenga el modelo partir de las competencias base, o transversales, para luego definir las competencias específicas por áreas y por puesto de trabajo. De esa forma cada competencia seleccionada se entrelaza, y se trasforma en una suma de esfuerzos y capacidades, que dan paso al desarrollo personal y organizacional.

A continuación, se presenta y propone un esquema para definir cada aspecto:

Figura 4: Obtención de competencias.



Fuente: <https://es.linkedin.com/pulse/dise%C3%B1a-la-gesti%C3%B3n-por-competencias-seg%C3%BAAn-el-modelo-de-rojas-g->

Para seleccionar y definir las competencias clave es necesario contar y elaborar un diccionario de competencias y valores, definidas de manera generalizada de forma que puedan ser aplicadas y entendidas por todos los integrantes de la sesión. Deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la empresa desee transmitir como cultura organizacional.

El primer paso será definir aquellos valores y competencias transversales, con los cuales se buscará alinear a todo el personal en una misma dirección en creencias y acciones. Estas deberán surgir de la misión y visión respectivamente. Estas serán las competencias que se espera que cada talento posea, por lo que se aplicaran y evaluara a todo el personal en todos los cargos.

El segundo paso será definir las competencias transversales por área. Para ello será importante la experiencia y el aporte de las jefaturas. La definición de las competencias buscará coordinar al personal de cada área en su actuar. Estas se derivarán de la misión por cada área, y se aplicarán y evaluarán a todo el personal por área.

El tercer paso será definir las competencias por cargo. Son las competencias específicas y clave para el desarrollo de las actividades en el puesto específico de trabajo. Servirán para evaluar el saber hacer de forma individual.

La forma en que se traten y desarrollen estos pasos es flexible. Dependerá del grado de participación que se quiera tener del personal. Cuanto se tomará en consideración su opinión y experiencia. Para efectos de desarrollo de esta guía, se propone el involucramiento de la dirección empresarial o gerencia general, recursos humanos, las jefaturas y personal clave, mediante entrevistas.

Dichas entrevistas deberán tener un formato definido, especialmente para la obtención del inventario de competencias por área.

Una vez obtenidas las entrevistas, se deberá analizar la información y darle un formato adecuado para la toma de decisiones por parte de la dirección empresarial.

Sesión de trabajo 3:

Definir grados de competencias servirán para evaluar el desarrollo de cada competencia definido. El objetivo es precisar si los conocimientos y las técnicas que la competencia abarca, son dominados por el personal, permitiendo observar un aprendizaje o un entrenamiento específico.

Se propone utilizar la escala detallada por Alain Labruffe:

- **Grado 1:** dominio o práctica débil o torpeza en enumerar conocimientos o realizar prácticas.
- **Grado 2:** conocimiento dudoso o ejercicio poco hábil o ágil.
- **Grado 3:** conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez.
- **Grado 4:** dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa.

Inventario y presupuesto para mejoras

Previamente a diseñar los subsistemas de gestión del talento humano, se propone realizar un inventario global del estado actual del talento humano disponible y equipo dentro de la empresa.

Esto permitirá tener un panorama completo y prever lo que requiere implementar el modelo de gestión, teniendo en cuenta los cambios que pueden darse en la planilla a lo largo de un año de ejercicio laboral.

El insumo para esta actividad serán los reportes entregados previamente por las jefaturas de cada unidad. Pero, entendiendo que la correcta administración de los recursos ayuda para obtener un desarrollo organizacional constante, se sugiere estudiar y tomar en cuenta los siguientes puntos, al realizar una inversión que justifique la adquisición de nuevo personal y mobiliario y equipo.

En nuevas contrataciones:

Aumento de carga laboral: Si se posee un volumen de trabajo que pone en riesgo la eficiencia de la organización se necesita más personal.

Formación específica: La necesidad de personal que tenga habilidades específicas que actualmente con el personal contratado no dispone.

Aumento de la productividad: Aplicado al rubro en el que pertenezca la empresa, si se quiere mejorar en tiempos de entrega, incremento de eficiencia y mejor rendimiento, puede mejorar con la integración de más personal.

Reemplazo de personal: Si hay cambios de puestos o personal que renuncie en la empresa, para evitar tener deficiencias en las actividades diarias.

Expansión: Al tomar la decisión de crecimiento en la empresa con nuevos proyectos, se nota la necesidad de incluir nuevo talento.

En nuevo mobiliario:

Mejora en eficiencia: El nuevo equipo puede optimizar el espacio laboral y ayudar al personal a aumentar la productividad.

Ambiente de trabajo: El impacto positivo que tendrá en los colaboradores tener el mobiliario adecuado para cada actividad laboral.

Tecnología: Un mobiliario y equipo nuevo que sea compatible con nuevas tecnologías y las nuevas metodologías del trabajo.

Seguridad: La manipulación de equipo viejo o defectuoso en una empresa puede llegar a causar desde un bajo rendimiento a un accidente laboral desafortunado.

Imagen: Un entorno laboral equipado y moderno, cuidado e innovador, transmite un mensaje de profesionalismo tanto a los empleados como a los clientes. Para los empleados como símbolo de mejora en las condiciones laborales ayudándolos a crear un ambiente eficiente y productivo.

Una vez consideradas las necesidades para la implementación, se propone la siguiente matriz para contabilizar los cambios o ajustes requeridos:

Formulario 2. Matriz de ajustes y cambios.

UNIDAD DE TRABAJO	PERSONAL ACTUAL	AJUSTE DE PERSONAL	EQUIPO ACTUAL	AJUSTE DE EQUIPO	DETALLE	JUSTIFICACION
TOTALES						

Elaborado por: Equipo de investigación.

Ejemplo de uso de la matriz: Si se encuentra que una persona dentro de una unidad está próximo al retiro, deberá considerarse la adquisición de nuevo personal y el cargo a ocupar. En la matriz se deberá justificar y detallar el motivo del ajuste. Así también, si se requiere nuevo equipo o inmobiliario.

UNIDAD DE TRABAJO	PERSONAL ACTUAL	AJUSTE DE PERSONAL	EQUIPO ACTUAL	AJUSTE DE EQUIPO	DETALLE	JUSTIFICACION
UNIDAD 1	5	1	6	0	1 Tecnico de oficina	Jubilacion de Sr o Sra

Una vez enumerados los cambios requeridos, se deben contabilizar y presupuestar.

A continuación, se provee un ejemplo de presupuesto, suponiendo que se requieran realizar algunos ajustes:

MOBILIARIO Y EQUIPO		<u>\$ 150.00</u>
EQUIPO 1	\$ 50.00	
EQUIPO 2	\$ 75.00	
EQUIPO 3	\$ 25.00	
TALENTO HUMANO		<u>\$ 2,000.00</u>
CONTRATACION 1	\$ 400.00	
CONTRATACION 2	\$ 1,000.00	
CONTRATACION 3	\$ 600.00	
TOTAL		\$ 2,150.00

Realizar un presupuesto real de las necesidades encontradas en el inventario de personal y de equipo puede determinar el éxito de la implementación del modelo. La dirección empresarial o gerencia general debe mostrar real interés en la implementación y desarrollo del modelo de gestión por competencias, y la mejor forma de mostrarlo es acompañar, dar soporte y proveer todo lo necesario. Las acciones deben ser congruentes con las palabras.

Diseño de los subsistemas del modelo de gestión por competencias.

3.4.1.1 Selección por competencias

La gestión por competencias puede tener diferentes módulos o procesos dependiendo del tamaño y del rubro de la organización, de igual manera la selección puede variar dependiendo de las competencias y jerarquía del puesto que se está buscando cubrir.

Por tal motivo, se presenta a continuación los pasos de un proceso de selección por competencias de manera simplificada que sirva de guía a las empresas u organizaciones que pretendan implementar este modelo.

Para implementar la selección por competencias la organización debe tener definido:

Descripción del puesto: Donde describan de forma ordenada, sistemática y clara las funciones y responsabilidades que conforman el puesto laboral, así también se puede establecer el monto o cantidad y beneficios a remunerar al puesto.

Perfil del puesto: Listado de las competencias, habilidades y aptitudes que se requieren para poder llevar a cabo las funciones del puesto con el mejor desempeño posible.

La descripción y perfil deben ir acorde a la misión, visión, objetivos y organigrama de la organización.

Con lo anterior establecido, Recursos Humanos en conjunto de los gerentes o jefaturas de la empresa tendrán una mejor visión de los requerimientos de talento humanos de cada departamento y lo que deben buscar en el mercado laboral. Si bien todo el proceso de selección es una ida y vuelta de información entre el talento de RRHH y las jefaturas, la decisión final debe ser tomada por el jefe del departamento, ya que es el que está más cerca de las actividades diarias y de la distribución de funciones.

A continuación, se proponen los siguientes pasos básicos para un proceso de selección por competencias:

- Reclutamiento, donde inicia todo.
- Selección y evaluación de candidatos, donde las competencias toman el rol principal.
- Toma de decisión e introducción, donde comienza la integración.

Reclutamiento, donde inicia todo

Al tener definido los requerimientos de cada puesto de la organización, se puede proceder en búsqueda de los candidatos al momento de surgir la necesidad de talento.

En este apartado se proponen dos tipos de reclutamiento:

Reclutamiento pasivo: Es el método más utilizado donde se realiza una publicación en uno o más en medios de comunicación masiva que permita llegar a más candidatos. La clave de este tipo de reclutamiento está en el mensaje que debe ser claro y preciso, donde describan los factores indispensables para el puesto de trabajo y las prestaciones a las que aspira el candidato, hasta este punto la difusión de la oferta laboral es pasiva ya que espera a los candidatos envíen la solicitud.

Reclutamiento activo o headhunting: La organización se encuentra en constante búsqueda de los perfiles idóneos para el puesto de trabajo en el mercado laboral, es una práctica proactiva, ya que la búsqueda no solo se centra en talento que busca o quiere cambiar de trabajo si no que busca también persuadir a talento que en ese momento no está pensando en realizar un cambio y que cumpla con el perfil de un puesto en específico dentro de la organización.

La clave de este tipo de reclutamiento radica en la buena utilización de los contactos que la persona encargada del headhunting tenga o del uso de redes de profesionales donde se pueda contactar de forma discreta y profesional con el perfil buscado. La persona encargada del headhunting es el encargado de realizar el primer contacto de la empresa con el talento buscado y este puede seguir acompañándolo en todo el proceso de selección hasta que finalice.

Selección y evaluación de los candidatos, donde las competencias toman el rol principal

En este paso la principal tarea es indagar en los candidatos y determinar las competencias que poseen, la labor de la persona encargada debe estar enfocada en la obtención de información que pueda ser verificada, la observación y la escucha activa juegan un rol fundamental.

La principal herramienta a utilizar es la entrevista, se recomienda que esta no sobrepase los 30 minutos y si es necesario de indagar más, se realice en dos o más sesiones.

Para este paso se propone la utilización de perfiles por competencias (Formato 3), el cual permitirá al entrevistador llevar un registro oportuno de la información recabada, facilitando así el análisis de la información obtenida.

En el formato por competencias se deben registrar las competencias establecidas en la descripción de puesto y de perfil, se propone registrar las competencias en:

Competencias indispensables (Transversales): Estas deben ser innegociables y deben ser parte inherente de la persona entrevistada, ya que son competencias que se desglosan de misión, visión y metas organizacionales, y que se espera que todo el personal posea y/o desarrolle.

Competencias negociables: Son las competencias que, si bien se esperan ser encontradas en el entrevistado, no son indispensables en el desarrollo del puesto de trabajo y estas pueden ser adquiridas o desarrolladas en el transcurso del tiempo en la organización.

Formulario 3: Perfil por competencias.

PERFIL POR COMPETENCIAS							
Nombre del puesto:				Jefe del departamento solicitante:			
Nombre del candidato:				Nombre encargado RRHH:			
Fecha:		N° Sesión:			Versión del formato		
ÁREAS DE CONOCIMIENTO	FACTORES	VALORACIÓN					COMENTARIOS
		1	2	3	4	5	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
HABILIDADES	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
COMPETENCIAS INDISPENSABLES	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
COMPETENCIAS NEGOCIABLES	1						
	2						
	3						
	4						
	5						

Elaborado por: Equipo de investigación.

Se puede agregar al formato los datos que la organización considere indispensables como algún conocimiento específico que requieran en la persona entrevistada, habilidades que puedan ser reforzadas en el futuro, entre otros.

Para realizar la entrevista correctamente el entrevistador debe tener previamente establecido un cuestionario de preguntas estructuradas que le permitan encaminar la entrevista a situaciones donde se utilicen competencias.

Las preguntas deben ir encaminadas en dos sentidos:

Hipotéticas: Si bien en este tipo de preguntas se pueden ir identificando competencias, este tipo de preguntas deben ir encaminadas en recabar información del conocimiento que posee el candidato entrevistado.

Antecedentes: son preguntas que deben ir encaminadas a que el candidato entrevistado exponga las acciones o actos realizados por él en situaciones similares al puesto que se esta postulando, esto para ir recabando competencias y comportamiento que se puedan evaluar a posterior.

Estas preguntas deben ser de manera estratégica para que el candidato no se sienta como en un interrogatorio, por lo que se recomienda comenzar por preguntas simples que permitan ir entablando la conversación y una vez establecida una confianza guiar las preguntas a la búsqueda de las competencias inherentes en la persona.

Evaluación de candidatos

Realizadas las entrevistas por el talento técnico de Recursos Humanos puede pasar a evaluar los resultados de las entrevistas en conjunto del gerente o jefatura solicitante del talento humano y determinar si se tiene la información necesaria para la toma de decisiones.

Toma de decisión e introducción, donde comienza la integración.

En este paso el jefe solicitante toma el rol principal, ya que es el momento donde se consideran a los candidatos conforme a los resultados de las entrevistas y donde debe de tomar la decisión final, seleccionando a la persona que considera más acorde a los requerimientos establecidos previamente del puesto.

A partir de la selección final de un candidato, el nuevo talento humano debe ser introducido a la empresa por su jefe inmediato, el cual debe darle a conocer los pormenores del puesto, las actividades, funciones y tareas que desarrollará, así también debe de hacer de su conocimiento las políticas o normas internas de la organización, todo este acompañamiento facilitará la incorporación del nuevo talento a su puesto de trabajo y desarrollo del mismo, así como de la integración a la cultural de la organización. Este apartado se profundiza de mejor forma en la siguiente etapa.

3.4.1.2 Capacitación y entrenamiento por competencias

Esta etapa es una de las más importantes dentro del modelo de gestión por competencias, puede llegar a ser clave para que el modelo sea efectivo. (Ver anexo 5, pregunta 3)

Esto debido a que, en este proceso, las organizaciones deben enfocar los esfuerzos en dos vías: El primero, en potenciar y desarrollar las competencias del personal y el segundo, en lograr identificación del colaborador con la cultura y objetivos organizacionales.

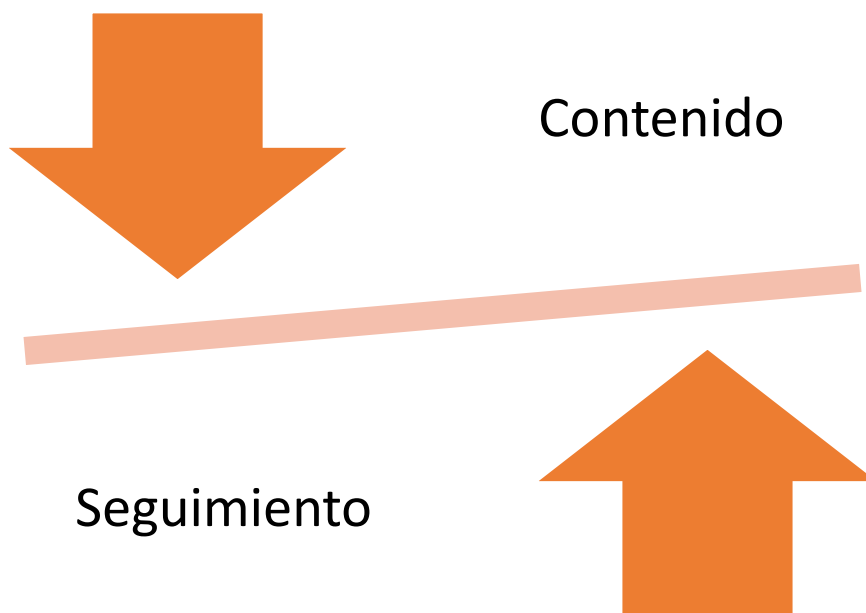
Una vez ingresa el nuevo talento a la organización, se tienen identificadas las competencias necesarias desde proceso de selección para un puesto determinado. Luego se debe dar marcha a un

proceso de entrenamiento y capacitación que no debe suceder de forma única en la vida laboral del personal, sino ser una constante.

Este subproceso tiene que ver con modificar comportamientos, por lo cual no funcionará solamente transferir el conocimiento mediante un curso o charla, o lo que podríamos llamar como la enseñanza tradicional.

La persona debe modificar comportamientos, lo cual implica cambios en sus competencias (características profundas de personalidad). Por ello el modelo por competencias, requiere de distintas estrategias y técnicas que dinamicen el proceso de desarrollo y aprendizaje, adecuando a cada necesidad encontrada y a la forma en que cada individuo aprende, crece y se desarrolla.

Figura 5: Relación contenido y seguimiento. Formación de competencias.



Para comenzar con la descripción de esta propuesta se inicia con el primer apartado que corresponde a la etapa de capacitación y entrenamiento:

Contenido

Es el bloque donde se propone que se provea todas las herramientas necesarias para que el talento adquiera conocimientos teóricos como, descripción del puesto, responsabilidades, objetivos, valores y cultura de la empresa, cursos y capacitaciones que le permita integrarse a la dinámica de la organización, desde el ingreso como también durante su desarrollo dentro de ella.

Los apartados que pueden incluirse en este bloque son:

➤ **Inducción:**

El primer paso, puede ser lógico o sencillo, y esto puede permitir que en las organizaciones se subestime su importancia, pero la introducción a la organización del nuevo talento mediante la inducción es un proceso fundamental, para garantizar su adecuada incorporación.

Un proceso de inducción de personal efectivo puede traducirse en beneficios como: Niveles altos de motivación y productividad, reducción en los tiempos de adaptación, mayor propensión a retener al talento previene confusiones o malos entendidos y mejora el clima laboral.

Se plantean los siguientes pasos para desarrollarla:

Dar la bienvenida: Recibir al nuevo talento y preséntale la empresa.

Explicar el funcionamiento: Describir cómo opera la organización y cuáles son las responsabilidades y características del puesto.

Definir el rol: Establece las funciones y alcances del trabajo.

Compartir la visión y valores: Presenta la misión y cultura de la empresa.

Integración al equipo: Facilitar la interacción con los compañeros.

Es importante recordar que la inducción no se resuelve en un día; es un proceso gradual que puede durar varios meses. Y con este comienza el reto de integrar al talento, a modo de reducir la probabilidad fuga de talento.

➤ **Inserción e identificación de la cultura organizacional:**

En toda empresa, la cultura organizacional es una parte esencial que moldea la identidad y el comportamiento de sus miembros. El reto principal, es transmitir dicha cultura a los talentos sean nuevo ingreso o lleven durante años dentro de la empresa. Este proceso no se limita a manuales o charlas formales, va más allá de simplemente redactar y compartir la misión, visión y valores. La cultura laboral se alimenta de pequeñas interacciones diarias, del ejemplo de líderes inspiradores y de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. En cada reunión, en los pasillos y hasta en el espacio de descanso, los valores y tradiciones se comunican sutilmente, lo que teje una red invisible, pero poderosa, que une a todos en un propósito común.

Existen diversas formas de transmitir la cultura organizacional a los talentos mediante una comunicación precisa y clara:

Manuales y orientación personalizada: Los manuales de bienvenida son una herramienta poderosa al momento de integrar nuevo talento, pero lo que potencia esta técnica es combinarlos con sesiones de orientación personalizadas. Ya que refuerza la comprensión de la cultura

organizacional. Para ello el jefe del área deberá programar sesiones y estas deben tener la importancia debida.

Comunicación interna estratégica: Utilizar canales diversos, como boletines, intranet y reuniones regulares, para transmitir mensajes coherentes. Es muy acertado usar la tecnología para mantener a los empleados informados y comprometidos.

Formación continua y desarrollo. No solo se debe velar por el desarrollo de habilidades técnicas, sino también por el desarrollo cultural. Para ello se pueden implementar distintos programas de capacitación, fortaleciendo la teoría cultural y la practica laboral.

Feedback y reconocimiento: Este es un aspecto importante, porque determinará en gran medida la identificación del talento con la cultura organizacional. Poseer un sistema de retroalimentación que reconozca y celebre los comportamientos alineados con la cultura organizacional, generará fidelización de parte del talento.

Ejemplo de la alta dirección: Pero nada de lo anterior, tendrá sentido sino hay una participación de la alta dirección. Pero estos deben actuar como un faro que guía toda la organización. Ejemplificar valores y comportamientos desde esta posición no solo es una opción, sino la mejor forma de transmitir eficazmente la cultura organizacional a los empleados.

Valores fundamentales: Poseer valores eje o centrales, facilitara el alcance e identificación en la forma de actuar y proceder del talento humano en cada actividad que desarrollan.

- Plan de desarrollo profesional:

El desarrollo profesional es un proceso marcado por el deseo de superación del empleado. Es decir, cuando un trabajador con el paso del tiempo acumula, enriquece y mejora sus experiencias, aptitudes y relaciones en el trabajo. Por tal razón, en esta sección el equipo de Recursos Humanos debe buscar sincronía, entre los deseos de superación del talento, el deseo de desarrollo y cumplimiento de objetivos de la empresa.

Las estrategias que se decidan incluir en este apartado deben ser consecuentes con la visión de la empresa, proveer de objetivos y entornos claros y definidos, que permita al talento conocer hacia dónde dirigirse con su desempeño y formación.

Establecer objetivos.

Lo primero que se debe plantear son objetivos. Y el trabajo conjunto de las jefaturas y del equipo de Recursos Humanos es buscar que los objetivos personales se integren y alineen con el desarrollo organizacional. Estos objetivos deben revisarse de forma periódica. Ya que las personas cambian, las circunstancias cambian y esto debe ser un proceso claro, pero flexible al desarrollo particular de cada individuo.

Por tanto, lo ideal es mantener diferentes tipos de objetivos dependiendo del alcance y el tiempo para lograrlo.

Corto Plazo: Se deben plantear objetivos a cumplir de 1 – 3 meses, enfocándose en la consecución de resultados inmediatos. Como podría ser: Conocer las políticas, objetivos, formas de trabajo y cultura de la empresa. Estudios o cursos de refuerzo para el desempeño de las funciones a desempeñar, entre otros.

Mediano Plazo: Se deben plantear objetivos a cumplir de 6 meses a 1 año, enfocándose en la consecución de resultados más intencionales en formar y especializar al talento, como también en abrirle distintos panoramas de crecimiento dentro de la empresa lo que permita el desarrollo e impulse el desarrollo organizacional. Esto dependerá mucho del puesto, y el tamaño de la empresa y lo que se pretende alcanzar.

Largo Plazo: Se deben plantear objetivos a cumplir de 1 meses a 5 años, enfocándose en la consecución de resultados más prologados en el tiempo y perfilándose en la construcción de una carrera dentro de la empresa. Como podría ser: Estudios superiores o especializados adicionales, promociones o integración a un nuevo equipo de trabajo. Todo dependerá del desarrollo del talento, y la revisión y consecución de los otros tipos de objetivos.

Se propone tener una bitácora donde queden plasmados los objetivos trazados, y donde el personal y las jefaturas tengan acceso a consultarlos de manera regular. La tarea de las jefaturas debe ser desarrollar esta iniciativa de forma que el personal se sienta apoyado, y sienta que realmente su bienestar es muy apreciado en el área y en la organización.

El rol de cada líder y jefe en mantener un equilibrio es fundamental.

Técnicas para el desarrollo del talento humano.

Luego de que el personal ha definido sus objetivos personales, y objetivos dentro de la empresa, se debe utilizar la técnica adecuada para la consecución de dichos objetivos.

Existen diferentes técnicas utilizadas para el desarrollo del talento. Se propone algunas de las que menciona (Alles, 2005), y se clasifican en:

Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo:

- Cursos formales de capacitación o formación
- Lecturas guiadas
- Capacitación online
- Seminarios externos
- Método de estudio de casos

Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo:

- Rotación de puestos
- Asignación a task forces
- Asignación a comités / nuevos proyectos
- Asignación como asistente de posiciones de dirección
- Paneles de gerentes para entrenamiento

➤ Planes de carrera y sucesión

Una de las formas en que el personal puede mantener un nivel alto de motivación, es saber que dentro de la empresa puede tener margen de crecimiento y puede aspirar a mejores posiciones. Esto va muy ligado al desarrollo profesional y consecución de objetivos que cada individuo va alcanzando.

Siguiendo el enfoque de competencias, el plan de carrera es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto actual o en otro dentro de la empresa.

Con la información que proporcionan las competencias, es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas.

Es por ello que los procesos de sucesión están muy relacionados, pues a través de información se conoce cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un nuevo puesto y cuando otra carece de ellas. Lo que permite definir el momento de la sucesión.

Se proponen dos formas de representar el plan de carreras:

- Mapa de trayectos.
- Plan de sucesión y cambios.

Ejemplos:

Figura 6: Mapa de trayectos.



Fuente: <https://formacionhumana.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/06/competencias.pdf>

Figura 7: Plan de sucesión y cambios

● Persona: **GERENTE**

● Fecha de nacimiento:

● Posición actual:

● Antigüedad:

● Posición objetivo:

● Fecha prevista:

	Posiciones a ocupar	Período	Objetivo aprendizaje
Primero	Técnico I	01/98 a 02/99	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de la formación Impartición de seminarios Técnicas de detección de necesidades Evaluación y seguimiento de la formación
Segundo	Técnico II	02/99 a 04/00	<ul style="list-style-type: none"> Descripción, análisis y valoración de puestos Identificación del personal Evaluación del desempeño Planificación de carreras
Tercero	Jefe de departamento	04/00 a 06/01	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de equipos humanos Planificación y programación del trabajo Planificación y admón. de presupuestos Organización y gestión de recursos materiales

Fuente: <https://formacionhumana.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/06/competencias.pdf>

Seguimiento

En este segundo bloque en la propuesta de la etapa de capacitación y entrenamiento se enfoca en proveer digresión y apoyo para la consecución de todo lo mencionado anteriormente.

Se debe considerar estrategias que profundicen en las características particulares de cada talento, y que permitan alcanzar el máximo potencial personal, como estar alineados cada vez más a una misma visión.

La herramienta propuesta es el Coaching o Mentoring.

Es una de las herramientas más eficaces para el desarrollo de conocimiento y competencias dentro del trabajo. Esto último es un aspecto fundamental ya que puede ser un proceso de acompañamiento tanto para el cumplimiento de objetivos, como también para el logro de identificación de la cultura organizacional.

Dentro de los objetivos del coaching laboral, se pueden mencionar los siguientes:

- Aumentar la disciplina de una habilidad o práctica.
- Encontrar una rutina saludable que conlleve a una transformación completa.
- Influir en decisiones personales, para la consecución de los objetivos en el trabajo.
- Ayudar a analizar debilidades y encontrar fortalezas.
- Guiar a cierta dirección específica.
- Emplear la introspección para llegar al autorreflexión.

El proceso de coaching tiene una estructura bien definida que, si bien puede variar en cada ocasión, puede parecerse a la que se presenta a continuación:

- Tomar conciencia del momento actual.
- Definición de un objetivo junto con pequeñas metas.
- Creación de un plan B y alternativas.
- Plan de acción.
- Reflexión y repetición.

Para realizar el seguimiento, se propone llevar una bitácora que permita visualizar el avance de una sesión a otra. Se propone el uso del formato 4.

Este proceso de seguimiento está estrechamente relacionado y puede ir de la mano con el siguiente subproceso del modelo que se presentará a continuación. La diferencia planteada, es que este proceso debe ir enfocada en apoyar y dar insumos al empleado, y no utilizarlo como método de evaluación. Sino se corre el riesgo que el proceso no sea orgánico o natural. Y no se logre el efecto o compromiso deseado.

3.4.1.3 Evaluación de desempeño por competencias.

Es una herramienta valiosa para estar alineado entre el desarrollo de los colaboradores con las necesidades y objetivos estratégicos de la empresa. En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre las promociones, desarrollo y reubicaciones del personal.

Esta herramienta suele enfocarse en dos fases:

- Evaluar el desempeño.
- Determinar el potencial.

Formulario 4: Sesión de seguimiento.

FORMATO DE SESION DE SEGUIMIENTO			
Empleado:		Jefe del Área:	
Nombre del Puesto:			
Fecha:	N° de Sesión:	Versión:	

Objetivo de Sesión:

SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES DIARIAS
Avance de Objetivos:

Aprendizaje:

COUNCHING - MENTOREO
Fortalezas Identificadas:

Debilidades Identificadas:

Plan de acción:

Realizado por: Equipo de investigación.

Se comparten los puntos claves de la importancia de la evaluación de desempeño basado en lo mencionado por Alles (2002):

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.

- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

Dando como resultado la mejora del rendimiento del empleado y a su vez la mejora en los resultados de la organización.

Fases para el desarrollo de subproceso evaluación por competencias:

Análisis de competencias.

A manera que la organización cumpla con sus objetivos, se debe estar claro cuáles son las responsabilidades y el desempeño esperado que posee cada puesto de trabajo, ya teniendo la información necesaria, se debe elegir un método que permita medir dichas competencias.

Evaluación de viabilidad de sistemas.

Cada organización debe de diseñar un modelo de evaluación de desempeño por competencias alineado a sus propósitos, teniendo en cuenta que todas las organizaciones poseen diferentes factores y recursos, y estos pueden ayudar con la elección óptima del modelo a aplicar.

Diseño de la evaluación

En este punto es donde se explica la metodología de la evaluación, la organización debe expresar la función de los involucrados, y como se evaluará según su puesto de trabajo.

Así mismo la creación de cuestionarios y la escala de medición o ponderación específica que tendrá cada competencia, según sea el grado de necesidad del colaborador.

Se propone para este apartado un sistema de evaluación estructurada de la siguiente forma para aplicarse en cualquier organización:

- Análisis de rendimiento.
- Evaluación por competencias.
- Evaluación final.

➤ Evaluación análisis de rendimiento:

Es conocido también como evaluación por objetivos. El enfoque de esta evaluación es revisar el rendimiento mediante la consecución de metas. Más que una actividad que mira hacia el pasado, la evaluación debe dirigirse hacia el futuro, hacia lo que el personal puede hacer para desarrollar su potencial en la empresa.

Así también, la evaluación debe centrarse en actividades que afecten al éxito y bienestar de la empresa, y no en las características que no tienen que ver con el rendimiento.

Criterios para la fijación de objetivos:

- Deben ser estratégicos: Aportar a la consecución de los objetivos generales o macro.
- Específicos: Deben describir de forma clara cuál es el resultado esperado.
- Medibles.
- Alcanzables: Deben presentar un desafío para el personal, pero deben ser alcanzables.

- Delimitación temporal: Deben tener fecha de consecución o caducidad.

Ponderación de objetivos.

A todos los objetivos planteados por puesto, se deben asignar una ponderación del mayor a menor importancia. Como también una escala de consecución.

Escala de consecución propuesto:

1. Superado con mucho margen.
2. Superado.
3. Alcanzado.
4. Próximo a alcanzar objetivo.
5. Objetivo no alcanzado.

Es importante aclarar, que estos objetivos son distintos a los mencionados en el apartado de entrenamiento y capacitación. Ya que dichos objetivos su enfoque y planteamientos provienen desde el empleado, y estos pueden incluir metas personales. Mientras que los objetivos contenidos en esta evaluación, son puestos y marcados por las jefaturas dentro de su plan de trabajo y están ligados directamente al puesto.

Estos objetivos a evaluarse, deben ser divulgados al inicio del ejercicio.

Se propone el siguiente formato para el registro de la evaluación:

Formulario 5: Evaluación de análisis de rendimiento.

FORMATO DE ANALISIS DE RENDIMIENTO		
Empleado:	Jefe del Área:	
Nombre del Puesto:		
Fecha:	N° de Sesión:	Versión:

	Objetivos de gestion	Ponderacion	Nivel de consecucion.	Comentarios.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
Ponderacion Total				

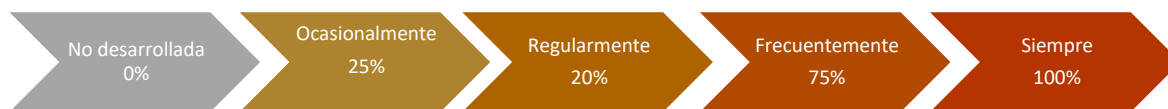
Elaborado por: Equipo de investigación.

➤ Evaluación por competencias.

Esta evaluación trata de evaluar y ponderar conductas en el trabajo y que estas están relacionadas con el puesto específico ocupado.

Se debe basar en las competencias definidas previamente en el diseño de puesto, como también en las competencias generales que se espera que todo personal posea.

A dichos factores o competencias se sugiere ponderar en base a frecuencia en la inclusión de sus actividades diarias:



Se propone el siguiente formato para el registro de la evaluación por competencias:

Formulario 6: Evaluación de competencias.

FORMATO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS POR PUESTO DE TRABAJO		
Empleado:	Jefe del Área:	
Nombre del Puesto:		
Fecha:	N° de Sesión:	Versión:

FRECUENCIA	100%	75%	50%	25%	0%	COMENTARIOS
Competencias transversales:						
Competencias específicas:						

Elaborado por: Equipo de investigación.

➤ Evaluación final

Es el resultado de la evaluación de rendimiento y la evaluación de competencias. La evaluación final es una ponderación entre lo que hace y como lo hace, y en este modelo ambas igualmente importantes.

Contenido de la evaluación final:

- Entrevista de evaluación: Se debe realizar una sesión para conversar y presentar los resultados de la evaluación hacia el personal. Donde se debe justificar la nota final, pero a la buscar siempre motivar hacia la mejora continua.
- Nota final.
- Firmas: La evaluación debe contener las firmas del jefe de la unidad como la del empleador.
- Conclusiones: Se deben destacar los aspectos positivos y puntos de mejoras.
- Plan de acción: Se propone un plan de acción y seguimiento.

Se propone el siguiente esquema para ponderar y proporcionar la nota final, enlistando la clasificación que podría alcanzar de la siguiente forma:

- Sobresaliente: Desempeño difícilmente igualado por otra persona que cumpla un rol equiparable. Y sus resultados y desempeño son sobresalientes en todos los ámbitos.
- Muy bueno: Cuando el desempeño y resultado superan lo que se requerido o esperado. La persona demuestra de forma regular logros significativos.
- Bueno: Es una clasificación para las personas que cumplen con lo esperado. Realizan sus labores y sus resultados son rigurosos constantes.
- Requiere mejorar: Esta clasificación se refiere a aquellos resultados que no cumplen completamente los requisitos y necesidades más grandes y significativas del puesto. La persona demuestra capacidad y actitud, pero requiere mayor desarrollo.
- Bajo rendimiento: Es aplicado para los casos en que la calidad, cantidad y cumplimiento de los requisitos básicos del puesto no se han cumplido. Si la persona

permanecerá en dicha posición, debe mejorar significativamente su desempeño en un periodo determinado. Si no se deben buscar otras alternativas.

A continuación, se comparte el formato propuesto para presentar los resultados de la evaluación final:

Formulario 7: Evaluación final.

FORMATO DE EVALUACION DE FINAL POR PUESTO DE TRABAJO		
Empleado:	Jefe del Área:	
Nombre del Puesto:		
Fecha:	N° de Sesión:	Versión:
CONCLUSIONES DE LA EVALUACION FINAL		
Puntos fuertes:		
Puntos de mejora:		
PLAN DE ACCION		
Objetivo:		
Plazo:		
Comentario adición:		
NOTA EVALUACION FINAL:		

Firma jefe de area

Firma de empleado

Elaborado por: Equipo de investigación.

Planificación de la evaluación.

Es decisión propia de la organización la fecha en llevar a cabo la evaluación, pero se recomienda tener una planificación estructurada para no tener ninguna deficiencia involuntaria con los tiempos de trabajo de los involucrados y sus responsabilidades. La eficiente planificación de la evaluación tendrá un impacto positivo tanto a nivel general como individual, puesto que la evaluación envía un mensaje de motivación al colaborador por conocer el desempeño y progreso del mismo.

Análisis funcional

En esta etapa se examinan los resultados de las evaluaciones, proporcionando material de estudio a nivel organizacional y por empleado. En ese momento servirá para tomar decisiones de capacitación, promoción y estudio de un plan de acción; según sean los recursos que tenga la organización.

Desarrollo organizacional y retroalimentación

Una vez finalizado el proceso y ciclo del modelo de manera eficiente, se espera que toda la organización experimente un desarrollo sustancial. Pero a la vez, se debe tener en cuenta que a pesar que se tengan buenos resultados, ningún sistema es perfecto por lo que requiere implementar los cambios necesarios para mejorarlo.

En ese sentido, la parte final del proceso deberá ser medir el desarrollo organizacional obtenido y establecer los mecanismos necesarios para desarrollar una retroalimentación y apuntar a la mejora continua.

En este punto se debe desarrollar lo que planeado y establecido anteriormente. Se mencionó en los apartados anteriores, que los factores de medición se definirían en las sesiones de trabajo (Ver plan de trabajo). Para efectos de la presente propuesta, se sugieren utilizar los siguientes parámetros de medición:

- Porcentaje de retención del personal.
- Grado de satisfacción de empleados.
- Productividad:
- Cultura de la organización.
- Objetivos organizacionales.

La retroalimentación dentro del proceso, es fundamental para que el sistema se mantenga en una mejora continua.

Se proponen los siguientes mecanismos que funcionen como retroalimentación para el modelo propuesto:

- Reportes de las jefaturas al final del ejercicio.
- Encuestas o entrevistas de opinión a personal con resultados sobresalientes.
- Evaluación externa.

Recomendaciones finales.

- Esta propuesta tiene el propósito de ser una guía para dar los primeros pasos en la planificación e implementación del modelo de gestión por competencia para cualquier

empresa en El Salvador, por lo que las técnicas o procesos propuestos no son de carácter riguroso.

- Se debe profundizar o extender en los aspectos de esta propuesta según la necesidad, tamaño, recursos, rubro o aspiración de cada empresa.
- Se recomienda mantener la propuesta con el ciclo de mejora continua, pues esto permitirá que el modelo siga desarrollándose de manera más efectiva y de forma que se ajuste a los cambios que la empresa experimente.

BIBLIOGRAFÍA

Agüero, P. M. (Octubre de 2010). *Contribuciones a las ciencias sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccsc/10/pmza.htm>

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Buenos aires: Ediciones Granica S.A.

Andrade, M. (mayo de 2015). Recursos Humanos vs. Talento Humano. (Evaluar.com, Entrevistador)

Arevalo, M. G. (s.f.). Diseño de manual por competencias para ser implementado en el hospital centro ginecológico de San Salvador. 2018. Universidad de El Salvador. , San salvador.

Bizneo. (abril de 2023). *Bizneo*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/seleccion-por-competencias/#:~:text=La%20selecci%C3%B3n%20por%20competencias%20es%20un%20proceso%20avanzado%20con%20un,aportan%2C%20requieren%20de%20profesionales%20espec%C3%ADficos>.

Bocanegra, M. Á. (s.f.). Modelos de desarrollo organizacional para formar equipos de alto desempeño en la institución pública para maximizar los resultados de la transparencia . 2014. Universidad Nacional Autónoma de México , Cuautitlán Izcalli. Estado de México.

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). México: MCGRAW-HILL.

Chiavenato, I. (2005). *Introducción A La Teoría General De La Administración*. McGraw-Hill Companies.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción A La Teoría General De La Administración* (7 ed.). McGraw-Hill.

Editorial Indeed. (17 de febrero de 2023). *INDEED*. Obtenido de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/coaching-laboral>

Equipo BIZNEO. (s.f.). *www.bizneo.com*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/induccion-de-personal/>

EUROINNOVA. (diciembre de 2023). *www.euroinnova.sv*.

Groce, I. (2024). *www.buk.mx*. Obtenido de <https://www.buk.mx/blog/como-transmitir-cultura-organizacional>

Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones* (Cuarta ed.). México: MCGRAW-HILL.

Guizar Montúfar, R. (2014). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Library. (2021). Obtenido de <https://1library.co/article/origen-gesti%C3%B3n-competencias-gesti%C3%B3n-competencias.y86d860q>

Mejía, X. P. (2007). Sistematización del Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias de Candidatos a Docentes Universitarios y de Docentes Candidatos a Promoción

Interna de la Universidad de El Salvador. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/7053/>. Universidad de El Salvador-, San Salvador.

Mertens, L. (1997). *Competencias clave y topologias*.

Montoya, A. M. (2010). *Capacitacion Integral del Talento Humano por Competencias*. Cali, Colombia: Universidad de San Buenaventura Cali.

OIT. (s.f.). Obtenido de ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO: <http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

Pecanha, V. (20 de marzo de 2020). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-competencias/>

RUNA. (2023). *RunaHR*. Obtenido de <https://runahr.com/mx/uncategorized-mx/cuales-son-los-diferentes-tipos-de-gestion-por-competencias/>

SPENCER y SPENCER. (2003). *Competencias en el trabajo, modelos para un redimiento superior*.

ANEXOS

Anexo 1. Desarrollo e implementación del método Delphi.

Pasos implementados con el método:

- ✓ Definición de objetivos: Se plantearon objetivos de lo que se pretende lograr con el uso e implementación de este método. Y fueron compartidos con cada participante.
- ✓ Selección de los participantes: Durante 2 semanas, se realizó pequeñas entrevistas y seleccionó a los participantes mediante distintas pautas y criterios, que reunieran la calidad de expertos hasta reunir un número mínimo para conformar un panel.
 - Criterios:
 - Experiencia de 3-5 años en el área de recursos humanos.
 - Experiencia de 2-3 años en la implementación o desarrollo de gestión por competencias.
 - Experiencias en empresas establecidas en El Salvador.
 - Disponibilidad de tiempo para participar en las distintas etapas de entrevistas.

Al finalizar el proceso de selección, se obtuvo la participación mínima de 8 expertos para conformar el panel a entrevistar.

Participantes:

Msc. Sandra Jordan	Dra. Monica Peñate
Lic. Walter Pineda	Msc. Maria Granados
Lic. Eduardo Cabrera	Msc. Ricardo Andrade
Licda. Cristina González	Licda. Ana de Morales.

- Elaboración del cuestionario #1: Se realizó un cuestionario preliminar de 16 preguntas abiertas enfocadas en los temas a tratar y en que los expertos expresaran su ideas y opiniones de manera libre. Pero luego de realizar revisiones en conjunto del docente asesor y el apoyo de uno de los expertos del panel, se preparó un guía de entrevista escrita de 14 preguntas abiertas para la primera etapa del proceso.
- Envío de cuestionario #1: Se creó un formulario de entrevista en una plataforma online, para el envío de las entrevistas a los participantes, por el medio de conveniencia: WhatsApp o email. Se estimó conveniente un periodo de una semana para realizar el llenado de la entrevista, comprendido entre el 22 y el 29 de marzo 2024.
- Análisis de respuestas: Se recopilaron las respuestas obtenidas, hasta la fecha establecida y se realizó un compilado para proceder a procesarlas y obtener resultados preliminares. Se realizó una codificación para cada pregunta y respuesta, buscando patrones comunes, tipos de respuestas similares y por medio de agruparlas por conceptos, se les asignó un nombre o categoría.

Una vez codificadas las respuestas, se procedió a ordenarlas y contarlas con la finalidad de verificar la tendencia de las respuestas obtenidas.

Se obtienen los resultados de la primera etapa de entrevistas. En algunos puntos a tratar, se obtuvieron consenso en las respuestas de los expertos. Así que se procedió a depurar los resultados y verificar aquellas en las cuales no hubo consenso, o no estaba muy definido.

A partir de esta depuración, se realizó un nuevo cuestionario.

- Elaboración del cuestionario #2: Se realizó un cuestionario 7 preguntas cerradas, basadas en las respuestas y resultados obtenidos en la primera fase de entrevista, donde se requería un consenso general.
- Envío de cuestionario #2: Al igual que en la primera etapa, se creó un formulario de entrevista en una plataforma online, para el envío de las entrevistas a los participantes, por el medio de conveniencia: WhatsApp o email.

Se estimó conveniente un periodo de 6 días para realizar el llenado de la entrevista, comprendido entre el 15 y el 20 de abril 2024.

- Análisis de respuestas: Se recopilaron las respuestas obtenidas, hasta la fecha establecida y se realizó un compilado para proceder a procesarlas y obtener resultados preliminares.

En esta fase, se obtuvo el consenso esperado, por lo que no fue necesario realizar otra sesión de entrevistas. Se procesaron y tabularon las respuestas obtenidas. Posteriormente se compartieron los resultados finales con el panel de expertos, y a partir de ello se describió un diagnóstico de la situación, se expresaron conclusiones y plantearon recomendaciones.

✓

Anexo 2. Formato de entrevista 1 dirigidas al panel de expertos

ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL - (ETAPA I)

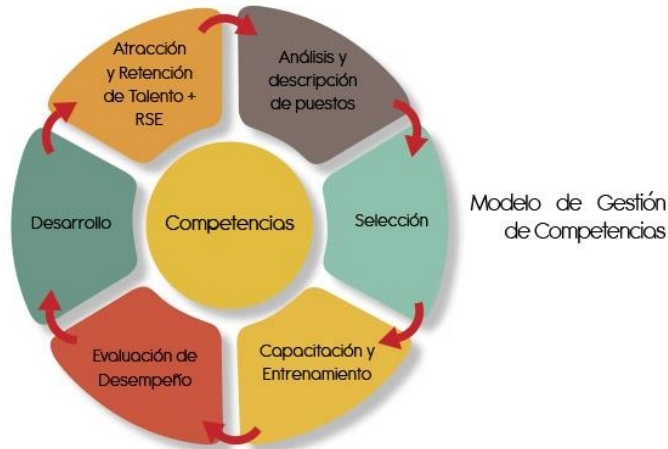
Objetivo: Recopilar información sobre la gestión por competencias y la incidencia o influencia en el desarrollo organizacional de las organizaciones salvadoreñas a través del consenso de un panel de expertos.

Metodología: Se buscará un consenso mediante el uso de la técnica Delphi. Para lo cual se realizarán dos o tres etapas de preguntas, según sea necesario. Para cada etapa se compartirá los resultados obtenidos.

INDICACIONES: Favor contestar las siguientes preguntas según su conocimiento. Amplíe según sea necesario. (Tiempo aprox. 10 - 15 min)

Sección 1: Preguntas relacionadas a la gestión por competencias.

1. ¿Qué competencias interesan actualmente en las organizaciones en El Salvador?
2. ¿Cuáles son las habilidades blandas que un profesional puede aportar a una organización?
3. ¿Cuál cree usted que es el paso o etapa más importante dentro de la gestión por competencia? ¿Por qué?



4. ¿El uso de la tecnología es una nueva competencia clave para los colaboradores? Si o no ¿Por qué?
5. ¿Es importante para el profesional de talento humano tener conocimiento de competencias digitales? Si o no. ¿Por qué?
6. ¿Qué se debe hacer si un colaborador no se adapta a la cultura organizacional en un principio?
7. ¿Recomendaría usted el uso y aplicación de la gestión por competencias? Si o no ¿Por qué?
8. ¿En qué tipo de empresas considera usted, podría aplicarse la gestión del talento humano por competencias en El Salvador?

Sección 2: Preguntas relacionadas al desarrollo organizacional.

9. ¿Cuáles son los problemas que enfrentan las organizaciones en la actualidad desde el ámbito de desarrollo organizacional El Salvador?
10. ¿Cómo afecta la comunicación en el desarrollo organizacional?
11. A través del desarrollo organizacional, ¿Cómo retener al capital humano en proceso de desarrollo?
12. ¿Cuál cree que es la incidencia que tiene la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional?
13. ¿Cuál considera que es el principio fundamental en el desarrollo organizacional?
14. ¿En qué tipo de empresas podría aplicarse el desarrollo organizacional en El Salvador?

Anexo 3. Formato de entrevista 2 dirigidas al panel de expertos

ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL - (ETAPA II)

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión por competencias y la incidencia o influencia en el desarrollo organizacional de las organizaciones salvadoreñas a través del consenso de un panel de expertos.

Metodología: Se buscará un consenso mediante el uso de la técnica Delphi. *De las respuestas obtenidas en la entrevista anterior*, se han seleccionado algunas preguntas, para delimitar las respuestas y lograr un consenso definido.

INDICACIONES: Favor contestar las siguientes preguntas según su conocimiento. (Tiempo aprox. 5 - 10 min)

1. ¿Cuáles son las 3 competencias que más interesan actualmente en las organizaciones en El Salvador? Seleccione tres opciones:
 - a) Inteligencia Emocional
 - b) Tecnológica
 - c) Trabajo en Equipo
 - d) Pensamiento Analítico
 - e) Autogestión
 - f) Iniciativa
 - g) Productividad
2. De las opciones a continuación, favor indique 3 habilidades blandas que un profesional puede aportar a una organización.
 - a) Resolución de Conflictos
 - b) Pensamiento Crítico
 - c) Orientación a Resultados
 - d) Planificación
 - e) Gestión del Tiempo
 - f) Solidaridad
 - g) Inteligencia emocional
 - h) Comunicación
3. ¿Cuál cree usted que es el paso o etapa más importante dentro de la gestión por competencia?
 - a) Selección
 - b) Capacitación y Entrenamiento
 - c) Evaluación de Desempeño
 - d) Desarrollo
 - e) Atracción y Retención
 - f) Análisis y Descripción de Puestos
4. ¿Cuáles son los 3 mayores problemas que enfrentan las organizaciones en la actualidad desde el ámbito de desarrollo organizacional El Salvador?

- a) Falta de organización
 - b) Recursos limitados
 - c) Resistencia al cambio
 - d) Retención del talento
 - e) El alto nivel de competitividad
 - f) El desarrollo no se planifica como un ciclo continuo
 - g) Mala comunicación
 - h) Desinterés y falta de motivación
 - i) Ausencia de competencias de liderazgo
5. Seleccione 2 efectos negativos, de una mala comunicación en el desarrollo organizacional:
- a) Impide estar en sintonía entre jefes/líderes y colaboradores
 - b) El margen de error crece, afectando los resultados y rentabilidad
 - c) Favorece la generación de rumores, malinterpretaciones y genera un ambiente laboral hostil.
 - d) Desmotivación e insatisfacción con el trabajo.
6. A través del desarrollo organizacional, ¿Cómo retener al capital humano en proceso de desarrollo? (Seleccionar 2 opciones)
- a) Motivándolo e impulsándolo al desarrollo de habilidades
 - b) Proponerle nuevos retos.
 - c) Que se sientan identificados y comprometidos con la institución.
 - d) Incentivar la buena comunicación
 - e) Reconociendo su aporte a la empresa.
7. Seleccione 2 incidencias clave que tiene la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional:
- a) Reclutamiento del personal idóneo y ayuda a desarrollar su máximo potencial.
 - b) Es el enlace entre el nivel directivo y el nivel operacional.
 - c) El personal logra caminar o moverse en sintonía con los objetivos y metas organizaciones, manteniendo la actitud positiva e identificación con la organización.
 - d) Tiene incidencia de apoyo con todas las áreas de la organización.
 - e) Garantiza una mejora continua de las habilidades del personal.
 - f) Diminución de la rotación de personal y los costos que esta implica.

Anexo 4. Resultados y respuestas obtenidas en entrevista 1

Pregunta 1: ¿Qué competencias interesan actualmente en las organizaciones en El Salvador?/ Respuestas:	
1	Inteligencia emocional, adaptabilidad, proactividad, autogestión,
2	Además de las técnicas, es necesario el análisis, pensamiento crítico y capacidad de gestionar adecuadamente las emociones
3	Productividad, proactividad, eficiencia, eficacia, efectividad

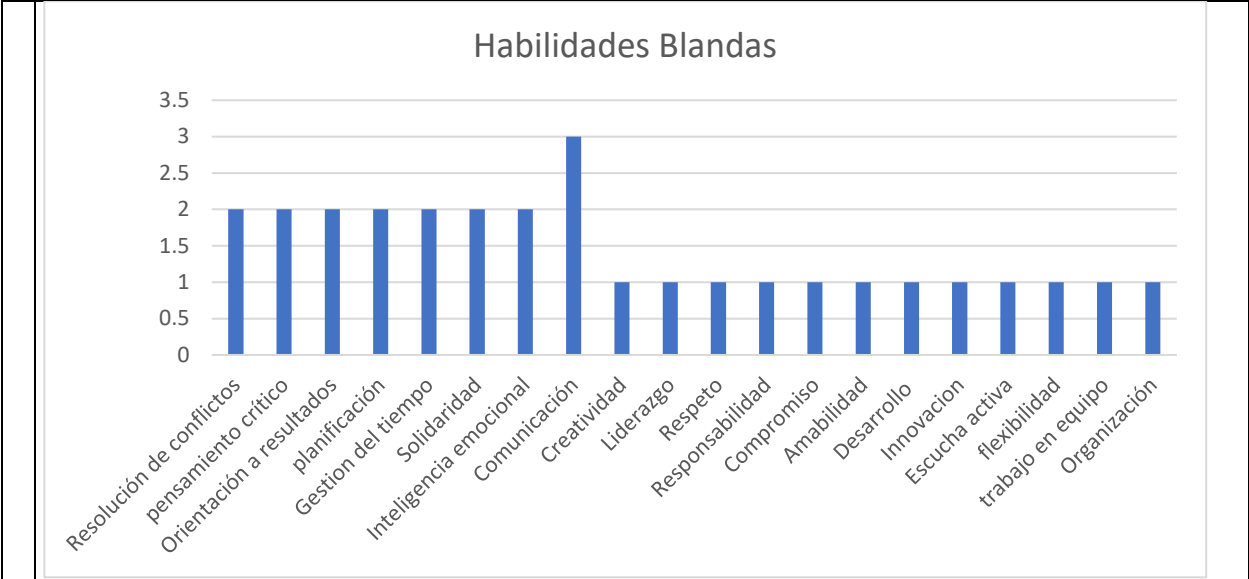
4	Trabajo en equipo, orientación al cliente interno y externo, habilidades tecnológicas, toma de decisiones
5	Liderazgo, Adaptabilidad, Pensamiento estratégico, Trabajo en equipo
6	Tecnológicas y sociales
7	Toma de decisiones con base a datos, pensamiento creativo y analítico, adaptación al cambio (cambios constantes en el mundo que impactan a la organización), innovación, manejo de Big Data e Inteligencia Artificial.
8	Desarrollo económico y factores de competitividad.



Resultado: *No se tiene un consenso o mayoría definida.*

Pregunta 2: ¿Cuáles son las habilidades blandas que un profesional puede aportar a una organización?/ Respuestas:

1	Resolución de conflictos, pensamiento crítico, creatividad
2	Orientación a resultados, planificación y gestión del tiempo
3	Liderazgo, orientación a resultados, comunicación efectiva, planificación estratégica
4	Respeto, Responsabilidad, Compromiso, Solidaridad, Amabilidad
5	Inteligencia emocional, Comunicación, Pensamiento analítico, Desarrollo e Innovación
6	Inteligencia emocional
7	Escucha activa, flexibilidad, comunicación efectiva (asertividad), resolución de problemas, trabajo en equipo, empatía.
8	Organización y optimizar los recursos.

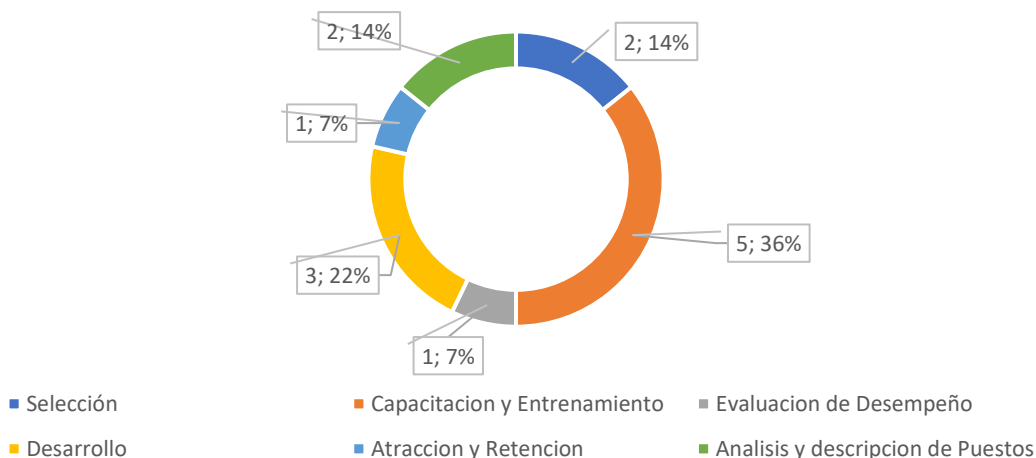


Resultado: *No se tiene un consenso o mayoría definida.*

Pregunta 3: ¿Cuál cree usted que es el paso o etapa más importante dentro de la gestión por competencia? ¿Por qué?/ Respuestas:

Sección A:	
1	Desarrollo, porque la intención es que la persona pueda desarrollar nuevas skills
2	Capacitación y entrenamiento, para potenciar las competencias del empleado
3	Selección. Porque este paso guía el camino, sino se hace una buena selección puede afectar a los otros pasos o puede generar inestabilidad en la organización
4	Capacitación y entrenamiento, porque es cuando desarrollamos el proceso de inducción y propiciamos la identificación con la institución y la adquisición de la cultura interna
5	Todos
6	Capacitación y desarrollo
7	La más importante es el análisis y descripción de puestos. Es la parte que nos permite identificar o conocer no solo las funciones de una persona en la organización, sino conocer las competencias tanto genéricas como específicas que conlleva el puesto, esto nos permitirá elaborar el plan de acción posterior.
8	Capacitación y entrenamiento

Etapas de Gestion por Competencias



Resultado: *No se tiene una mayoría definida.*

Sección B: Justificación por respuesta brindada en sección A.

	Selección ¿Por qué?
1	Porque este paso guía el camino sino se hace una buena selección puede afectar a los otros pasos o puede generar inestabilidad en la organización
2	No hay Respuesta
	De las respuestas obtenidas, en que las que se expresó que la selección es la etapa más importante de la gestión por competencias, la mitad justifico que es la etapa que sirve de guía, y desde la selección se pueden afectar las demás etapas.
	Capacitación y Entrenamiento ¿Por qué?
1	Para potenciar las competencias del empleado
2	Porque es cuando se desarrolla el proceso de inducción y se propicia la identificación con la institución y la adquisición de la cultura interna
3	No hay Respuesta
4	No hay Respuesta
5	No hay Respuesta
	De las respuestas obtenidas, en que las que se expresó que la Capacitación y Entrenamiento es la etapa más importante de la gestión por competencias, su justificación se determina en dos visiones. Una enfocada en potenciar las competencias de los colaboradores, y la otra enfocada en transmitir e inculcar y adquirir la cultura organizacional.
	Desarrollo ¿Por qué?
1	Esta la etapa donde la persona puede desarrollar nuevas habilidades y/o desarrollarlas
2	No hay respuesta
	La mitad de las respuestas de los expertos que evaluaron a desarrollo, como la etapa más importante justifica que es debido a que en dicha etapa permite el desarrollo de habilidades.

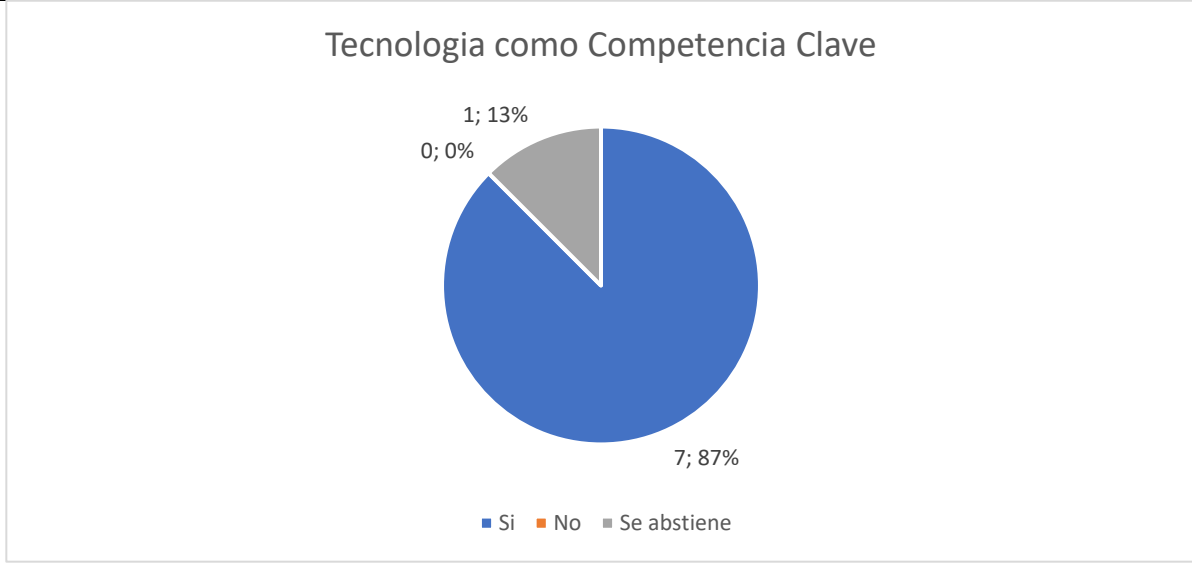
Análisis y Descripción de Puestos ¿Por qué?	
1	Es la parte que nos permite identificar o conocer no solo las funciones de una persona en la organización, sino conocer las competencias tanto genéricas como específicas que conlleva el puesto, esto nos permitirá elaborar el plan de acción posterior.
2	No hay Respuesta
	La mitad de las respuestas de los expertos que evaluaron al análisis y descripción de puestos como la etapa más importante justifica que es debido a que en dicha etapa permite identificar las competencias necesarias para el puesto, y elaborar planes de acción.
	Una gran mayoría de los expertos entrevistados, indican que la etapa de entrenamiento es la más importante. Esto debido a que permite potenciar las competencias de los colaboradores, y transmitir e inculcar la cultura organizacional.

Pregunta 4: ¿El uso de la tecnología es una nueva competencia clave para los colaboradores? Si o no ¿Por qué? / Respuestas:

Sección A: Si o No

Sección B: Contesta ¿Porque?

1	Si, actualizarse es parte de adaptabilidad
2	Sí, estamos en la era digital y es básica e importante el manejo de la tecnología e ir conociendo y desarrollando más esta competencia
3	Si dado que mejora sus resultados y tiempos de respuesta
4	Sí, es indispensable en el manejo de la mayoría de las herramientas que se van automatizando y digitalizando
5	No contesta sí o no, pone comentario: El uso de tecnología es una habilidad no una competencia
6	Si, la mayoría de procesos están digitalizados.
7	Si. La tecnología tiene muchas bondades a nivel laboral que han permitido llegar a realizar procesos más eficientes y productivos.
8	Sí, es necesario realizar actualizaciones de conocimientos para ser más competitivos.



La mayoría de expertos concuerdan que el uso de la tecnología, si es una competencia clave para los colaboradores. Debido a que acelera los procesos, los hace más efectivos y permite que la persona sea más competitiva laboralmente.
Un experto se excluye de responder, y considera el uso de la tecnología como competencia, sino más bien una habilidad.
Resultado: <i>Se tiene un consenso o mayoría definida.</i>

Pregunta 5: ¿Es importante para el profesional de talento humano tener conocimiento de competencias digitales? Si o no. ¿Por qué? / Respuestas:

Sección A: Contesta si, o no.

Sección B: Contesta ¿Por qué?

- 1 Si. Porque si desea que su personal contratado sea adaptable y desarrolle habilidades informáticas, debe dar el ejemplo
- 2 Sí, estamos en la era digital y es básica e importante el manejo de la tecnología e ir conociendo y desarrollando más esta competencia
- 3 Si, en un mundo globalizado la actualización es fundamental para el desarrollo profesional y organizacional
- 4 Muy importantes, es una habilidad que le permite agilizar sus procesos de trabajo
- 5 Si
- 6 Si, para estar a la vanguardia en la era digital
- 7 Si es importante estar a la vanguardia. Por ejemplo, el área de recursos humanos maneja grandes bases de datos que proporcionan mucha información que sirve para tomar decisiones importantes, por lo tanto, se necesitan herramientas digitales que faciliten el análisis de datos. El uso de la inteligencia artificial incluso es usada en el área de reclutamiento para agilizar procesos.
- 8 Si, optimiza su desempeño



	Todos los expertos concluyen que las competencias en conocimientos digitales, son importantes para el profesional de talento humano. Entre los motivos estan, que optimiza el desempeño y permite estar a la vanguardia.
	<u>Resultado:</u> <i>Se tiene una mayoría definida.</i>
Pregunta 6: ¿Qué se debe hacer si un colaborador no se adapta a la cultura organizacional en un principio? / Respuestas:	
1	Reforzarle en reuniones personalizadas
2	Darle acompañamiento e irlo orientando para que logre adaptarse a la cultura , lo principal es el acompañamiento
3	Acercarse y verificar el por qué no es capaz de adaptarse para buscar medios efectivos para que se integre y siga la cultura organizacional
4	Desarrollar un plan de acompañamiento y coaching , que permita monitorear las dificultades o resistencias del colaborador hacia la cultura interna. Y si los intereses de la institución no son compatibles con los del colaborador la desvinculación
5	Escucharlo y comprender su punto de vista, entender sus motivadores y crear un buen plan de inducción que incluya los aspectos relacionados a cultura
6	Capacitar
7	Un colaborador no se <u>adapta</u> por sí solo. Es trabajo de los líderes hacer que esto pase , haciéndolo sentir parte de la empresa, motivándolos a seguir la misma línea de objetivos que la compañía.
8	Evaluar su desempeño y aporte.
	Todos los expertos concluyen, que el colaborador necesita de un acercamiento y acompañamiento para integrarse a la empresa, a través de diferentes medios como: Planes de acompañamiento, couching, capacitaciones o reuniones personalizada donde se busque escuchar y comprender, para orientarlo de mejor manera.
	<u>Resultado:</u> <i>Se tiene una mayoría definida.</i>
Pregunta 7: ¿Recomendaría usted el uso y aplicación de la gestión por competencias? Si o no ¿Por qué? / Respuestas:	
Sección A: Contesta si, o no	
Sección B: Contesta ¿Por qué?	
1	Si. Porque la idea es que la organización crezca y se fortalezca.
2	Si, el conocimiento técnico o preparación académica es necesaria, pero el desarrollo de competencias es como un complemento básico que permitirá un mejor desempeño laboral como personal
3	Si porque da mejores resultados
4	Si, es una metodología que agilizaría los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño
5	Si, mejora los resultados de la organización
6	Si, es más sencillo y optimiza tiempo.

7 Si. Este modelo nos permite un trabajo en conjunto y bien estructurado. Desde el perfil idóneo para un determinado puesto como su plan de crecimiento dentro de la compañía, es decir que podemos aprovechar las habilidades con las que ya cuenta la persona.

8 Si, es una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional.

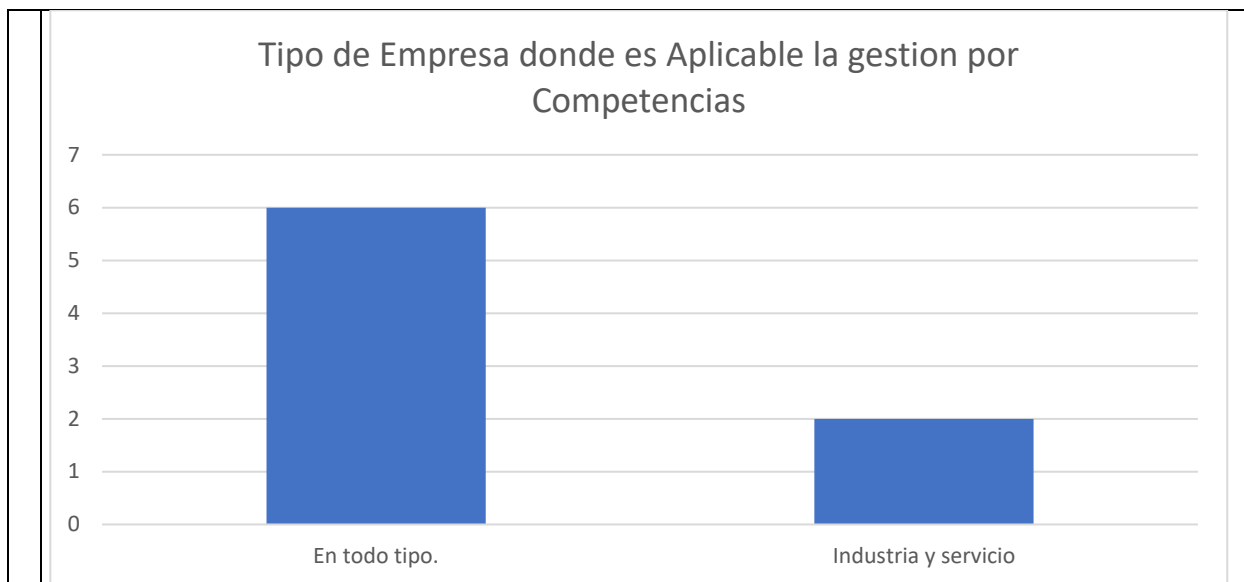


Por qué que expresan con más frecuencia los expertos, es porque agilizaría y facilitaría todo el proceso de gestión del talento humano, lo que permitiría el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Resultado: *Se tiene una mayoría definida.*

Pregunta 8: ¿En qué tipo de empresas considera usted, podría aplicarse la gestión del talento humano por competencias en El Salvador? / Respuestas:

- 1 En cualquier empresa
- 2 En toda empresa, todos deberían trabajar por competencias
- 3 En todo tipo de empresas
- 4 En todas. Es un proceso útil y aplicable a nuestra realidad empresarial
- 5 Puede y debería aplicarse en todas
- 6 Servicios, industrias.
- 7 En todo tipo de empresas. Desde la mediana hasta la grande, micro. No importa el rubro.
- 8 Industrias y comercio



Según los expertos, la gestion por competencias puede aplicarse a todo tipo de empresas.

Resultado: *Se tiene una mayoría definida.*

Pregunta 9: ¿Cuáles son los problemas que enfrentan las organizaciones en la actualidad desde el ámbito de desarrollo organizacional El Salvador? / Respuestas:

- 1 Falta de organización, falta de incentivos a su personal
- 2 Las nuevas generaciones, es necesario adaptar lo antiguo a las necesidades de las nuevas generaciones
- 3 Recursos limitados, tiempo, poco acercamiento a los colaboradores
- 4 Resistencia al cambio, Acomodamiento de los colaboradores, Desmotivación en continuar formándose, Desinterés por aprender de otros cargos, Sobre carga laboral, al colaborador más preparado o con mayor conocimiento de diferentes cargos, muchos cargos a un mismo colaborador.
- 5 El desarrollo no se planifica como un ciclo continuo
- 6 Retención del talento
- 7 Resistencia al cambio cuando el mundo laboral evoluciona rápidamente, la organización no busca adaptarse, sino que sigue alineada a que los empleados deben ser los que se adapten. Ausencia de competencias de liderazgo. Mala comunicación.
- 8 El alto nivel de competitividad.

En esta pregunta, no hay consenso. Los Expertos plantean varias problemáticas. Pero la que más se repite en esta fase de preguntas es la resistencia al cambio.

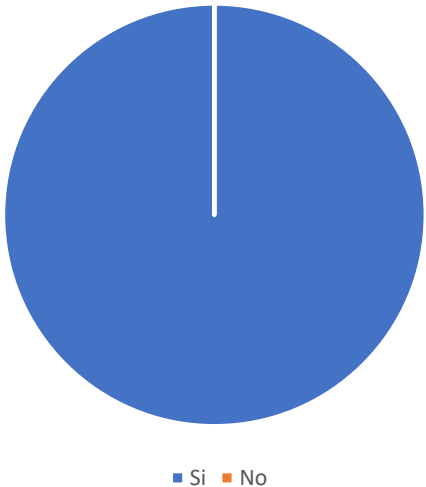
Resultado: *No se tiene una mayoría definida.*

Pregunta 10: ¿Cómo afecta la comunicación en el desarrollo organizacional? / Respuestas:

- 1 **Bastante. Ya que es la base.** Buena comunicación en ambas vías
- 2 **Impide estar en sintonía y dificulta el alcance de metas organizaciones**

3	Si no existe una buena comunicación puede ocasionar problemas con el personal además si no existen indicaciones claras el margen de error crece
4	Una mala comunicación favorece la generación de rumores, malinterpretaciones y genera un ambiente laboral hostil
5	La falta de comunicación crea barreras entre las personas
6	Una mala comunicación afecta los resultados y rentabilidad
7	Se empieza a generar una desconexión entre jefes/líderes y empleados. Baja productividad, Desmotivación, insatisfacción con el trabajo, deterioro del clima laboral
8	Se pierde el objetivo inicial.
	La comunicación, según los expertos puede afectar gravemente al desarrollo organizacional, ya que es clave en la consecución efectiva de los objetivos. Si hay una mala comunicación el margen de error crece, genera un ambiente hostil, genera desconexión entre los líderes y colaboradores, permite la desmotivación e insatisfacción, lo que conlleva a efectuar los resultados, productividad y rentabilidad.
	<u>Resultado:</u> <i>No se tiene una mayoría definida. No hay una problemática que sobresalga.</i>
Pregunta 11: A través del desarrollo organizacional, ¿Cómo retener al capital humano en proceso de desarrollo? / Respuestas:	
1	Apoyándole en su desarrollo, generándole condiciones que permitan desarrollarse y proponerle nuevos retos, Además promover su lealtad por la organización
2	Motivándolo e impulsándolo al desarrollo de habilidades, dándole retos y haciéndole atractivo el proceso, dándole a conocer el plan de desarrollo que se tiene trazado para él o ella
3	creando planes de acuerdo a sus necesidades para ello se requiere que se conozcan sus capacidades y expectativas
4	La mejor estrategia de retención es la fidelización del colaborador, que se sientan motivados y comprometidos con la institución, así como también, puedan satisfacer sus necesidades de forma integral y no solo económicas. Implementación de salarios emocionales
5	Oportunidades de desarrollo, Oportunidades de crecimiento, Propuesta de valor, Ecosistema de retención
6	Conociendo las necesidades de cada colaborador y trabajando un plan de desarrollo integral.
7	Con líderes capacitados, planes de carrera, reconocimiento, salario emocional, incentivar la buena comunicación, dar equilibrio entre la vida profesional y personal, flexibilidad
8	Motivando, capacitando y generando oportunidades de crecimiento.
	La mayoría de expertos consideran que la mejor forma de retener al personal, es a través de planes de desarrollo que permita el crecimiento o adquisición de nuevas habilidades y que le suponga nuevos retos al colaborador. Así como también el debido reconocimiento a su aporte en la empresa, que le permita estar motivado.
	<u>Resultado:</u> <i>No se tiene una mayoría definida. Ni una estrategia que sobresalga.</i>
Pregunta 12: ¿Cuál cree que es la incidencia que tiene la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional? / Respuestas:	

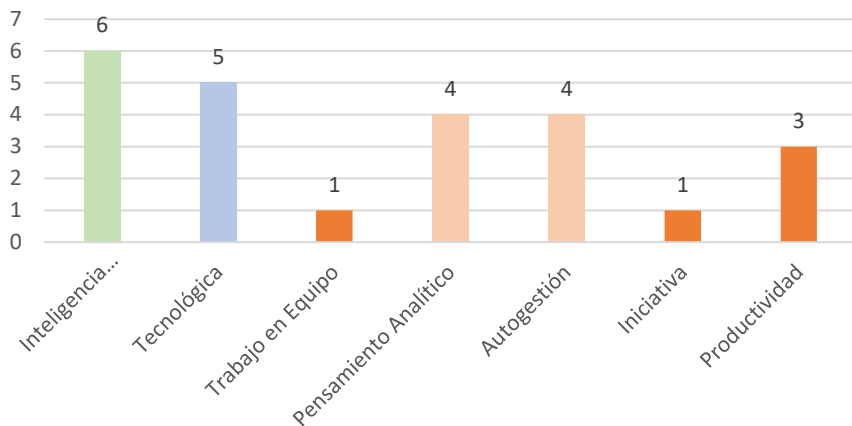
1	Incidencia positiva
2	Debe de incidir en que el personal logre caminar o moverse en sintonía con los objetivos y metas organizaciones, manteniendo la actitud positiva e identificación con la organización
3	Tiene un papel primordial ya que es el enlace entre el nivel directivo y el nivel operacional
4	Amplia, ya que dónde hay una persona laborando en la institución hay gestión de talento humano. Y ahí también debe haber apoyo y acompañamiento, y todos los colaboradores deben ser tomados en cuenta en los planes de formación, desarrollo o de carrera
5	No comprendo esta pregunta
6	Tiene la incidencia de apoyo con todas las áreas de la organización.
7	Se producen grandes beneficios para la organización debido a que se puede garantizar una mejora continua de las habilidades del personal, si hay empleados satisfechos, la productividad también se ve favorecida, así como la disminución de la rotación de personal y los costos que esta implica.
8	Reclutamiento del personal idóneo y ayudando a desarrollar su máximo potencial.
	Las respuestas obtenidas son de incidencia positiva, pero son muy dispersas.
	<u>Resultado:</u> <i>No se tiene una mayoría definida.</i>
Pregunta 13: ¿Cuál considera que es el principio fundamental en el desarrollo organizacional? / Respuestas:	
1	La adaptabilidad a los cambios
2	Lograr que las personas se identifiquen y tengan sentido de pertenencia con la organización, para q tomen como propios los valores y metas de la empresa
3	Todos los principios
4	El logro de metas conjuntas. Desarrollando al colaborador fortalecemos la institución y subimos el nivel y calidad de los servicios ofertados al usuario
5	Las personas son el centro de la organización
6	Comportamiento de cada colaborador.
7	Lo más importantes es delimitar los objetivos y metas que se piensan alcanzar porque con base a esto serán las estrategias a utilizar.
8	Parámetros y lineamientos claros.
	Tiene que ver con el establecimiento del objetivos claros y bien delimitados, y lograr que los colaboradores se identifiquen y tengan sentido de pertenencia con la organización, para que tomen como propios los valores y metas de la empresa. De esa forma se tendrán metas conjuntas, y al desarrolla al colaborador se fortalecerá la organización.
	<u>Resultado:</u> <i>No se tiene una mayoría definida.</i>
Pregunta 14: ¿En qué tipo de empresas podría aplicarse el desarrollo organizacional en El Salvador? / Respuestas:	
1	En todas
2	Debería de tratar de aplicarse a toda empresa
3	En todas las empresas

4	Todas aquellas empresas estructuradas y organizadas, que contemplen proyecciones de crecimiento, y permitan visualizar su futuro, para poder iniciar ahora con el logro de las metas estratégicas trazadas
5	Debería aplicarse en todas
6	Todas
7	En todo tipo de empresas.
8	Cualquiera que tenga la iniciativa, de aplicar dichas herramientas a sus procesos de desarrollo.
	
Los expertos proponer que el desarrollo organizacional puede ser aplicado en todo tipo de empresa en el salvador, pero hay factures claves para poder hacerlo, Como: Deben estar bien organizadas y estructuradas, como también deben tener la iniciativa de poder hacerlo.	
Resultado: <i>Se tiene una mayoría definida.</i>	

Anexo 5. Resultados y respuestas obtenidas en entrevista 2

Pregunta 1: ¿Cuáles son las 3 competencias que más interesan actualmente en las organizaciones en El Salvador? / Respuestas:			
1	Pensamiento Analítico	Inteligencia Emocional	Autogestión
2	Inteligencia Emocional	Autogestión	Productividad
3	Inteligencia Emocional	Tecnológica	Pensamiento Analítico
4	Tecnológica	Productividad	Autogestión
5	Inteligencia Emocional	Trabajo en Equipo	Pensamiento Analítico
6	Inteligencia Emocional	Tecnológica	Autogestión
7	Tecnológica	Iniciativa	Productividad
8	Inteligencia Emocional	Tecnológica	Pensamiento Analítico

Competencias que mas interesan en las Organizaciones en El Salvador

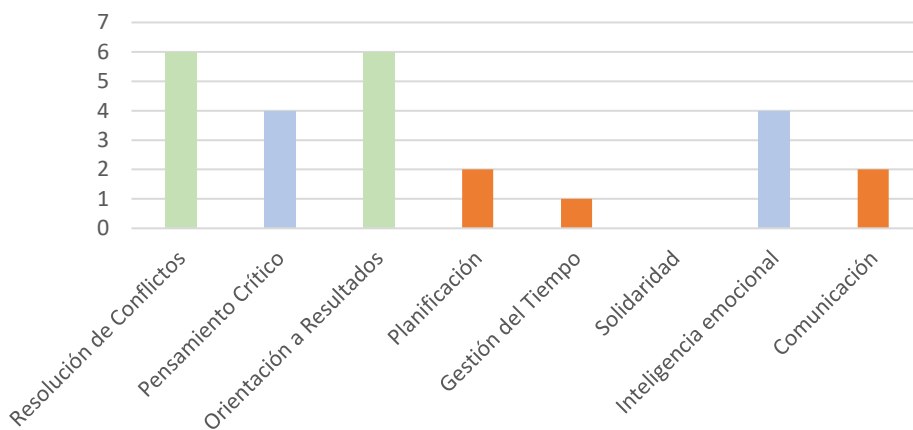


Según los expertos, la inteligencia emocional y las competencias tecnológicas son las más valoradas en el mercado laboral salvadoreño. Seguido por la autogestión y el pensamiento analítico. Resultado: *Se tiene una mayoría definida.*

Pregunta 2: De las opciones a continuación, favor indique 3 habilidades blandas que un profesional puede aportar a una organización. / Respuestas:

1	Pensamiento Crítico	Inteligencia emocional	Resolución de Conflictos
2	Gestión del Tiempo	Pensamiento Crítico	Orientación a Resultados
3	Resolución de Conflictos	Orientación a Resultados	Inteligencia emocional
4	Comunicación	Resolución de Conflictos	Orientación a Resultados
5	Pensamiento Crítico	Orientación a Resultados	Planificación
6	Resolución de Conflictos	Orientación a Resultados	Inteligencia emocional
7	Resolución de Conflictos	Planificación	Orientación a Resultados
8	Resolución de Conflictos	Pensamiento Crítico	Inteligencia emocional

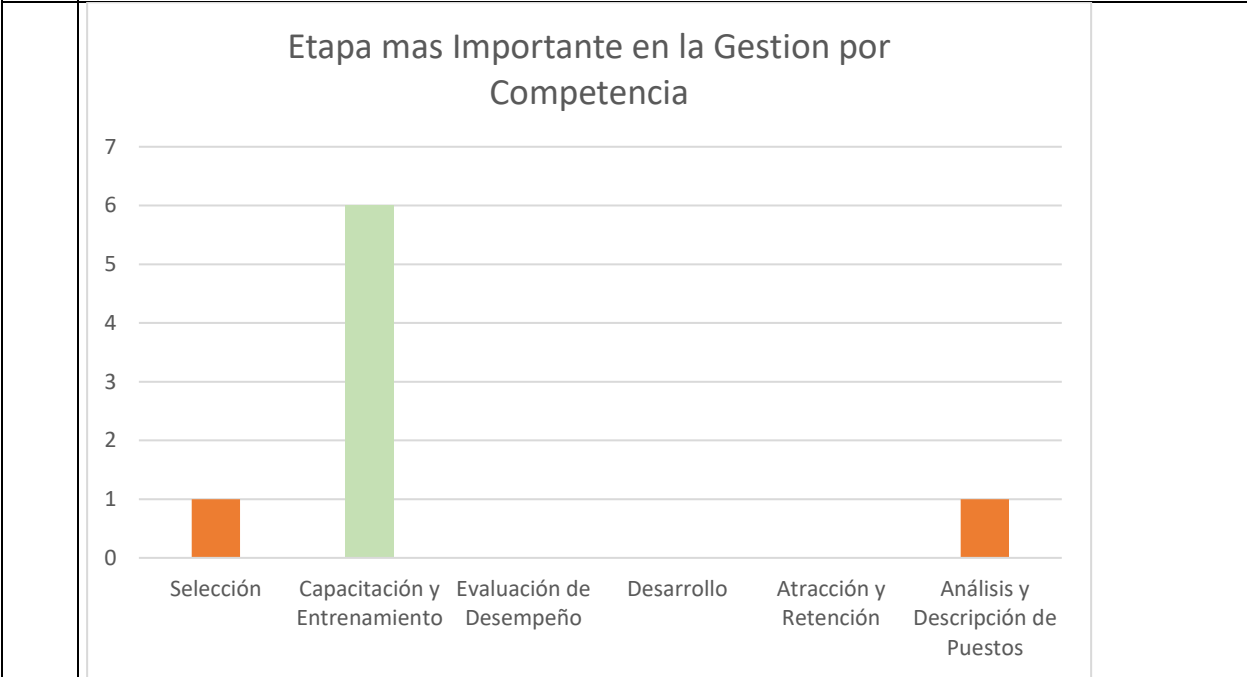
Habilidades Blandas que un Profesional Aporta a Organizaciones



Se concluye por parte del panel de expertos, que la resolución de conflictos y la orientación de resultados son las habilidades blandas que más resaltan, en las habilidades que puede aportar un profesional. **Resultado:** *Se tiene una mayoría definida.*

Pregunta 3: ¿Cuál cree usted que es el paso o etapa más importante dentro de la gestión por competencia? / Respuestas:

1	Análisis y Descripción de Puestos
2	Capacitación y Entrenamiento
3	Capacitación y Entrenamiento
4	Selección
5	Capacitación y Entrenamiento
6	Capacitación y Entrenamiento
7	Capacitación y Entrenamiento
8	Capacitación y Entrenamiento



Resultado: *Se tiene una mayoría definida.*

Pregunta 4: ¿Cuáles son los 3 mayores problemas que enfrentan las organizaciones en la actualidad desde el ámbito de desarrollo organizacional El Salvador? / Respuestas:

1	Resistencia al cambio	El desarrollo no se planifica como un ciclo continuo	Ausencia de competencias de liderazgo
2	Recursos limitados	Resistencia al cambio	Desinterés y falta de motivación
3	Retención del talento	Ausencia de competencias de liderazgo	Resistencia al cambio
4	Recursos limitados	Resistencia al cambio	Ausencia de competencias de liderazgo
5	Mala comunicación	Resistencia al cambio	Recursos limitados

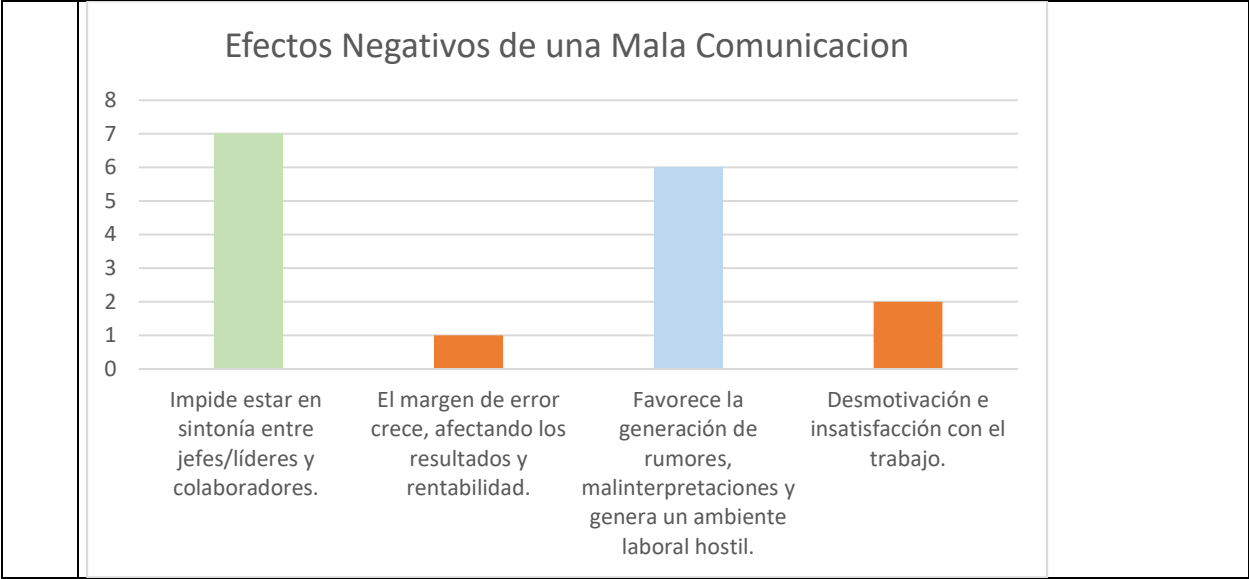
6	Retención del talento	Mala comunicación	Ausencia de competencias de liderazgo
7	Falta de organización	Resistencia al cambio	El alto nivel de competitividad
8	Resistencia al cambio	Retención del talento	El alto nivel de competitividad



Resultado: *Se tiene una mayoría definida.*

Pregunta 5: Seleccione 2 efectos negativos, de una mala comunicación en el desarrollo organizacional. / Respuestas:

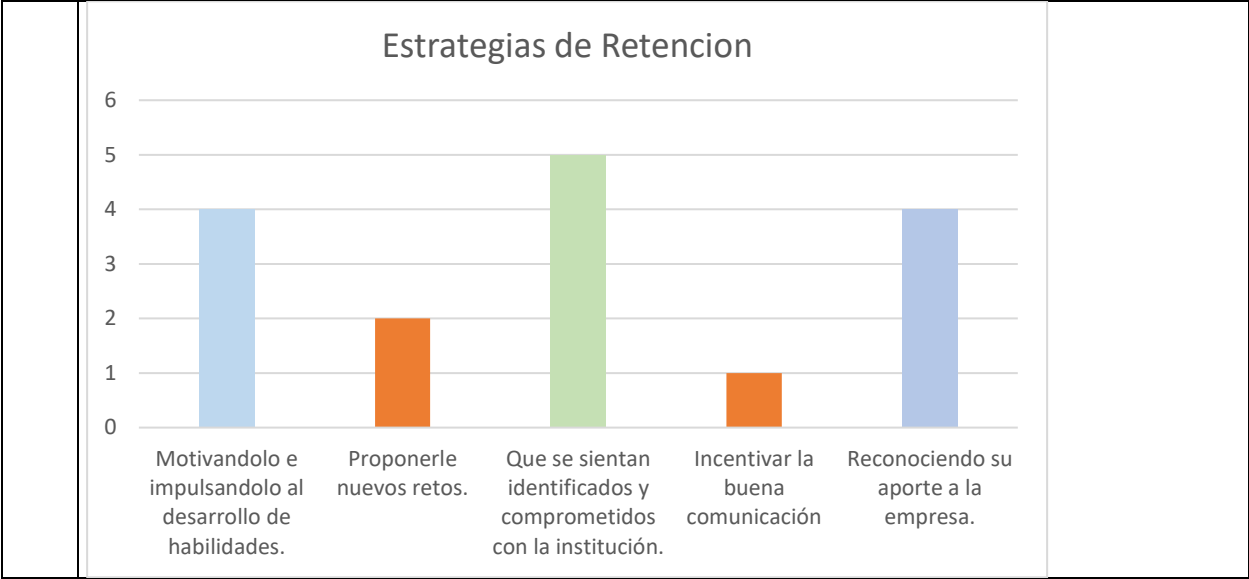
1	Desmotivación e insatisfacción con el trabajo.	Impide estar en sintonía entre jefes/líderes y colaboradores.
2	Impide estar en sintonía entre jefes/líderes y colaboradores.	Favorece la generación de rumores, malinterpretaciones y genera un ambiente laboral hostil.
3	Impide estar en sintonía entre jefes/líderes y colaboradores.	Favorece la generación de rumores, malinterpretaciones y genera un ambiente laboral hostil.
4	Favorece la generación de rumores, malinterpretaciones y genera un ambiente laboral hostil.	El margen de error crece, afectando los resultados y rentabilidad.
5	Impide estar en sintonía entre jefes/líderes y colaboradores.	Favorece la generación de rumores, malinterpretaciones y genera un ambiente laboral hostil.
6	Desmotivación e insatisfacción con el trabajo.	Impide estar en sintonía entre jefes/líderes y colaboradores.
7	Impide estar en sintonía entre jefes/líderes y colaboradores.	Favorece la generación de rumores, malinterpretaciones y genera un ambiente laboral hostil.
8	Impide estar en sintonía entre jefes/líderes y colaboradores.	Favorece la generación de rumores, malinterpretaciones y genera un ambiente laboral hostil.



Resultado: *Se tiene una mayoría definida*

Pregunta 6: A través del desarrollo organizacional, ¿Cómo retener al capital humano en proceso de desarrollo? (Seleccionar 2 opciones) /Respuestas:

1	Que se sientan identificados y comprometidos con la institución.	Motivándolo e impulsándolo al desarrollo de habilidades.
2	Motivándolo e impulsándolo al desarrollo de habilidades.	Proponerle nuevos retos.
3	Que se sientan identificados y comprometidos con la institución.	Reconociendo su aporte a la empresa.
4	Que se sientan identificados y comprometidos con la institución.	Motivándolo e impulsándolo al desarrollo de habilidades.
5	Proponerle nuevos retos.	Reconociendo su aporte a la empresa.
6	Incentivar la buena comunicación	Reconociendo su aporte a la empresa.
7	Motivándolo e impulsándolo al desarrollo de habilidades.	Que se sientan identificados y comprometidos con la institución.
8	Que se sientan identificados y comprometidos con la institución.	Reconociendo su aporte a la empresa.

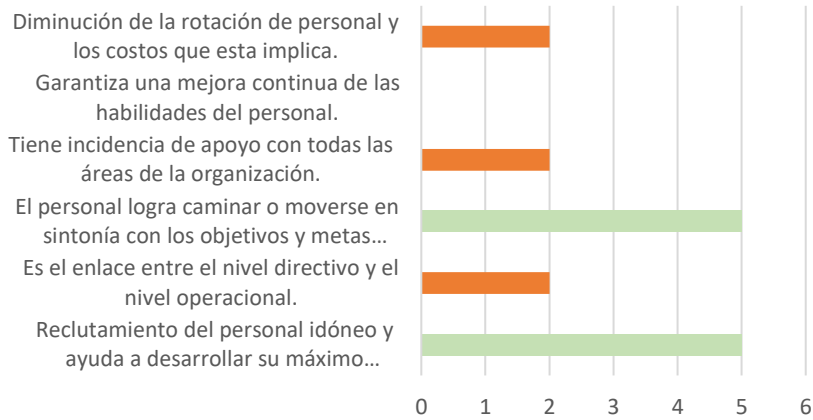


Resultado: *Se tiene una mayoría definida.*

Pregunta 7: Seleccione 2 incidencias clave que tiene la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional. / Respuestas:

1	Reclutamiento del personal idóneo y ayuda a desarrollar su máximo potencial.	El personal logra caminar o moverse en sintonía con los objetivos y metas organizaciones, manteniendo la actitud positiva e identificación con la organización.
3	Diminución de la rotación de personal y los costos que esta implica.	El personal logra caminar o moverse en sintonía con los objetivos y metas organizaciones, manteniendo la actitud positiva e identificación con la organización.
4	Reclutamiento del personal idóneo y ayuda a desarrollar su máximo potencial.	Es el enlace entre el nivel directivo y el nivel operacional.
5	Es el enlace entre el nivel directivo y el nivel operacional.	Tiene incidencia de apoyo con todas las áreas de la organización.
6	Reclutamiento del personal idóneo y ayuda a desarrollar su máximo potencial.	Diminución de la rotación de personal y los costos que esta implica.
7	Reclutamiento del personal idóneo y ayuda a desarrollar su máximo potencial.	El personal logra caminar o moverse en sintonía con los objetivos y metas organizaciones, manteniendo la actitud positiva e identificación con la organización.
8	Reclutamiento del personal idóneo y ayuda a desarrollar su máximo potencial.	El personal logra caminar o moverse en sintonía con los objetivos y metas organizaciones, manteniendo la actitud positiva e identificación con la organización.

Incidencias de Gestion del Talento Humano en Desarrollo Organizacional



Resultado: *Se tiene una mayoría definida..*