



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

Agnitio
Operis

FISICC-IDEA

UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA

Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN

INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA

FISICC-IDEA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“IMPACTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS”**

PRESENTADO POR:

Sonia Judith Morales Alvarez

Carné IDE13188104

Previo a optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 04 de enero de 2023



UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA
FISICC-IDEA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS
“IMPACTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS”

PRESENTADO POR:

Sonia Judith Morales Alvarez

Carné IDE13188104

Previo a optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 04 de enero de 2023

ÍNDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN _____	5
2. OBJETIVOS _____	7
2.1 Objetivo General _____	7
2.2 Objetivos Específicos _____	7
3. MÉTODO _____	8
Técnica _____	8
4. MARCO TEÓRICO _____	10
4.1 Antecedentes _____	10
4.2 Desarrollo Organizacional _____	12
4.2.1 <i>Procesos de Desarrollo Organizacional</i> _____	14
4.2.2 <i>Recolección y análisis de datos</i> _____	15
4.2.3 <i>Diagnóstico organizacional</i> _____	17
4.2.4 <i>Acción de intervención</i> _____	19
4.2.5 <i>Evaluación</i> _____	20
4.3 Técnicas de Desarrollo Organizacional _____	22
4.3.1 <i>Encuestas</i> _____	25
4.3.2 <i>Fortalecimiento del equipo</i> _____	26
4.3.3 <i>Círculos de Calidad</i> _____	28
4.3.4 <i>Grupos T</i> _____	30
4.4 Modelos de Desarrollo Organizacional _____	31
4.4.1 <i>Modelo relacionado con el cambio en el comportamiento</i> _____	33
4.4.2 <i>Modelo relacionado con cambios estructurales</i> _____	35
4.4.3 <i>Modelo relacionado con alteraciones estructurales y de comportamiento</i> _____	36
4.5 Gestión del Talento Humano _____	37
4.5.1 <i>Recursos y Talento Humano</i> _____	41
4.5.2 <i>Objetivos de la Gestión del Talento Humano</i> _____	43
4.5.3 <i>Evaluar el desempeño de los empleados</i> _____	44

4.5.4 Reducir la rotación y retener el talento	46
4.5.5 Mejorar el clima laboral y la cultura	48
4.5.5 Potenciar el employee engagement	51
4.5.6 Desarrollar el employer branding	54
4.5.7 Aumentar la productividad	56
4.5.8 Satisfacción Laboral	57
4.6. Administración del cambio	59
4.6.1 Fases del cambio organizacional	60
4.6.2 Necesidad de Cambio	62
4.6.3 Diagnóstico del cambio	63
4.6.4 Implementación del Cambio	65
4.7 Gestión del Talento Humano por Competencias	67
4.7.1 Competencias Laborales	69
4.7.2 Desarrollo de Competencias	71
4.7.3 Competencias básicas y de comportamiento	73
4.7.4 Competencias técnicas	75
4.7.5 Competencias transversales	77
4.7.6 Competitividad Laboral	79
4.8 Modelos de Gestión por Competencias	81
4.8.1 Modelo Funcional	83
4.8.2 Modelo Conductual	85
4.8.3 Modelo Constructivista	87
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	89
5.1 Análisis	89
6. CONCLUSIONES	98
7. RECOMENDACIONES	101
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
9. ANEXOS	115
9.1 Anexo 1, Tabla 1: Objetivos	115
9.2 Anexo 2, Figura 1: Los 5 Elementos del Modelo ADKAR	116
9.3 Anexo 3, Figura 2: Desarrollo Organizacional	117
9.4 Anexo 4, Figura 3: Características del Desarrollo Organizacional	118
9.5 Anexo 5, Figura 4: Encuesta de retroalimentación	119

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al impacto del desarrollo organizacional en la gestión del talento humano por competencias, en donde se puede definir la importancia de incrementar el desarrollo de competencias dentro de las organizaciones, la importancia de contar con personal altamente capacitado y cómo esto eleva la competitividad de la organización.

Se sintetiza el desarrollo organizacional al analizar sus procesos, como se desarrollan y como se mide la efectividad de los mismos, se estudian las técnicas para fortalecer las mismas y los modelos de desarrollo que se relacionan con un cambio organizacional. Se dará a conocer los objetivos de la gestión del talento humano y cómo cada uno de éstos fortalece el desarrollo organizacional al potenciar la satisfacción laboral de los empleados.

Para llevar a cabo una adecuada administración de cambio se necesita detectar los puntos débiles de la organización y de esa manera realizar una correcta implementación de los procesos de desarrollo organizacional, se dice que para toda organización puede resultar difícil implementar esos cambios ya que se debe de gestionar el cambio de conducta y apego de los colaboradores.

Al implementar un proceso de desarrollo basado en una gestión por competencias se hace necesario el estudio de los tipos de competencias que definen a una persona, entre las que se puede mencionar las competencias básicas, que se refiere a habilidades innatas porque no necesitan de un proceso

para su desarrollo sino que la persona nace con ellas, las competencias técnicas se refiere a habilidades técnicas que se adoptan a lo largo de la vida , cada día se aprende algo que contribuye al enriquecimiento de las mismas, hacen referencia a conocimientos teóricos y se enfocan a una actividad en específico y las competencias transversales que se refiere a las capacidades, habilidades y aptitudes que pueden aplicarse a cualquier tipo de profesión.

Para evaluar las competencias en la organización se puede mencionar el modelo funcional que se hace a través de las tareas desempeñadas, el modelo conductual donde se analizan los atributos personales y el modelo constructivista que se basa en un enfoque integrado de competencias que tienen las personas.

Dentro de la gestión del talento humano por competencias lo relevante es analizar los procesos de Desarrollo Organizacional para una correcta implementación de cambios en los procesos de la organización los cuales ayuden a fortalecer las competencias laborales de los colaboradores y las competencias organizacionales que sean importantes para el aumento de la productividad de la empresa y se gestione de forma eficiente el desarrollo de las personas.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Fundamentar el impacto que tiene el desarrollo organizacional en la gestión del talento humano por competencias como elemento esencial dentro de las organizaciones a fin de que el talento humano alcance un alto nivel de competitividad y satisfacción laboral.

2.2 Objetivos Específicos

- Comparar las diversas teorías de la gestión del talento humano por competencias y la relación que tienen con el desarrollo organizacional.
- Analizar los diferentes métodos para el desarrollo de competencias dentro y fuera de la organización para su efectiva aplicación.
- Identificar los diferentes tipos de competencias laborales que existen.
- Determinar la metodología para la evaluación de las competencias laborales más utilizadas dentro de las organizaciones.
- Enunciar los diferentes procesos para la identificación y evaluación del talento humano por competencias y su aplicación dentro de las organizaciones.
- Sintetizar la importancia del desarrollo organizacional y la gestión por competencias y el efecto de éstas juntas en el desarrollo de una organización.

3. MÉTODO

El presente trabajo es de tipo Investigación Bibliográfica, el cual constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes: teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.

La información bibliográfica no es un fin en sí mismo, sino que se pretende obtener los conocimientos necesarios para llevar a cabo un proceso de investigación más amplio sobre cualquier tema determinado y con ello lograr obtener más conocimiento con el uso apropiado y creativo de la información. Se caracteriza por revisar la información existente, ordena y sintetiza la información, es descriptiva y/o exploratoria, histórica – retrospectiva y expansiva.

Técnica

La técnica utilizada en la presente investigación bibliográfica es el fichaje, la cual consiste en la recopilación de información que se inserta en fichas que permiten administrar de una forma práctica y dinámica, la información de diferentes autores.

El fichaje es una técnica utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información, cada ficha contiene información que más allá de su extensión, le da unidad y valor propio. La ficha es un recurso valioso para la investigación bibliográfica porque

permite registrar datos o información proveniente de diversas fuentes, recordar y manejar el contenido de obras leídas. Además, la ficha ahorra tiempo y esfuerzo y facilita la elaboración del índice de autores y de títulos consultados, así como la memorización y la comprensión.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

El Desarrollo Organizacional tiene sus orígenes en el año de 1920 en Estados Unidos e Inglaterra, países en los que el punto central era el desarrollo del ser humano dentro de las organizaciones, en estas se estudiaba la productividad a través de las condiciones de trabajo, en sus orígenes obtuvo aportes de grandes investigadores que interesados por comprender, conocer y explicar el comportamiento humano en el ámbito laboral, realizaron una búsqueda de estrategias que humanizaran los procesos productivos, donde lograron descubrir que las personas son más productivas en su trabajo cuando están satisfechas, estos investigadores se convierten en los pioneros del desarrollo organizacional, entre ellos se puede mencionar a Elton Mayo, Hugo Münsterberg, Mary Parker Follett y Henry Grant.

Entre 1924 y 1927 Elton Mayo realiza un experimento en el cual pretendía demostrar cómo influye la iluminación de las áreas de trabajo con la productividad, lo que comenzó como un experimento de iluminación ambiental fue apoyado en el año de 1952 por Henry A. Landsberger, lo que confirmó el término de efecto Hawthorne que se refiere al impacto producido en el ámbito laboral cuando los colaboradores son parte de un estudio y se sienten observados al desempeñar sus tareas esto aumenta su desempeño, con estos experimentos fue descubierta la influencia de los factores de comportamiento al alcanzar resultados en un trabajo organizado.

Luego de estos experimentos se realizó una serie de investigaciones sobre las necesidades de las

personas dentro del ámbito laboral y las relaciones humanas dentro del trabajo. Se generan nuevas interrogantes en el ámbito laboral para indagar sobre las necesidades humanas que debe satisfacer el trabajo. Qué impulsa al colaborador a ser más eficiente y productivo, por qué surgen los conflictos y cómo deben enfrentarse. En base a las primeras respuestas a estas preguntas se creó el concepto de Desarrollo Organizacional.

Una de las raíces más importantes del Desarrollo Organizacional son los grupos de sensibilización o grupos T, estos se originan de la teoría de Lewin en 1946 y su principal objetivo es el desarrollo de capacidades como: el entendimiento de sí mismo, ser sensibles a los otros, ser capaz de escuchar, comunicar, entender y diagnosticar los problemas del grupo, a su vez deben contribuir de forma efectiva al trabajo en equipo, conocer las complejidades de interacción grupal y los problemas internos de la organización. Estos grupos consideran importante las habilidades desarrolladas para las relaciones humanas.

En 1960 surge la idea de implementar laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, con el fin de no solo tener un beneficio individual, sino que lograr el desarrollo de toda la organización por medio del trabajo en equipo, es en 1970 cuando se conoce en Latinoamérica el término de Desarrollo Organizacional, esta vez enfocado a la organización y su entorno, con la finalidad de alcanzar la eficiencia, mejorar la calidad de vida y de trabajo para los colaboradores. En 1980 el Desarrollo Organizacional es redireccionado esta vez a la evolución de la sociedad, el liderazgo, responsabilidad social empresarial y un desarrollo sostenible.

En 1990 derivado de los crecientes cambios e innovaciones tecnológicas, con la firme necesidad de crear alianzas entre organizaciones y fusionar las mismas, la globalización se extiende y trae con ella nuevas organizaciones al crear nuevas oportunidades para implementar el Desarrollo Organizacional, en Latinoamérica aún queda un largo camino en la creación y puesta en marcha del Desarrollo Organizacional.

Los grupos T siguen siendo parte fundamental del Desarrollo Organizacional, ya que son una de las raíces de entrenamiento, ya que en ellos se estudia el comportamiento de las personas en grupos reducidos, en los cuales se aprende sus propias experiencias y relaciones interpersonales. Con el pasar de los años estos han evolucionado y se han adaptado al concepto junto al concepto desarrollo organizacional.

4.2 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional implica la integración de las personas con las organizaciones, concluye un balance entre las necesidades de las personas con las necesidades de la organización.

En la definición de Sánchez (2009) el Desarrollo Organizacional “En sus principios teóricos aporta un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; orientadas a propiciar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades representadas en: competencias, habilidades y destrezas” (Pág. 244).¹ Señala los elementos que integran el concepto de Desarrollo

¹ Sánchez, Gerardo (2009) *El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia de cambio para instituciones*

Organizacional, así como los indicadores que propician las competencias, habilidades y destrezas como elementos importantes a evaluar de las personas.

En palabras de Chiavenato (2011) “El concepto de desarrollo organizacional (DO) se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio de la organización” (Pág. 348).² El Desarrollo Organizacional cuenta con la capacidad de transformar la situación de una organización en otra y la capacidad de adaptarse entre sí.

Para Torres, Falconí & Ramírez (2019) “Es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado sobre la base de valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados” (Pág. 7).³ Por lo anterior, es importante mencionar que el término Desarrollo Organizacional es utilizado para agrupar los valores que proponen cambios dentro de las organizaciones.

Como expresa Guízar (2013) “El Desarrollo Organizacional se concentra en la solución de problemas, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo

documentales. Página 244. [Consultado el 09 de noviembre de 2022] Recuperado de: <file:///C:/Users/moral/OneDrive/Desktop/GESTION%20DEL%20TALENTO/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL%203>.

² Chiavenato; Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill, 9ª Edición. Página. 57.

³ Torres, Natali; Falconí, María; Ramírez, Andrea (2019). *Desarrollo organizacional Análisis de variables*. Página 7.

analizarlos teóricamente” (Pág. 9).⁴ Dentro de los principios del Desarrollo Organizacional se puede decir que se centra en que las personas desarrollen la habilidad de identificar y solucionar problemas dentro de la organización.

En palabras de Pérez (2021) menciona que:

“El desarrollo organizacional es un proceso crítico y basado en la ciencia que ayuda a las organizaciones a desarrollar su capacidad para cambiar y lograr una mayor efectividad mediante el desarrollo, la mejora y el refuerzo de estrategias, estructuras y procesos”.⁵

Menciona estrategias que mejoran con el Desarrollo organizacional, indica que todo es por medio de un proceso donde las organizaciones cambian y empiezan a ser efectivas.

4.2.1 Procesos de Desarrollo Organizacional

El Proceso de Desarrollo Organizacional abarca estrategias que buscan la mejora continua de las organizaciones, enfoca los talentos de las personas para convertirlos en eficiencia organizacional por lo que en Bizneo (s.f.) indica “El desarrollo organizacional es el conjunto de procesos para potenciar el crecimiento de una organización junto al rendimiento de su plantilla”.⁶ Deduce que el

⁴ Guízar, Rafel (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones*. Página 9.

⁵ Pérez, Oscar (2021). *¿Cómo es el proceso de desarrollo organizacional en las empresas?* México: Blog PeopleNext. [Consultado el 14 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com/como-es-el-proceso-de-desarrollo-organizacional-en-las-empresas>.

⁶ Bizneo Blog (s.f.) *Desarrollo organizacional de una empresa etapas y técnicas*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-organizacional/#:~:text=El%20desarrollo%20organizacional%20es%20el,ser%20competitivos%20en%20el%20mercado>.

desarrollo organizacional ayuda a potenciar el crecimiento y estabilización de la nómina de una organización, por lo que se minimiza la rotación de personal. (Ver Anexo 3, Figura 2)

De acuerdo con García (2000) los procesos del Desarrollo Organizacional llevan tiempo en que su ejecución se lleve a cabo por lo que:

“El desarrollo organizacional es un proceso complejo. Su diseño y realización pueden llegar a tardar un o hasta dos años y el proceso puede llegar a continuar de manera indefinida. En él se trata de lograr que la empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente (requiere diagnóstico) a donde debería estar (por intervenciones tendientes a suscitar la acción)”.⁷

Se explica el tiempo que puede llevar un proceso de desarrollo organizacional en llevarse a cabo y de la manera errónea que se puede pensar que se ha ejecutado en su totalidad ya que siempre va a estar en constante cambio.

Por lo que los procesos de Desarrollo Organizacional son cuatro, los cuales están descritos a continuación:

4.2.2 Recolección y análisis de datos

La recolección y análisis de datos hacen referencia a la cantidad de técnicas y herramientas

⁷ García, Martha (2000) *Formación de equipos de trabajo*. Página 5.

utilizadas para llevar a cabo el proceso de desarrollo organizacional, por lo que en la página de

LosRecursosHumanos.com (2011) destaca:

“La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del Desarrollo Organizacional. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes”.⁸

Se plantea como actividades que apoyan al desarrollo organizacional, al control de los sistemas y busca la manera que este se relacione con los colaboradores.

La recolección de datos es descrita por Muñoz (2017)

“La recolección de datos consiste en obtener información de diferentes áreas de la organización. El análisis posterior de los datos se realiza para organizar y examinar la información recopilada y contestar a las interrogantes que surgen respecto a los diversos procesos de la organización (comunicación, actividades, funciones de los miembros del grupo, liderazgo, autoridad, etc.). Esta información permite descubrir las causas de los problemas organizacionales, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa”.⁹

⁸ LosRecursosHumanos.com (2011) *El Proceso del Desarrollo Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/el-proceso-de-desarrollo-organizacional/>.

⁹ Muñoz, Adlemy (2017) *Instrumentos para recopilar información en el Desarrollo Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://psicometricas.mx/blog/instrumentos-recopilar-informacion-en-desarrollo-organizacional/>.

Esta información permite descubrir las causas de problemas internos organizacionales, así como también señala el camino para poder llevar a cabo el desarrollo institucional.

En palabras de Peersman (2014) es necesario evaluar qué y cuántos datos van a hacer considerados para la muestra por lo que: “Antes de tomar decisiones sobre qué datos recopilar y cómo analizarlos, debe decidirse la finalidad de la evaluación (es decir, los usuarios y usos previstos) y las preguntas clave de evaluación” (Pág. 1).¹⁰ Antes de dar inicio a un proceso sobre recopilación y análisis de datos dentro de una organización, se recomienda tener claro que es lo que se busca mejorar y corregir a través de este proceso.

4.2.3 Diagnóstico organizacional

Cuando se habla de diagnóstico organizacional se hace referencia al estudio que se le realiza a las organizaciones para evaluar su situación actual, se analizan sus oportunidades y amenazas por los que desde el punto de vista de LosRecursosHumanos.com (2011):

“Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas”.¹¹

¹⁰ Peersman, Greet. (2014) *Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de Impacto*. Páginas 1.

¹¹ LosRecursosHumanos.com (2011) *El Proceso del Desarrollo Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/el-proceso-de-desarrollo-organizacional/>.

El diagnóstico organizacional se da después de haber analizado datos recogidos de la organización en el cual se analiza una serie de sucesos que podría afectar la productividad, como resultado de todo esto se plantean estrategias que se podrían implementar para alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos.

Desde la posición de Cofide (s.f.) “El diagnóstico organizacional (...) se realiza con el fin de definir las brechas de desempeño que se tienen en la empresa, saber cómo pueden influir al momento de alcanzar nuestros objetivos y darles pronta solución”.¹² El beneficio principal del desarrollo organizacional es que permite a los accionistas tener esquema de toda la organización en el cual se pueda identificar sus puntos bajos y poner en marcha algún plan que permita solventar la situación para buscar cumplir con sus metas y objetivos.

A juicio de Rodríguez (2015) el diagnóstico organizacional es un estudio en el cual realiza una supervisión entre el empleador y el empleado tal como lo suscita:

“El diagnóstico organizacional es un estudio de la doble contingencia constitutiva de la organización. Se estudian, por lo tanto, los modos de relación y se plantea la pregunta por las otras posibilidades, que han sido reducidas en la coordinación de ambas contingencias” (Pág. 41).¹³

Se puede comprender que el diagnóstico organizacional tiene como fin que las dos partes expongan

¹² Cofide (s.f.) *Diagnóstico organizacional: qué es, método e importancia*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.cofide.mx/blog/diagnostico-organizacional-que-es-metodo-e-importancia>.

¹³ Rodríguez, Dario (2015) *Diagnóstico Organizacional*. Página 41.

sus inquietudes y que la otra responda por lo que en ese proceso se retroalimentan.

4.2.4 Acción de intervención

Para tener en cuenta a LosRecursosHumanos.com (2011) la intervención es el paso posterior al diagnóstico organizacional, por lo que plantea su concepto.

“La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de Desarrollo Organizacional que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del Desarrollo Organizacional, puesto que éste es continuo. La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas”.¹⁴

La intervención es el proceso continuo al diagnóstico organizacional, es la puesta en marcha del plan para la corrección de las brechas encontradas en el diagnóstico.

De acuerdo con Tonito (2015) “La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo organizacional que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular”.¹⁵ La puesta en marcha de la intervención viene como respuesta al diagnóstico

¹⁴ LosRecursosHumanos.com (2011) *El Proceso del Desarrollo Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/el-proceso-de-desarrollo-organizacional/>.

¹⁵ Tonito, Mirtha (2015) *Acción de intervención. Fase de implementación del proceso*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: https://prezi.com/zcwx_3lc6gki/accion-de-intervencion-fase-de-implementacion-del-

organizacional y es la solución apropiada a los errores de funcionamiento tanto tangibles como intangibles que tiene una organización.

Como señala Cruz (2011) sobre la intervención como proceso en el desarrollo organizacional, al agregar que no es la parte final del proceso.

“Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad”.¹⁶

La intervención es la puesta en marcha de un plan de mejora para solucionar un problema dentro de la organización, este va a ser un proceso continuo dentro del desarrollo organizacional ya que esta siempre se va a encontrar en mejora continua.

4.2.5 Evaluación

La evaluación es considerada la fase final de los procesos del desarrollo organizacional en el cual se busca conocer si los pasos que se han llevado a cabo han sido satisfactorios en los cambios que se buscan por lo que dicho con palabras de LosRecursosHumanos.com (2011):

“Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación

[proceso/#:~:text=La%20acci%C3%B3n%20de%20intervenci%C3%B3n%20es,solucionar%20un%20problema%20organizacional%20particular.](#)

¹⁶ Cruz, Luis Gerardo (2011) *Proceso y Técnicas de Intervención Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: [Proceso y Técnicas de Intervención Organizacional | Las Mejores Prácticas en Desarrollo Organizacional \(blogia.com\)](#).

implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa”.¹⁷

Es considera el reinicio de los procesos del desarrollo organizacional que se han mostrado con debilidades por lo que se ha tenido que implementar cambios para poder corregirlos y de esa forma que continúen su proceso correcto.

De acuerdo con Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván (2002) “Con respecto a la evaluación del personal, se necesita un enfoque organizacional que vincule las necesidades de la organización con las exigencias del puesto” (Pág. 67).¹⁸ Para plantear un proceso de evaluación del personal se considera necesario que realizarlo desde el punto de vista que fusione las necesidades como un todo.

En la opinión de Quinn (1999) la evaluación viene a formar parte de un proceso de cambio dentro de la organización, tal como lo indica:

“Los programas de desarrollo requieren una evaluación del desarrollo en la cual el evaluador/a pase a formar parte del equipo de diseño que está ayudando a forjar lo que está pasando, tanto en términos de procesos como de resultados, en un entorno en evolución y

¹⁷ LosRecursosHumanos.com (2011) *El Proceso del Desarrollo Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/el-proceso-de-desarrollo-organizacional/>.

¹⁸ Lusthaus, Charles; Adrien, Marie-Hélène; Anderson, Gary; Carden, Fred & Montalván, George Plinio (2002) *Evaluación Organizacional*. Página 67.

de rápido cambio, caracterizado por la interacción constante, la retroalimentación y el cambio” (Pág. 13).¹⁹

La persona que se encarga de realizar el proceso de evaluación es un agente de cambio porque colabora en el diseño lo que pasa dentro de la organización, ya que está en colaboración con el cambio que se da a nivel organizacional.

4.3 Técnicas de Desarrollo Organizacional

Las técnicas de desarrollo organizacional se refieren a un conjunto de herramientas que se pueden utilizar para mejorar el desarrollo organizacional. Por lo que Eslabón (s.f.) indica:

“Cualquier técnica que se use es funcional, pero para poder mejorar el desarrollo de la organización, es necesario analizar la situación y observar antes de actuar, pues una de ellas será más adecuada que las otras dependiendo de la situación en la que se encuentre tu empresa, sólo así se puede conseguir el objetivo final del D.O: mejorar la efectividad de la organización”.²⁰

Es trascendental realizar un análisis detenido de la técnica correcta que se debe de utilizar para alcanzar los objetivos trazados del desarrollo organizacional ya que de este paso depende el éxito o fracaso que se alcance.

¹⁹ Quinn, Michael (1999) *Desarrollo Organizacional y Evaluación*. Página 13.

²⁰ Eslabón (s.f.) *Técnicas del Desarrollo Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/122-tecnicas-del-desarrollo-organizacional>.

Desde el punto de vista de Diaz (2022) las técnicas de desarrollo organizacional pueden realizar diversidad de cosas por la organización, ya que a través de estas se pueden alcanzar muchos cambios internamente, por lo que el autor expresa:

“¿Sabes todo lo que las técnicas de desarrollo organizacional pueden hacer por tu empresa o negocio? Aunque no parezcan tan importantes, trabajan sobre aspectos indispensables para el éxito de toda compañía: su funcionamiento interno y la integración de sus equipos de trabajo”.²¹

No es menos importante el fin de las técnicas de desarrollo organizacional dentro de los cambios que se realizan en el desarrollo organizacional ya que por medio de estas se puede alcanzar la integración de equipos de trabajo y como consecuencia de esto se empieza el camino hacia una gestión del talento humano.

Tal como se señala en Gestión.org (s.f.) sobre las técnicas de desarrollo que se utilizan actualmente:

“Las técnicas para el desarrollo organizacional que se utilizan en la actualidad están basadas en las ciencias de la conducta para de esta manera diagnosticar los problemas de las organizaciones y propiciar sus cambios. Se consigue con ellas mejorar la efectividad de la empresa”.²²

²¹ Diaz, Paola (2022) *5 técnicas de desarrollo organizacional para crear equipos de trabajo superpoderosos*. [Consultado el 18 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://lmsnews.org/tecnicas-desarrollo-organizacional/>.

²² Gestión.org (s.f.) *Técnicas para el desarrollo organizacional*. [Consultado el 18 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.gestion.org/tecnicas-para-el-desarrollo-organizacional/>.

En la actualidad las técnicas de desarrollo organizacional centran su atención en la conducta humana, para de esta forma percibir de una mejor manera los problemas de la organización y poder solucionarlos efectivamente.

Como los plantea Pérez (2016) en el blog de la OBS Business School, algunas de las técnicas para el desarrollo organizacional, en donde hace mención que éstas van a depender del enfoque que cada organización les desee dar por lo que a continuación estudiaremos algunas de ellas:

“Para lograr el objetivo de desarrollo organizacional se pueden aplicar distintas técnicas. Su elección dependerá del tipo de organización, las metas fijadas, los recursos, el apoyo de la gerencia y la predisposición de todas las partes. Algunas de las que más habitualmente se ponen en práctica son:

- Encuestas
- Fortalecimiento del Equipo
- Círculos de Calidad
- Grupos T”.²³

Se busca realizar un análisis de datos que las organizaciones necesitan para aumentar su productividad, así también conocer el aporte que cada uno de sus colaboradores pueda dar para determinar los puntos de mejora.

²³ Pérez, Anna (2016) *Desarrollo Organizacional, técnicas y conceptos clave*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/desarrollo-organizacional-tecnicas-y-conceptos-clave>.

4.3.1 Encuestas

La encuesta es una herramienta que le permite a las personas o las organizaciones realizar una recopilación de datos ya sea cualitativos o cuantitativos para de esa forma obtener datos que ayuden al momento de tomar decisiones, por lo que se puede definir en Eslabón (s.f.) “Esta técnica se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en él se pregunta sobre los valores, el clima organizacional, la participación y la innovación dentro de la empresa”.²⁴ En el contexto los autores indican un listado de temas que son importantes abordar al momento de realizar una encuesta dentro de la organización en donde se busque mejorar la gestión del talento.

Desde la posición de Diaz (2022) dirige la retroalimentación en el resultado de las encuestas es de suma importancia para conocer el criterio de las demás personas. “La retroalimentación de encuestas, conocida como *survey feedback* en inglés, es una de las técnicas de desarrollo organizacional más efectivas, pues toma en cuenta la opinión de los trabajadores para implementar mejoras que incrementen su organización y productividad”.²⁵ Las encuestas de retroalimentación o bien conocidas como *survey feedback* están dirigidas para identificar o medir la satisfacción de los consumidores, por lo que si se apega como técnica de desarrollo organizacional esta busca conocer la opinión de los trabajadores dentro de la organización y de conocer cómo se sienten.

²⁴ Eslabón (s.f.) *Técnicas del Desarrollo Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/122-tecnicas-del-desarrollo-organizacional>.

²⁵ Diaz, Paola (2022) *5 técnicas de desarrollo organizacional para crear equipos de trabajo superpoderosos*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://lmsnews.org/tecnicas-desarrollo-organizacional/>.

Para QuestionPro (s.f.) plantea la forma en que se selecciona a las personas a participar en una encuesta y la forma que se presentan los resultados.

“Las encuestas vienen en muchas formas diferentes y tienen una amplia variedad de propósitos, pero tienen ciertas características en común. En una encuesta la muestra no se selecciona al azar o se conforma solamente de las personas o voluntarios para participar. Cada individuo de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada. De esta manera, los resultados pueden ser proyectados de manera fiable. La información se recoge a través de preguntas. La intención de la encuesta no es describir a los individuos particulares que por casualidad son parte de la muestra, sino que se trata de describir un perfil estadístico de la población y los resultados de la encuesta se presentan en forma de resúmenes, tablas y gráficos estadísticos”.²⁶ (Ver Anexo 5, Figura 4)

Se debe de seleccionar a las personas idóneas a ser encuestadas ya que de esa manera los resultados son proyectados hacia el enfoque que se busca. Dar resultados fiables no es sólo proporcionar las respuestas obtenidas en el cuestionario, sino también es necesario realizar un análisis y entregar datos estadísticos que se apoyen con resúmenes, tablas y gráficos.

4.3.2 Fortalecimiento del equipo

La formación de equipos les permite a las organizaciones combinar los talentos y los conocimientos de los trabajadores para cumplir con los objetivos para lo cual Eslabón (s.f.):

²⁶ QuestionPro (s.f.) *¿Qué es una encuesta?* [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>.

“El “team building” está diseñado para hacer mejoras en la capacidad de los empleados y motivarlos a trabajar juntos aun cuando sus actividades son interdependientes. Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los miembros del equipo, el análisis de roles y las responsabilidades de cada miembro”.²⁷

En la formación de equipos dentro de las organizaciones se busca motivar a las personas a que trabajen juntas y en coordinación a pesar de no pertenecer a la misma área, así motivar a que todos se conozcan y puedan contar con un amplio conocimiento de cómo funcionan todas las áreas de la organización.

Desde la posición de Pérez (2013):

“Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas que comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco”.²⁸

Hace referencia a la forma en que las personas aprenden a compartir por medio de equipos de trabajo dentro de las organizaciones, dentro de estos se les motiva a actuar con cooperación,

²⁷ Eslabón (s.f.) *Técnicas del Desarrollo Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/122-tecnicas-del-desarrollo-organizacional>.

²⁸ Pérez, Jill (2013) *Formación de equipos de trabajo*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/formacion-de-equipos/>.

compromiso, a resolver los desacuerdos que se dan a diario dentro de las mismas.

Desde la posición de García (2000) deduce:

“Los miembros de un equipo son impulsados a examinar cómo trabajan juntos, a identificar sus problemas y encontrar medios más eficaces de cooperación. La meta es hacer más eficaz al equipo. Los equipos de alto desempeño realizan sus tareas, aprenden a resolver problemas y disfrutan de relaciones interpersonales satisfactorias entre sí. El proceso de formación o creación de un equipo de trabajo sigue el mismo patrón general que el proceso del desarrollo organizacional (DO)”.²⁹

El proceso de formación de equipos de trabajo consiste en reunir a varias personas con diferentes habilidades y conocimientos, con esto se busca cumplir metas y objetivos que tengan en común cada uno de los integrantes.

4.3.3 Círculos de Calidad

Los círculos de calidad hacen referencia a un grupo de personas que es formado dentro de las organizaciones, éstos buscan la mejora continua de cada uno de los procesos, para lo que Eslabón (s.f.) indica “Propone reuniones grupales semanales en la que se discuten problemas y se proponen soluciones. Permite a los colaboradores compartir con la administración la responsabilidad de

²⁹ García, Martha (2000) *Formación de equipos de trabajo*. Página 5.

solucionar problemas de coordinación, productividad y calidad”.³⁰ Se busca que por medio de las reuniones de círculos de calidad se dé a conocer la problemática que tiene cada una de las áreas de la organización y a la vez se busca poner solución a cada uno, a la vez en cada una de las reuniones se informa sobre avances realizados para la solución de problemas.

Desde la posición de Díaz (2022) los círculos de calidad se detallan:

“En esta técnica de desarrollo organizacional, cada miembro debe compartir con el grupo sus preocupaciones o problemas con determinados aspectos de la organización o su ambiente de trabajo. Así, la compañía puede detectar y abordar elementos que están perjudicando su funcionamiento interno y el trabajo de sus empleados”.³¹

En cada una de las reuniones realizadas sus miembros dan a conocer dificultades que, dentro de cada una de sus áreas, esto tiene como fin que la organización en sí pueda detectar problemas que afectan su rentabilidad.

Desde el punto de vista Quiroa (2021) La técnica de Círculos de Calidad tiene sus orígenes entre dos países por lo que “Es importante mencionar que el círculo de calidad es el resultado de combinar los métodos estadísticos estadounidenses y la organización japonesa”.³² Lo anterior hace

³⁰ Eslabón (s.f.) *Técnicas del Desarrollo Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/122-tecnicas-del-desarrollo-organizacional>.

³¹ Díaz, Paola (2022) *5 técnicas de desarrollo organizacional para crear equipos de trabajo superpoderosos*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://lmsnews.org/tecnicas-desarrollo-organizacional/>.

³² Quiroa, Myriam (2021) *Círculo de calidad*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/circulo-de-calidad.html>.

referencia a los inicios de la metodología de círculos de calidad la cual fue formada ya que los japoneses presentaban inconvenientes para completar su producción por lo que solicitaron apoyo a los Estados Unidos y de allí es donde nace el concepto.

4.3.4 Grupos T

Para Rock Content (2019) los Grupos T son utilizados para: “Esta técnica es utilizada para lograr identificar por qué, el comportamiento de un individuo, afecta a los demás miembros de una organización de forma positiva o negativa”.³³ Es una técnica que han decidido utilizar varias organizaciones ya que a través de ella logran identificar el porqué del comportamiento de una persona puede afectar a varios en la organización.

“La invención del grupo T surgió de la toma de conciencia acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de éstos a concentrarse en los procesos de grupo y liderazgo” (Hernández; Gallardo & Espinoza, 2011, Pág. 14).³⁴ Para las organizaciones era importante contar con una técnica que les ayudará a las personas a interrelacionarse entre sí y que explorará las necesidades de las personas.

³³ Rock Content (2019). *¿Qué es el proceso de desarrollo organizacional en las empresas?* [Consultado el de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/desarrollo-organizacional/>.

³⁴ Hernández, Palomino; Gallardo, Jorge Arturo & Espinoza José (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación, 1ª Edición. Páginas 376.

Como afirma Cruz (2011) sobre los Grupos T:

“Éste ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupalo. La participación voluntaria es una de las características distintivas de los Grupos-T”.³⁵

Son definidos como grupos de trabajo en los cuales se busca el desarrollo de competencias de las personas, disminuye el conflicto que surge dentro de las organizaciones.

4.4 Modelos de Desarrollo Organizacional

Los modelos de desarrollo organizacional están enfocados en cambiar las relaciones laborales con la conducta de sus colaboradores todo esto con la finalidad de crear ambientes aptos para el desarrollo de competencias. Para HumanSmart (s.f.) los modelos de desarrollo organizacional se pueden considerar como:

“El proceso conlleva la aplicación de un modelo de Desarrollo Organizacional (DO) que agrupe un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para realizar un cambio planeado. El DO debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para el constante

³⁵ Cruz, Luis Gerardo (2011) *Proceso y Técnicas de Intervención Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: [Proceso y Técnicas de Intervención Organizacional | Las Mejores Prácticas en Desarrollo Organizacional \(blogia.com\)](https://blogia.com).

perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados”.³⁶

Detalla los procesos del desarrollo organizacional como modelos a seguir para que de esa manera alcanzar la eficacia y la salud de las organizaciones, indica el perfeccionamiento de cada uno de ellos.

De acuerdo con Ibero (2020) los modelos de desarrollo organizacional llevan a cabo procedimientos tales como el que se detalla a continuación:

“Llevar un procedimiento sistemático y planificado a partir de ideas enfocadas en el trabajador, la organización y el ambiente laboral, es imprescindible para el cumplimiento de objetivos. Por este motivo, conocer los modelos de desarrollo organizacional es fundamental para aumentar la productividad empresarial en el corto, mediano y largo plazo”.³⁷

Detalla la importancia de los modelos de desarrollo organizacional existentes y la importancia de una buena ejecución dentro del entorno laboral, si el modelo de desarrollo organizacional escogido por la organización es incorrecto esto puede afectar el cumplimiento de objetivos.

³⁶ HumanSmart (s.f.) *Los tres principales modelos de intervención para el DO se describen a continuación.* [Consultado el 16 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://humansmart.com.mx/3-modelos-de-intervencion-para-el-desarrollo-organizacional>.

³⁷ Ibero (2020) *Cuáles son los modelos de desarrollo organizacional.* [Consultado el 16 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blogposgrados.tijuana.ibero.mx/modelos-de-desarrollo-organizacional/#:~:text=Son%20aquellos%20cambios%20que%20modifican,todo%20lo%20contrario%2C%20deben%20reforzarlos>.

De acuerdo con Sánchez (2009) los modelos de desarrollo organizacional también pueden ser:

“Los modelos de Desarrollo Organizacional denominados (cambio planeado) y su utilidad en la gestión de Sistemas de Información Documental inmerso en los escenarios de la sociedad del conocimiento, donde la creación de capital intelectual representa ser el icono de la competitividad” (Pág. 2).³⁸

Cabe mencionar que los modelos de desarrollo organizacional van entrelazados con la gestión del talento humano ya que al fusionarse se empieza a ver el término gestión por competencias.

Según desarrolladmon (2014) “El proceso conlleva la aplicación de un modelo de Desarrollo organizacional (DO) que agrupe un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para realizar un cambio planeado”.³⁹ Para realizar verdaderos cambios en la organización es necesario la aplicación de un correcto modelo de desarrollo.

4.4.1 Modelo relacionado con el cambio en el comportamiento

El objeto del modelo relacionado con el cambio en el comportamiento se busca cambiar como su nombre lo indica el comportamiento de las personas. Para lo que Ibero (2020) expresa: “La finalidad de este modelo es cambiar el comportamiento del personal de una empresa mediante programas de capacitación, fomentando una mayor participación, desarrollando habilidades de

³⁸ Sánchez, Gerardo (2009) *El Desarrollo Organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. Página 2.

³⁹ Desarrolladmon (2014) *Procesos y modelos del desarrollo organizacional*. [Consultado el 17 de noviembre de 2022] Recuperado de: <http://desarrolladmon2014.blogspot.com/2014/03/procesos-y-modelos-del-desarrollo.html>.

inteligencia emocional y mejorando su comunicación dentro de la organización”.⁴⁰ Por medio de este modelo se busca que las personas se integren a la organización, el modelo a seguir son capacitaciones, fomentar la participación de los trabajadores en la mismas.

Como señala HumanSmart (s.f.) el modelo como cambio en el comportamiento señala:

“Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización. El método o modelo más utilizado en la capacitación, es el role playing”.⁴¹

Se detalla otra técnica del modelo en el cambio del comportamiento en el que se cambian los papeles de los participantes, esto es con el fin de conocer y entender lo que la otra persona piensa y siente.

En su artículo Grijalva (s.f.) detalla algunos modelos del comportamiento humano, tal como “El D.O. es fundamentalmente anti-autoritario. La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación”.⁴² Se define que los modelos utilizados en el D.O. se caracterizan por guiar sus

⁴⁰ Ibero (2020) *Cuáles son los modelos de desarrollo organizacional*. [Consultado el 16 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blogposgrados.tijuana.ibero.mx/modelos-de-desarrollo-organizacional/#:~:text=Son%20aquellos%20cambios%20que%20modifican,todo%20lo%20contrario%2C%20deben%20reforzarlos>.

⁴¹ HumanSmart (s.f.) *Los tres principales modelos de intervención para el DO se describen a continuación*. [Consultado el 16 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://humansmart.com.mx/3-modelos-de-intervencion-para-el-desarrollo-organizacional>.

⁴² Grijalva, Gabriela (s.f.) *Algunos modelos del comportamiento humano*. [Consultado el 17 de noviembre de 2022] Recuperado de: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/>.

modelos a la igualdad y ver a todos sus participantes por igual, y es en base a esa metodología que se busca una mayor participación de las personas.

4.4.2 Modelo relacionado con cambios estructurales

Los modelos relacionados con cambios estructurales se definen como su nombre lo indica en cambios que busquen la mejora de la organización no refiriéndose a cambios estructurales de la empresa, por lo que Ibero (2020) puntualiza:

“Son aquellos cambios que modifican la estructura organizativa y contribuyen a que la empresa tenga un íntegro crecimiento con adaptación plena a los cambios tecnológicos. Pero ¡ojo! No son cambios que modifiquen la esencia de la organización, todo lo contrario, deben reforzarlos”.⁴³

Podrían resumirse como cambios en horarios, condiciones laborales, cambios en la planeación de métodos y conceptos dentro de la organización sin que estos modifiquen la estructura de la organización.

Como lo hace notar HumanSmart (s.f.) en su publicación sobre modelos de cambio estructurales

“Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían

⁴³ Ibero (2020) *Cuáles son los modelos de desarrollo organizacional*. [Consultado el 16 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blogposgrados.tijuana.ibero.mx/modelos-de-desarrollo-organizacional/#:~:text=Son%20aquellos%20cambios%20que%20modifican,todo%20lo%20contrario%2C%20deben%20reforzarlos.>

según la tecnología que utilice la organización. Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos”.⁴⁴

Como lo hace notar los cambios se dan por iniciativa desde gerencia y se encaminan de acuerdo a la tecnología con que la empresa cuente, ya que esta es una herramienta importante en la orientación de sus objetivos.

En la opinión de González (2020) “Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización”.⁴⁵ Todo cambio impulsado dentro de la organización tiene su auge en la gerencia de la organización y su enfoque va a ser dirigido de acorde a las necesidades que se tengan por lo que el modelo no va a ser igualitario en ninguno de los casos.

4.4.3 Modelo relacionado con alteraciones estructurales y de comportamiento

El Modelo relacionado con alteraciones estructurales y de conocimiento se diferencia de los dos modelos anteriores ya que en este se observa la necesidad de seguir aprendiendo a aprender a alcanzar objetivos personales y organizacionales, es por eso que a consideración de Grijalva (s.f.)

⁴⁴ HumanSmart (s.f.) *Los tres principales modelos de intervención para el DO se describen a continuación.* [Consultado el 16 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://humansmart.com.mx/3-modelos-de-intervencion-para-el-desarrollo-organizacional>.

⁴⁵ González, María Fernanda (2020) *Modelos teórico y técnicas de metodologías de intervención del desarrollo organizacional.* Página 15.

expresa sobre el modelo relacionado con alteraciones estructurales y de comportamiento:

“Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente”.⁴⁶

Son modelos más complejos que desarrollan conceptos, estrategias y esquemas que varían el comportamiento de las personas dentro de la organización, esto para aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacía la misma.

Como define González (2020) los modelos por competencias y estructurales funcionan de acuerdo a que: “Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con su necesidad. Por medio del proceso de efectividad se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización”.⁴⁷ Ya conjugados los dos términos se busca incrementar los beneficios y el nivel de compromiso que desarrolle cada persona hacía la organización y así comprometerla.

4.5 Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es un área de importancia considerable hoy en día dentro de las organizaciones, para la cual las personas son un elemento importante para cumplir sus objetivos.

⁴⁶ Grijalva, Gabriela (s.f.) *Algunos modelos del comportamiento humano*. [Consultado el 17 de noviembre de 2022] Recuperado de: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/>.

⁴⁷ González, María Fernanda (2020) *Modelos teórico y técnicas de metodologías de intervención del desarrollo organizacional*. Página 16.

Para lo cual se dará a conocer las definiciones de varios autores y se va a empezar con (Chiavenato (2009) indica que:

“En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. (...) Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización” (pág.42).⁴⁸

La Gestión del Talento Humano vino a darles participación activa a las personas dentro de una organización para que éstas puedan dar poner en práctica sus conocimientos para enriquecimiento de la misma.

De acuerdo con Cuesta (2010) la Gestión del Talento Humano es más que una serie de procesos en los cuales se minimizaban los talentos innatos de las personas dentro de las organizaciones por lo que:

“El sistema GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido

⁴⁸ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Página 42.

en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GRH. Lo multidisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna en esa totalidad” (Pág. 2).⁴⁹

Por consiguiente, se puede mencionar la diferencia que existen entre la Gestión de Recursos Humanos con la Gestión del Talento Humano, la primera limita a las personas en el desarrollo de habilidades y talentos mientras que hoy en día la misma evoluciona como Gestión del Talento Humano en la que se le permite a los empleados involucrarse dentro de la organización para desarrollar habilidades que sean para beneficio de organización/empleado.

Como lo hace notar Core Global Partners (s.f.) especialistas en consultoría de Gestión Humana, al brindar soluciones para encontrar los mejores talentos para las organizaciones, describen la Gestión del Talento Humano como:

“La gestión del talento humano hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas. La gestión del talento humano se centra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo”.⁵⁰

Así se concluye que por medio de la Gestión del Talento Humano las organizaciones buscan atraer

⁴⁹ Cuesta, Armando (2010) *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Página 2.

⁵⁰ Core Global Partners (s.f.) *¿Qué es la gestión del talento humano?* [Consultado el 06 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-la-gestion-del-talento-humano/>.

y retener nuevos talentos, que las personas se sientan parte de la misma.

A juicio de Pardo (2013) en un estudio realizado sobre la Gestión del Talento Humano aborda lo siguiente:

“La gestión del talento humano es la encargada de diseñar, proyectar, asesorar y coordinar las políticas de desarrollo del talento humano, plasmándolas en diferentes programas y proyectos en correspondencia con las políticas y directrices generales de la entidad que representa, por lo que el equipo de gestión del talento humano debe actuar en forma perfectamente sincronizada, y en su interior debe poseer una organización interactiva, con un sólido concepto de descentralización, capaz de dar soluciones oportunas y asertivas” (Pág. 63).⁵¹

Por medio de la Gestión del Talento Humano, se busca llevar a cabo una serie de proyectos en los cuales se plasmen programas que les permitan a los empleados desarrollar e implementar planes y programas de gestión que ayudan a potenciar el talento humano de las organizaciones.

De acuerdo con Vallejo (2015) la gestión del talento humano busca fidelizar a las personas dentro de las organizaciones a fin de que:

“La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos

⁵¹ Pardo; Luz (2013) *Gestión del talento humano*. Página 63.

confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos” (Pág. 16).⁵²

Se puede determinar que La Gestión del Talento Humano administra la información de las personas, esto sirve al momento de la toma de decisiones y ayuda para que las personas creen un sentido de pertenencia dentro de la organización.

4.5.1 Recursos y Talento Humano

De acuerdo a Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) la gestión de recursos tuvo sus orígenes en el medio industrial:

“Las primeras prácticas de gestión humana que surgen al finalizar el siglo XIX en el medio industrial estadounidense están orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo, y no resulta gratuito que las oficinas antecesoras de los actuales departamentos de talento humano se llamaran secretarías de bienestar” (Pág. 5).⁵³

De ahí se desprende la conceptualización de los orígenes de la gestión humana a finales del siglo XIX, las cuales estaban orientadas a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

⁵² Vallejo, Luz (2015) *Gestión del talento humano*. Página 133.

⁵³ Calderón Hernández, G.; Álvarez Giraldo, C. M. y Naranjo Valencia, J. C. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, Retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración [Consultado el 8 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo>.

Como lo hace notar Vallejo (2015) en su investigación sobre la Gestión del Talento Humano

“La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos: Recursos materiales: capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc. Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc. Talento humano: la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.” (Pág. 18).⁵⁴

Esto viene a decir que los recursos materiales y el talento humano van de la mano para alcanzar los objetivos trazados por la organización al combinar recursos materiales y técnicos con los conocimientos de las personas.

Según Gerens, Escuela de Posgrado (2016) la gestión del talento humano se puede exponer como:

“La gestión del talento humano es la función de una empresa que proporciona liderazgo y asesoría respecto de todos los asuntos relacionados con las personas en una empresa. Como tal, la gestión de recursos humanos aborda la indemnización, contratación, gestión del talento, desarrollo organizacional, seguridad, bienestar, beneficios, motivación de los empleados, comunicación, administración y capacitación”.⁵⁵

La gestión del talento humano se diferencia de la gestión de recursos humanos, ya que la primera

⁵⁴ Vallejo, Luz (2015) *Gestión del talento humano*. Página 18.

⁵⁵ Gerens, Escuela de Posgrado (2016) *¿Qué son los recursos humanos y qué involucra la gestión del talento humano?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://gerens.pe/blog/recursos-humanos-involucra-gestion-talento-humano/>.

se encarga de administrar a las personas y la segunda de administrar a las organizaciones.

4.5.2 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Cuando se habla de Gestión del Talento Humano es preciso saber que se debe contar con objetivos claros y definidos, ya que en base a estos se puede identificar si son compatibles con los intereses de los empleados y de la organización. Desde el punto de vista de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar (2020) los objetivos de la Gestión del Talento Humano pueden describirse como:

“existe la necesidad de que la gestión del talento humano GTH cuente con objetivos claros, que sean controlados y evaluados a través de indicadores obtenidos que sustenten el aporte que el desarrollo de las personas y su compromiso con la organización ayudan alcanzar los objetivos estratégicos”.⁵⁶

Según Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar expone la necesidad que la Gestión del Talento Humano cuente con objetivos claros, que éstos sean evaluados por medio de indicadores para su cumplimiento para que ayuden a alcanzar los objetivos de la organización.

Para Chiavenato (2009): “La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales” (Pág. 11).⁵⁷

La Administración de Recursos Humanos les permite a las personas tener participación dentro de

⁵⁶ Ciencia Latina Revista Multidisciplinar (2020) *Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo mayo 2020*: [Consultado el 08 de noviembre de 2022] Recuperado de: [Ciencia Latina - Asociación de revistas académicas de Humanidades y Ciencias Sociales \(latinoamericanarevistas.org\)](http://CienciaLatina.org).

⁵⁷ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Página 11.

la organización para alcanzar objetivos planificados. (Ver Anexo 1, Tabla 1).

Desde el punto de vista de Pardo (2011) los objetivos de la gestión del talento humano pueden clasificarse como:

“Los objetivos organizacionales de las empresas que pretenden ser exitosas, se basan en la operación eficiente, en tiempos óptimos, con costos moderados y sin poner en riesgo el ambiente interno o conducir al conflicto para llegar a la máxima rentabilidad. Esto desde una visión que incorpora tres componentes importantes como lo son los objetivos organizacionales, los cuales se constituyen en las metas trazadas por la empresa; la organización como una estructura, con todos sus componentes y cultura; y las personas, como el capital intelectual de la organización”.⁵⁸

Como resultado de lo expuesto, los objetivos están compuestos por todas las partes de la organización, resguardan el ambiente laboral y sus costos son mínimos a los cuales se podrán estudiar los siguientes:

4.5.3 Evaluar el desempeño de los empleados

La Evaluación del Desempeño es una herramienta utilizada por las organizaciones para medir el rendimiento de los trabajadores, para lo que Chiavenato (2009), propone que la evaluación del desempeño es:

⁵⁸ Pardo, Claudia (2011) *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas*: [Consultado el 08 de noviembre de 2022] Recuperado de: [La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas.](#)

“Una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (...) En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones” (pág. 245).⁵⁹

En las organizaciones es considerada una herramienta que ayuda a medir el nivel de productividad y compromiso que tiene un empleado con la organización, evalúa conocimientos, habilidades, compromiso, compañerismo.

Por lo tanto, para Sydle (2022) la evaluación del desempeño tiene como fin indagar sobre puntos fuertes y débiles de las organizaciones por medio de los empleados.

“La evaluación de desempeño le permite a la empresa distinguir los puntos fuertes y aquellos que pueden ser mejorados de cada uno de sus trabajadores y de los equipos de trabajo. De este modo, es más fácil optimizar los procesos y los resultados”.⁶⁰

La evaluación de desempeño les permite a las organizaciones medir por individual y por equipos a sus trabajadores y de esta manera tener una amplia perspectiva de cómo se encuentra la misma

⁵⁹ Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. Pág. 245.

⁶⁰ Sydle (2022) *¿Qué es evaluación de desempeño? Conoce 13 modelos eficientes*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20es,procesos%20burocr%C3%A1ticos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.

para adaptar sus procesos para minimizar costos y maximizar el rendimiento.

Como lo hace notar Jaime (s.f.) en su blog de HolmesHR donde habla de la importancia y lo que implica llevar a cabo una evaluación del desempeño en las organizaciones, por lo tanto.

“La importancia de este tipo de evaluaciones es que, a través de ellas, la empresa recibe retroalimentación para tomar decisiones acertadas que beneficien el entorno laboral desde diversas perspectivas. Si el desempeño es suficiente e incluso supera las expectativas, sería necesario alentar al colaborador a seguir trabajando de la misma manera o replicar su forma de hacerlo”.⁶¹

Este tipo de evaluaciones le ayudan a las organizaciones a saber el estado del desempeño de cada uno de sus empleados y saber dónde son los puntos en los que se necesita mejorar, a la vez saber si hay algún comportamiento que se pueda replicar, además de promover algún reconocimiento para empleados con aptitudes.

4.5.4 Reducir la rotación y retener el talento

Para Coll (2020) la rotación del personal “Es el proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados. Movimientos de entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento”.⁶² Argumentan la rotación del personal como una entrada y salida de los empleados por causas no convencionales a las que se realizaría

⁶¹ Jaime, Haydee (s.f.) *Evaluación de desempeño laboral: ¿Qué implica y por qué debería realizarla?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.holmeshr.com/blog/evaluacion-de-desempeno-laboral/>.

⁶² Coll Morales, Francisco (2020). *Rotación de personal*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>.

un cambio constante de personal.

Como expresa Factorial HR (2022) la mejor manera de retener el talento dentro de una organización es el desarrollo de políticas orientas a mejorar la experiencia del empleado.

“La mejor manera para lograr retener el talento en tu plantilla y disminuir la tasa de rotación, es en principio conocer el estado general de la empresa en este sentido. Y una vez hecho, trabajar en el desarrollo de políticas de empresa orientadas a mejorar el employee experience”.⁶³

La mejor manera de tener el talento humano dentro de una organización y así disminuir la tasa de rotación es al mejorar la experiencia de sus colaboradores para con ella.

Encontrar la manera de retener a su capital humano es uno de los grandes problemas de las organizaciones hoy en día, como lo hace notar Prieto (2013):

“Resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas” (Pág. 30).⁶⁴

Para lograr retener a su mejor talento humano las empresas no sólo necesitan de una coyuntura

⁶³ Factorial HR (2022) *10 claves para reducir la tasa de rotación*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022]
Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/disminuir-tasa-rotacion/#:~:text=La%20mejor%20manera%20para%20lograr,a%20mejorar%20el%20employee%20experience.>

⁶⁴ Prieto, Pedro (2013) *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Página 30.

económica, sino también intervienen condiciones laborales que se tengan en la organización, por lo que no es un secreto que al día de hoy es uno de los mayores retos que tienen las organizaciones.

4.5.5 Mejorar el clima laboral y la cultura

La Cultura Organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la organización desde sus inicios y durante su desarrollo. Por lo que desde el punto de vista de Chiavenato (2011) “La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (Pág. 72).⁶⁵ El concepto de cultura organizacional sientan precedente intangible de cómo las personas se sienten en la organización, de cómo se crean vínculos personales que no se pueden ver ni tocar pero que entrelazan objetivos de las personas con los objetivos de las organizaciones.

En palabras de Ritter (2008) “La cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas” (Pág. 41).⁶⁶ La cultura organizacional cumple con algunos elementos necesarios para comprender el funcionamiento de la organización, es vista como una herramienta para potenciar la competitividad de las organizaciones.

⁶⁵ Chiavenato, Idalberto (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Página 72.

⁶⁶ Ritter, Michael (2008) *Cultura Organizacional*. Página 41.

Desde el punto de vista de Llanos 2016 “la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya” (Pág. 12).⁶⁷ Se puede decir que la cultura organizacional es la personalidad de la organización, la que caracteriza su forma de ser y de cómo esta resalta entre los demás procesos administrativos.

La cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de acuerdo con Robbins y Judge (2013) “La cultura de una organización. (...) Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que distingue entre cultura y satisfacción laboral” (Pág.514).⁶⁸ Ellos definen como término descriptivo la cultura organizacional ya que es un concepto intangible, sino que es la forma en que las personas perciben las costumbres de una organización.

El Clima organizacional ha tenido participación activa en las organizaciones, por lo que se han generado diversas teorías de diferentes autores entre él que se empieza a mencionar a Chiavenato (2011) sobre clima organizacional:

“El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación

⁶⁷ Llanos, Mónica (2016) *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Página 12.

⁶⁸ Robbins, Stephen; Judge, Timothy (2013) *Comportamiento organizacional*. Página 514.

entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc.” (Pág. 49).⁶⁹

En el concepto de clima organizacional el estado de ánimo en el que se encuentren los empleados puede influir en el comportamiento de las personas dentro de su entorno laboral.

En la opinión de Administración Wiki (s.f.) se refiere al concepto de clima organizacional como:

“El concepto de clima organizacional comprende diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (todos ellos constituyen los factores estructurales), además de las actitudes y formas de comportamiento social, impulsadas o castigadas (constituyen los factores sociales)”.⁷⁰

Se habla de los diferentes factores que tienen incidencia y repercuten el clima organizacional dentro de las organizaciones, entre los que detalla los que pertenecen a la organización y los que pertenecen a las personas.

Como afirma Chiavenato (2009) “Se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el

⁶⁹ Chiavenato, Idalberto (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Página 49.

⁷⁰ Administración Wiki *Desarrollo Organizacional* [Consultado el 10 de noviembre de 2022] Recuperado de: https://administracion2.fandom.com/es/wiki/Desarrollo_Organizacional.

cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior” (Pág. 262).⁷¹ Se considera que el clima organizacional es un estado de adaptación de las personas en el cual se busca satisfacer las necesidades de autorrealización que tiene cada uno de ellos dentro de la organización.

4.5.5 Potenciar el employee engagement

Al hablar de employee engagement se hace referencia al compromiso emocional que tienen los empleados con la organización, se hace referencia a que el empleado no trabaja sólo por percibir un salario sino lo hace por el compromiso que tiene en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, lo que hace referencia QuestionPro (s.f.):

“El compromiso de empleados o employee engagement representa los niveles de entusiasmo y la conexión emocional que los trabajadores tienen con su organización. Es una medida de cuán motivados están y si muestran signos de compromiso para permanecer en la empresa”.⁷²

Es el término que se usa actualmente para describir que tan motivados están los empleados con la organización, se puede describir como una visión compartida en el cual se gestiona el crecimiento profesional.

⁷¹ Chiavenato, Idalberto (2009) *Comportamiento organizacional*. Página 262.

⁷² QuestionPro (s.f.) *¿Qué es el employee engagement?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-employee-engagement/>.

De acuerdo con Álvarez; Castro & Vila (2014) indican que el employee engagement se puede dar a conocer como:

“Analizar las relaciones entre la satisfacción general con el puesto y el compromiso afectivo con el comportamiento altruista y (b) explorar si el engagement en el trabajo aumenta la varianza explicada en el comportamiento altruista por encima de tales actitudes en el contexto de las instituciones de educación superior” (Pág. 25).⁷³

Se argumenta la conectividad que tiene la satisfacción laboral con el comportamiento altruista que se tiene entre empleados, al buscar así una mejora continua en el estado emocional de sus colaboradores.

Como lo hace notar Gamarra (2022) en su estudio sobre employee engagement:

“Si bien son múltiples los factores que intervienen directa o indirectamente en los niveles de compromiso laboral, cuando se trata de una planificación estratégica en este sentido, hay dos grandes pilares que debemos considerar.

El compromiso con la empresa.

El nivel de compromiso que el empleado tiene con la organización mide qué tan involucrados están los empleados con la compañía en su conjunto y, por extensión, cómo se sienten con respecto a la dirección. Similar a lo que ocurre con el employer branding.

Este factor tiene que ver con la confianza en el liderazgo organizacional, así como con la

⁷³ Álvarez, Dolores; Castro, Carmen & Vila, Guadalupe (2014) *Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista*. Página 25.

confianza, la justicia y el respeto, es decir, cómo a las personas les gusta ser tratadas por los demás, tanto en el trabajo como fuera del trabajo.

Además, influye la apreciación que el empleado tenga sobre cómo la empresa interactúa con la comunidad y con otros trabajadores o proveedores.

El compromiso el/la supervisora.

Esta es una medida un tanto más específico y refleja que tan involucrada está una persona con su jefe/a inmediato/a. Los temas que se incluyen para analizar este tipo de vínculo, pasan por sentirse valorado, tratado de manera justa, recibir feedback y dirección y, en general, tener una sólida relación de trabajo entre el empleado y el gerente basada en el respeto mutuo por los aspectos profesionales y personales. Un liderazgo óptimo es aquel que se basa en formas de relacionarse acordes al ámbito laboral y orientadas no solo a exigir el máximo en el desempeño sino a aportar valor al bienestar laboral”.⁷⁴

Habla de los dos factores que influyen en el employee branding, de qué manera intervenga el compromiso hacia la organización y el compromiso hacia su jefe inmediato, es como se sienten valorados, de la retroalimentación constante que se recibe y habla de que tiene que ser un trato constante para desarrollar un liderazgo óptimo.

⁷⁴ Gamarra Greta (2022) *¿Qué es el “employee engagement” y cómo mejorarlo desde RRHH?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/employee-engagement/#:~:text=Similar%20a%20la%20motivaci%C3%B3n%20laboral,tan%20involucrados%20est%C3%A1n%20los%20trabajadores.>

4.5.6 Desarrollar el employer branding

El Employer branding no es nada menos que como se le conoce a la marca de la empresa como empleadora, se refiere a como se transmite la imagen de la empresa hacia sus empleados y hacia las demás organizaciones en el mercado laboral, de tal manera que Almeda (2017) expone:

“El Employer Branding no es otra cosa que la marca de una empresa como empleador. En otras palabras, la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y, sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos”.⁷⁵

Se argumenta la perspectiva que tiene una empresa en su imagen como empleadora dentro de sí misma y que es reflejada hacia sus empleados y clientes, si esta se cultiva se convierte en un foco de atracción para posibles candidatos.

Como plantea EUROFORUM (2022):

“El employer branding, o marca empleadora, es un concepto que hace referencia al desarrollo y gestión de la reputación e imagen de una empresa cuando pensamos en ella como empleadora, es la suma de la reputación de la empresa entre sus empleados y los potenciales candidatos. Es una estrategia a largo plazo dirigida a transmitir, dentro y fuera de la organización, los valores y características que la definen como empleadora y la

⁷⁵ Almeda, Carla (2017) *Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blog.talentclue.com/employer-branding>.

diferencian del resto de las empresas del sector”.⁷⁶

Describe el término en que una empresa es reconocida entre sus empleados y sus posibles candidatos, es una estrategia que toma importancia a largo plazo y enfatiza los valores de la organización.

En su estudio Puig (2022) refiere:

“El Employer Branding es la percepción que tienen los candidatos y empleados de cómo una empresa trata a la gente que trabaja o se relaciona con ella. Al igual que la ley de gravitación universal nos explica el poder de atracción que existe entre dos cuerpos con masa, en el mundo empresarial una buena marca empleadora aumenta el poder de atracción entre empresa y candidatos. Cuanto mejor sea la imagen que tiene una empresa entre el talento, más fácil le será atraer a los candidatos que quiere”.⁷⁷

Se hace referencia al mismo concepto de percepción que tiene los empleados hacia la organización de la manera en que esta los trata, pero le adiciona el nivel de atracción gravitacional que existe entre dos cuerpos de tal manera que entre más grande sea el nivel de percepción que se tenga, más se fidelizarán los empleados.

⁷⁶ EUROFORUM (2022) *El Employer Branding: qué es, ventajas y cómo potenciarlo*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.euroforum.es/blog/employer-branding-que-es-ventajas-como-potenciarlo/>.

⁷⁷ Puig, Jaime (2021) *¿Qué es el Employer Branding? Definición, Fases y Ejemplos*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.irbootcamp.com/2021/02/15/que-es-el-employer-branding-definicion-fases-y-ejemplos/>.

4.5.7 Aumentar la productividad

La productividad les permite a las organizaciones medir su producción de acuerdo a los factores que intervienen, entre los que se puede mencionar: materia prima, tiempo, recursos. Lo que se busca es combinar de manera eficiente todos los recursos que intervienen en la producción de un producto o servicio. De acuerdo con Cero35 (s.f.) la productividad se describe como:

“La relación del resultado de una actividad y los medios disponibles para realizarla se conoce como productividad. Para las empresas es sumamente importante implementar herramientas que permitan mejorar sus niveles de productividad, y de esta forma crecer, innovar y ser altamente competitiva”.⁷⁸

Se argumenta sobre el uso de herramientas que deben considerarse para llevar a cabo una productividad eficiente en la organización, para de esta manera se les permita crecer e innovarse dentro del mercado laboral.

Como expresa Sevilla (2016) sobre productividad:

“El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto,

⁷⁸ Cero35 (s.f.) *¿Cuáles son los beneficios de la productividad?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022]
Recuperado de: <https://cero35.com/noticias/view/141/beneficios-productividad>.

mayor será la eficiencia”.⁷⁹

Se relaciona la productividad con la eficiencia dentro de la organización, debido a que a la menor cantidad de recursos utilizados mayor será el nivel de eficiencia que se tenga.

4.5.8 Satisfacción Laboral

Cuando se habla de satisfacción laboral, se puede decir que son muchos los estudios que se han realizado para determinar el sentir de las personas en su área laboral, a lo que conlleva que el buen sentir de las personas influye en el desarrollo organizacional a lo que Cofide (s.f.) indica:

“La satisfacción laboral es el estado de bienestar y felicidad de una persona en relación con el desempeño en el espacio de trabajo y su entorno. Es un gran determinante en la productividad y buen funcionamiento dentro de una empresa. (...) Una persona con un alto grado de satisfacción laboral muestra actitud positiva hacia su trabajo. En el caso opuesto ocurre cuando no está satisfecho: la actitud es negativa”.⁸⁰

Hace énfasis en la importancia de la satisfacción laboral dentro de una organización, debido a que esta viene a repercutir de manera positiva o negativa, al afectar el desarrollo de la misma, ya que de allí se deriva la calidad de sus productos o la calidad del servicio.

⁷⁹ Sevilla, Andrés (2016) *Productividad*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html#:~:text=Es%20decir%2C%20cuantos%20menos%20recursos,tanto%2C%20mayor%20ser%C3%A1%20la%20eficiencia.>

⁸⁰ Cofide (s.f.). *Satisfacción laboral: guía para mejorarla*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de <https://www.cofide.mx/blog/satisfaccion-laboral-guia-para-mejorarla>.

A juicio de Eden (s.f.) la satisfacción laboral intervine en el entorno de las condiciones de trabajo, a lo que expresa:

“La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad”.⁸¹

Se denota nuevamente como está relacionada con la calidad en el trabajo, tanto de lo que se produce como lo que se hace, esto puede impulsar los niveles de productividad en una organización y de esa manera afectar su rentabilidad.

Dicho en palabras de Shaun (1998 como cito Díaz 2017) señala que la satisfacción laboral: "Es el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización".⁸²

⁸¹ Eden (s.f.). *Satisfacción laboral: factores de influencia positivos y negativos*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de <https://www.aguaeden.es/blog/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos>.

⁸² Díaz, Pedro (2017). *Impacto de la motivación en la satisfacción laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de <https://1library.co/document/qo5gxeky-impacto-motivacion-satisfaccion-instituto-educacion-superior-tecnologico-publico.html>.

Se deduce que son los sentimientos que tienen los empleados hacia la organización, se identifican con la visión, la misión, las metas y los objetivos organizacionales, a lo que se destaca lo orgullosos que se sienten al pertenecer a la misma.

4.6. Administración del cambio

La Administración del cambio es un mecanismo de transformación para las organizaciones por medio del reconocimiento de las personas hacia la misma. De acuerdo con Lanzas, López & Lanzas (2007) “La gerencia del cambio es una técnica con enfoque holístico que se utiliza para implementar cambios de gran escala (relativo) que integren la estrategia y los procesos de una organización, con su gente y su cultura” (Pág. 301).⁸³ Se analiza la Administración del cambio como una forma de analizar de manera global lo que sucede dentro de la organización para poder implementar cambios relativos paulatinamente. (Ver Anexo 2, Figura 1)

En consideración de Consultora KPMG (s.f.) sobre Gestión del cambio:

“La gestión del cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia; facilitando la aceptación y asimilación de los cambios, producto de una nueva forma de operación”.⁸⁴

⁸³ Lanzas, Ángela; López, Esperanza & Lanzas, Victoria (2007) *Administración del cambio de las organizaciones*. Página 301.

⁸⁴KPMG (s.f.). *Gestión del cambio*. [Consultado el 09 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://home.kpmg/co/es/home/services/advisory/management-consulting/corporate-services/capital-humano-y-cambio-organizacional/gestion-del-cambio.html>.

Enfatiza que la gestión de cambio busca facilitar los procesos para el cambio de los procesos dentro de la organización y que estos sean adoptados por los empleados de una manera favorable.

Desde el punto de vista de Prosci (s.f.) la administración del cambio se puede definir como:

“Los cambios cobran vida en dos dimensiones: el lado técnico del proyecto y el lado humano del cambio. El cambio es exitoso en la medida que ambas dimensiones del cambio sean exitosas simultáneamente. La gestión de proyectos y la gestión del cambio son disciplinas complementarias con un objetivo común: lograr los objetivos y resultados deseados” (Pág. 6).⁸⁵

En el estudio se hace referencia a la importancia de que los cambios sean adoptados en doble vía, ya que los mismos deben de ser adoptados por los procesos de la empresa y por las personas, a la vez deben de jugar un mismo papel para ser funcionales.

4.6.1 Fases del cambio organizacional

Las fases del cambio organizacional consisten en cambiar tradiciones, hábitos y costumbres de una organización para lo que opina Ruiz; Martínez & Peláez (s.f.) desarrollan el tema de la siguiente manera:

“Al igual que en el resto de organizaciones, para llevar a cabo un cambio en una PYME es necesario seguir todas las fases incluidas en el modelo general, sin embargo, debido a su

⁸⁵ Prosci (s.f.). *Un modelo de gestión del cambio orientado a resultados para guiar cambios individuales y organizacionales*. Página 6.

problemática diaria y a su visión a corto plazo, no siguen estas fases de una forma estructurada sino que principalmente utilizan la intuición y van resolviendo los problemas según se plantean, precisando de un proceso muy definido de antemano donde se establezca una clara distinción entre cada una de las fases permitiendo al personal implicado saber en todo momento donde se encuentran” (Pág. 8).⁸⁶

Se hace énfasis en la importancia de darle seguimiento a las fases del cambio de manera organizada para que funcione, ya que por las muchas ocupaciones que hay dentro de las organizaciones, se realizan los cambios conforme surgen las necesidades.

Desde la posición de Pro Optim (2017) se destaca la necesidad del cambio en las organizaciones tal como:

“La necesidad de cambio en nuestras organizaciones es algo de lo que ya no dudamos. Adaptarnos a la nueva economía y sus mercados, a las nuevas tendencias, estructuras, clientes, se hace hoy imprescindible para la supervivencia. Lo que hemos estado haciendo hasta ahora, ya no será válido para los próximos años. Seguir aferrándonos al pasado es garantía de una muerte lenta y dolorosa, aunque nos cueste aceptarlo”.⁸⁷

Destaca la importancia de la necesidad de realizar cambios dentro de una organización, ya que al día de hoy es necesario para adaptarse a los cambios del mundo actual, enfatiza que una organización que se resista al cambio estaría destinada a una muerte segura.

⁸⁶ Ruiz J.; Martínez I. & Peláez J. (s.f.) *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMES*. Página 8.

⁸⁷ ProOptim (2017) *La necesidad del cambio en las organizaciones*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022]

Recuperado de: <https://blog.pro-optim.com/gestion-del-cambio/la-necesidad-del-cambio-en-las-organizaciones/>.

4.6.2 Necesidad de Cambio

La necesidad de cambio consiste en aprovechar los cambios del entorno y así sacar el mayor provecho de ellos, como dice Coll 2021 “El cambio organizacional es una estrategia organizacional que responde a la necesidad que presenta una compañía de realizar cambios. Ello, con el fin de mejorar la gestión administrativa, social, así como técnica de la organización”.⁸⁸

Cuando se pone en marcha un plan de necesidad de cambio es en busca de fortalecer estrategias dentro de la gestión administrativa, mismas que coadyuven a la expansión de la misma.

Desde la posición de Improven (2020) el cambio debería de realizarse de la siguiente manera:

“Cómo hacer la gestión del cambio, pero previamente hay una pregunta habitual en estas situaciones: ¿Cuándo es el momento para cambiar? Señalaría cuatro tipos de crisis que nos pueden invitar a identificar la necesidad de cambios importantes en nuestra empresa: estratégicas, operativas, de resultados y de caja. Están ordenadas temporalmente, es decir, que las alertas estratégicas y operativas habitualmente acaban desembocando en alertas resultados y finalmente de liquidez”.⁸⁹

Sugiere algunas estrategias que son importantes de considerar al momento de realizar una gestión de cambio dentro de las organizaciones, indica que las alertas estratégicas y operativas mal ejecutadas finalmente afectan los resultados en la organización.

⁸⁸ Coll Morales, Francisco (2021) *Cambio Organizacional*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cambio-organizacional.html>.

⁸⁹ Improven (2020) *¿Cómo detectar la necesidad del cambio y cómo llevarlo a cabo?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://improven.com/blog/detectar-necesidad-cambio-y-llevarlo-a-cabo/>.

Tal como Pérez (s.f.) se expresa sobre la necesidad del cambio:

“La necesidad de cambio en las organizaciones se ha convertido en un imperativo de supervivencia hoy en día. El cambio permanente es la palabra que mejor caracteriza nuestro entorno de gestión actual. Pocos son ya los directivos que no se preocupan por cambiar. Cambios en los mercados, en los clientes, la tecnología, los gustos y tendencias, que condicionan nuestra vida como gestores y nuestra responsabilidad específica como tales es dominar estos cambios”.⁹⁰

La necesidad de cambio es una necesidad dentro de las organizaciones ya que en el día a día afecta los cambios externos y negarse a cambiar junto con ellos sólo significaría caer en monotonía y así dejar de ser competitivas.

4.6.3 Diagnóstico del cambio

El diagnóstico del cambio organizacional contribuye para generar cambios en la organización y promover su desarrollo. De acuerdo con Gaviero (2002) expresa:

“Las empresas pueden actuar con flexibilidad y adaptarse a los cambios del entorno a partir de la aplicación de un Modelo de Cambio Planeado, teniendo en sus manos, una forma ordenada de realizar las transformaciones necesarias, con el objetivo de cumplir con el reto

⁹⁰ Pérez Carmona, Antonio (s.f.) *La Necesidad del Cambio*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://antonioperezcarmona.es/la-necesidad-del-cambio/>.

empresarial de estos momentos, lograr la eficiencia, la eficacia y la competitividad”.⁹¹

Todas las organizaciones pueden adaptarse a los cambios ya que son flexibles a ellos, este cambio se puede realizar por medio de Modelos planeados, cuando una organización realiza cambios lo hace con el objeto de alcanzar un alto nivel de competitividad, lograr su eficiencia y eficacia a través de estos.

Como plantean Robaina; Hernández; Puig & Regla (2008) los modelos de cambio son aplicados a las organizaciones por medio de enfoques los cuales son divididos en pasos, tal como lo explican a continuación.

“La herramienta de diagnóstico se ha diseñado aplicando tres enfoques: el estratégico, el de servicio y el de proceso, a las etapas de la gestión del cambio: planeación, implantación y control o su traducción en los tres circuitos de la plataforma para la gestión el cambio organizacional integrado, la cual se toma como objeto de análisis para el establecimiento y selección de las variables de diagnóstico”.⁹²

La gestión de cambio organización es tomada desde los enfoques estratégicos, de servicio y de procesos organizacionales, estos se implementan a través de las etapas de planeación, implantación y control dentro de la organización, esto con el fin de llevar a cabo un proceso exitoso.

⁹¹ Gaviero Gutiérrez, Viviam (2002) *Diagnóstico de la necesidad del cambio empresarial*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022) Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-necesidad-cambio-empresarial/>.

⁹² Robaina, Daniel; Hernández, Maritza; Puis, Alina & Regla, María (2008) *Diagnóstico para la gestión del proceso de cambio integrado*. Página 4.

Para PAD Escuela de Dirección (s.f.) el diagnóstico de cambio organizacional se da cuando una organización ha logrado identificar sus problemas y considera necesario implementar cambios dentro de la misma.

“La importancia del diagnóstico empresarial radica en su capacidad de evidenciar problemas y, cuando se ha realizado correctamente, suele arrojar más de uno. Cuando se tienen varios problemas identificados, entra a tallar la prudencia directiva, pues los altos mandos deben ser capaces de tener una mirada global de los problemas para priorizarlos y tomar decisiones”.⁹³

Un cambio organización radica cuando se han evidenciado los problemas que tiene la organización, pero el entorno a su aplicación dependerá los altos ejecutivos, ya que ellos deben de saber en qué orden de prioridades empezar a aplicarlos.

4.6.4 Implementación del Cambio

Para concentrarse en un cambio organización es importante que las organizaciones se centren en la mejora continua, y no que solamente sea un proceso que se realice y ya no se gestione. Para lo cual Durán (2018) refiere “Podemos definirlo como la capacidad de lograr un resultado deseado y mantener ese resultado y continuar mejorando. Para lograrlo, el cambio debe ser lo menos disruptivo posible”.⁹⁴ Una implementación de cambio se busca para realizar cambios definitivos,

⁹³ PAD Escuela de Dirección (s.f.) *Diagnóstico organizacional: ¿Qué es y cuál es su importancia para la organización?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blog.pad.edu/cual-es-la-importancia-del-diagnostico-organizacional>.

⁹⁴ Durán, Cecilia (2018) Implementar y sostener cambio organizacional [Consultado el 27 de noviembre de 2022]

pero sobre todo para mantenerlos, su propósito principal es que se refleje en los cambios organizacionales pero que las personas no noten bruscamente esos cambios.

Como señala Pérez (2016) en su estudio sobre los pasos para un cambio organizacional, estos suelen poner a prueba la capacidad de adaptación de cualquier organización ya que se va a enfrentar a escenarios desconocidos.

“Un cambio de estas características siempre supone un enorme reto para las propias compañías, pues suele poner a prueba su capacidad de adaptación y flexibilidad. Estamos hablando de transformaciones que impulsarán a las empresas a escenarios desconocidos, con lo cual el trabajo desde las esferas directivas debe ser permanente y eficaz para que se logren los objetivos”.⁹⁵

Una implementación de cambio requiere de grandes esfuerzos por parte de los directivos de las organizaciones, ya que se enfrentan a distintos escenarios, lo cual requiere de un arduo trabajo para alcanzar los objetivos trazados.

De acuerdo con Martins (2021) la importancia de una gestión de cambios radica en la importancia de la problemática que se presente.

Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/implementar-y-sostener-cambio-organizacional/#:~:text=Podemos%20definirlo%20como%20la%20capacidad,ser%20lo%20menos%20disruptivo%20posible.>

⁹⁵ Pérez, Anna (2016) *Pasos para la implementación de un cambio organizacional*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/pasos-para-la-implementacion-de-un-cambio-organizacional>.

“La gestión de cambios solamente es importante cuando la resistencia en potencia también es grande o abarca a toda la empresa. Recuerda que, como seres humanos que somos, podemos sentir resistencia al cambio. Tendemos a preferir el sistema actual (incluso aunque el proceso no sea el mejor), y puede ser difícil para las personas o equipos imaginar que se puede trabajar de una forma diferente”.⁹⁶

Al momento de poner en marcha un plan de implementación de cambios dentro de la organización se debe de tener en cuenta la resistencia que van a mostrar los empleados a ella, esto debido a que muchas personas entrar en una zona de confort de la cual es difícil sacarlos. Lo mismo puede perturbar la efectividad de la misma y el tiempo en que tome eficiencia.

4.7 Gestión del Talento Humano por Competencias

La Gestión por competencias no es un término nuevo, pero es en los últimos años que empieza a tener auge, debido a que muchas organizaciones lo toman como una herramienta importante para el cumplimiento de sus objetivos, de acuerdo con Vallejo (2015) “Es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer” (Pág. 29).⁹⁷

Se busca encontrar la combinación entre las habilidades y talentos de las personas de la organización a las necesidades operativas que tenga la misma, de esta forma impulsar a las

⁹⁶ Martins, Julia (2021) *¿Qué es la gestión de cambios? 6 pasos para crear un excelente proceso de gestión de cambios* [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/change-management-process>.

personas a que exploten al máximo sus habilidades y que la organización obtenga el mayor beneficio.

Como lo plantea Bello (2022) “La gestión por competencias es la práctica de identificar las habilidades clave necesarias para que un empleado alcance el desempeño objetivo en su función específica. Luego, esas habilidades se desarrollan para alinearse mejor con la estrategia comercial de una organización”.⁹⁸ En la gestión por competencias se busca identificar habilidades que sean clave para que un empleado alcance su mayor desempeño dentro de la organización, todo esto dentro de sus funciones, para luego desarrollar esas habilidades de acuerdo a las estrategias comerciales.

Por medio de las ISOTools (s.f.) se puede implementar una nueva forma de dirección dentro de las organizaciones para lo que concluye:

“La gestión por competencias es uno de los pilares en la consecución de los objetivos estratégicos de una organización y son, además, la condición para llegar a ser una organización capaz de alcanzar y mantener buenos resultados para sí misma y para quienes se relacionan con ella. El principal enfoque de esta gestión por competencias es implementar una nueva forma de dirección en la empresa de manera que los recursos humanos sean gestionados de una forma más efectiva”.⁹⁹

⁹⁸ Bello, Elena (2022) *Qué es la gestión por competencias y cómo afecta en la productividad*. [Consultado el 20 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/gestion-por-competencias-rrhh-2-0/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20la%20gesti%C3%B3n,estrategia%20comercial%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.

⁹⁹ ISOTools (s.f.) *Gestión por Competencias*. [Consultado el 21 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.isotools.org/soluciones/personas/gestion-por-competencias/>.

Una buena gestión por competencias les permite a las organizaciones ser capaces de alcanzar sus metas y objetivos, mantener buenos resultados para sí y para la forma de dirigir a sus colaboradores.

Para el grupo de Factorial RH la gestión por competencia propicia habilidades de tal manera que:

“La gestión del talento por competencias propicia el desarrollo de todas aquellas habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Pero para llegar a ello, primero es necesario comenzar por determinar esas competencias.

En este sentido, la tarea de los managers consiste en establecer un marco de competencias, es decir, un conjunto de habilidades básicas para cada función dentro de la organización”.¹⁰⁰

Lo primero que debe de hacerse para empezar el proceso de gestión del talento humano por competencias es establecer cuáles son las requeridas en una organización para así propiciar el desarrollo de cada una de ellas.

4.7.1 Competencias Laborales

Las competencias laborales se definen como las capacidades que tienen las personas para llevar a cabo su carrera profesional, de este modo la Unidad Potencial Humano (2010) “Las competencias

¹⁰⁰ Factorial HR (2022) *Todo sobre la gestión por competencias en recursos humanos*. [Consultado el 21 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/gestion-competencias-rrhh/#modelos-de-gestion-de-competencias>.

se definen como la capacidad personal para desarrollar la carrera profesional de manera exitosa, es una combinación de tres elementos: conocimiento, habilidad y actitud” (Pág. 3).¹⁰¹ En este enfoque las personas pueden desarrollar capacidades de conocimiento, habilidad y actitudes, todas las anteriores se desarrollan de acuerdo a la capacidad de aprendizaje de las personas.

Desde la posición de Vela (2004) las competencias laborales se pueden puntualizar como “Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran un buen logro” (Pág. 86).¹⁰² Se argumenta como todo el conjunto de conocimientos y habilidades que adquieren las personas ya sea de forma educativa y/o técnica.

Desde el punto de vista de Paredes (s.f.) el enfoque de competencias se considera como:

“El enfoque de competencias se concreta en las llamadas “normas de competencia laboral o perfiles” que se las utiliza para capacitar al personal según los criterios establecidos en la norma, las mismas que están contextualizadas a la organización. Sin normas de competencia, es muy difícil: (a) tener un referente claro para juzgar la competencia del personal, (b) implantar programas de mejora del desempeño y (c) apoyar eficazmente a la productividad de la institución”.¹⁰³

Se indica la manera es que son llamadas las competencias ya agrupadas organizacionalmente y

¹⁰¹ Unidad Potencial Humano (2010) *Plan Plurianual de Capacitación Interna*. Página 10.

¹⁰² Vela, Luis (2004) *El reto compartido del reto personal y de la organización*. Página 86.

¹⁰³ Paredes, Hernán (s.f.) *La Gestión del talento humano por competencias*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/la-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>.

como pasan a formar parte del perfil para un puesto, a la vez éstas se incrementan mediante práctica y capacitación.

4.7.2 Desarrollo de Competencias

El desarrollo de competencias se relaciona a la forma en que las empresas desarrollan las competencias que son requeridas por las organizaciones para el incremento de su productividad y su eficiencia en el mercado, como afirma Hernández (2018) “La Metodología de Desarrollo por Competencias integra un conjunto de herramientas y productos que permiten contar con una solución integral, orientada al desarrollo óptimo de capacidades y talento clave del personal en la organización”.¹⁰⁴ Al tener claro cuáles son las competencias que requiere la organización se puede diseñar un plan para desarrollar las mismas dentro de la organización.

Como lo hace notar Alles (2007) en su libro sobre desarrollo de talento humano basado en competencias “Cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar en materia de competencias se utiliza el término desarrollo como una forma de incluir dentro del mismo concepto tanto la capacitación como el entrenamiento” (Pág. 62).¹⁰⁵ Es el nombre que recibe el proceso organizacional en el que se implementa la capacitación, el entrenamiento a través rotación de

¹⁰⁴ Hernández Villegas, Guadalupe (2018) *La metodología de desarrollo por competencias; factores de éxito y beneficios para el sector hidrocarburos*. [Consultado el 22 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/sector-energetico-en-rh/la-metodologia-de-desarrollo-por-competencias-factores-de-exito-y-beneficios-para-el-sector-hidrocarburos/>.

¹⁰⁵ Alles, Martha (2007) *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Página 62.

puestos, equipos multidisciplinarios, cambios organizacionales y planes de aprendizaje.

Desde la posición de Valencia (2005) argumenta el desarrollo de carrera como:

“La importancia de extender el desarrollo de competencias a toda la organización, lo cual resulta muy significativo para la misma, ya que «la sumatoria sinérgica de los altos rendimientos deviene ineludiblemente en una ventaja competitiva». Agrega además que cuanto más complejos sean los espacios organizativos, mayor será la incidencia de las competencias en los resultados que se obtengan” (Pág.47).¹⁰⁶

Señala que una organización mientras más preparado competitivamente este su capital humano mayor rentabilidad tendrá la misma y más competitiva será en el mercado.

Como lo indica Pérez (2014) acerca del desarrollo de competencias laborales:

“Las competencias laborales permiten el desarrollo de los procesos dentro de la empresa al transformar la visión global (empresa-empleado) es decir, en lugar de trabajar cada uno para sus propios objetivos y tareas asignadas se cambia la perspectiva hacia una en donde el colaborador busca su crecimiento profesional y dentro de la empresa aumentando sus conocimientos, perfeccionando sus habilidades e involucrándose en conocer más a fondo

¹⁰⁶ Valencia, Miriam (2005) *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Página 47.

a la organización, por lo que se convierte en un empleado más comprometido con el logro de los objetivos y metas tanto personales como organizacionales”.¹⁰⁷

Las competencias laborales les permiten a las personas crear un vínculo empresa-empleado al establecer el mismo foco de competencias, ya que desde el momento que el empleado reconoce las competencias de la organización como suyas tiene una misma visión y van por un mismo camino.

A continuación, se podrán estudiar algunos tipos de competencias laborales ya que existen diversidad y en cada organización se van a implementar de acuerdo a las necesidades que se tenga.

4.7.3 Competencias básicas y de comportamiento

Cuando se habla de competencias básica se hace referencia al conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes, valores, emociones, etc. Que adquiere una persona de forma básica en los inicios de su vida, como expresa Bizneo (s.f.):

“Estamos hablando del primer nivel de todos los que forman parte de una competencia profesional. Este tipo de competencias laborales no es difícil de encontrar en un candidato o en un empleado. Su nombre es ilustrativo: son básicas. Forman parte de esta categoría todas aquellas competencias profesionales que una persona necesita haber adquirido por el hecho de haber pasado por una educación básica. Leer, escribir, matemáticas básicas”.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Pérez Oscar (2014) *Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias para tu empresa*. [Consultado el 21 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com/los-beneficios-de-la-gestion-del-talento-humano-por-competencias-para-tu-empresa>.

¹⁰⁸ Bizneo (s.f.) *Tipos de competencias laborales / Cuáles son las más demandadas*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/tipos-de-competencias-laborales/>.

Se Considera que las competencias básicas son todas aquellas que el ser humano adquiere en los inicios de su educación básica, por lo que no son competencias difíciles de encontrar en una persona derivado que se adquieren desde un aprendizaje temprano.

Para Forbes (2020) las competencias básicas y de comportamiento también son conocidas como soft skills que son una mezcla de atributos personales con competencias sociales:

“Las soft skills son aquellas que tienen que ver con la inteligencia emocional y que son favorecedoras de las relaciones sociales. Entre estas podemos encontrar habilidades tales como la flexibilidad, la habilidad comunicativa, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad para autoorganizarse, etc.”.¹⁰⁹

Cuando se habla de competencias básicas se destacan aquellas competencias que la persona desarrolla por sí misma, ya que se refiere a la forma de conducirse del ser humano, la forma de comportarse y la facilidad con que lo hace.

De acuerdo con Galdeano y Valiente (2010) se considera que las competencias básicas son:

“Las competencias clave o básicas son las que todas las personas precisan para su desarrollo personal, así como para ser ciudadanos activos e integrados en la sociedad. Las competencias clave son aquellas que permiten a los individuos adaptarse a un entorno laboral cambiante: permiten obtener buenos resultados durante la actividad profesional en

¹⁰⁹ Forbes Red (2020) *Las soft skills que debería tener el candidato ideal*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/las-soft-skills-que-deberia-tener-el-candidato-ideal/>.

diferentes dominios o contextos sociales. Constituyen, pues, la clave para la flexibilidad profesional o funcional de los trabajadores al posibilitar su movilidad, ya sea dentro de un mismo campo ocupacional o de un campo a otro”.¹¹⁰

Se menciona que las competencias básicas son aquellas que le permiten al ser humano incorporarse dentro del mundo laboral, que les va a permitir desarrollar otro tipo de competencias. Estas son clave para el desarrollo profesional de un individuo dentro de su entorno.

4.7.4 Competencias técnicas

Cuando se habla de competencias técnicas se hace referencia a todas aquellas que son aplicadas a un determinado puesto de trabajo, o que se especializan en un área técnica dentro de la empresa, tal como Van Arcken (s.f.) describe:

“Las Competencias Técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto”.¹¹¹

Estas se concentran en la realización de una tarea específica, por lo general se desarrollan de

¹¹⁰ Galdeano Carlos; Valiente Antonio (2010) *Competencias profesionales*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2010000100004#:~:text=Las%20competencias%20b%C3%A1sicas%20son%20las,de%20los%20lenguajes%20oral%2C%20escrito.

¹¹¹ Van Arcken, Hernán (s.f.) *Pedagogía, Didáctica, Competencias y Evaluación para docentes*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: [https://pedagogiadocente.wordpress.com/competencias/competencias-tecnicas/.](https://pedagogiadocente.wordpress.com/competencias/competencias-tecnicas/)

acuerdo a la experiencia al realizar una sola tarea, al desarrollar competencias técnicas las personas aumentan su nivel de competitividad dentro de la organización.

Desde el punto de vista de Nuevas profesiones (2016) “Aquellas que nos permiten obtener resultados y resolver problemas técnicos (analizar un balance, diseñar un logotipo, desarrollar una aplicación móvil, etc.). Tienen un fuerte componente” (Pág. 10).¹¹² Una competencia técnica se apega a una actividad específica o a especializarse en una actividad, tal situación puede enriquecer el perfil de un colaborador.

Desde el punto de vista de Carrasco (2022) refiere que las competencias técnicas o también conocidas como hard skills, son esenciales para la ejecución de una actividad determinada con eficiencia. De tal manera que las argumenta de la siguiente manera:

“Las competencias técnicas, a las que también se les llama hard skills, por su acepción en inglés, son las esenciales para el trabajo específico en un área y que este trabajo sea ejecutado con eficacia. Dependiendo del grado de conocimiento que se solicite en el puesto al perfil profesional será más o menos técnico”.¹¹³

Cuando en un área laboral se habla de competencias técnicas, es porque se hace referencia a las competencias solicitadas para realizar una actividad en específico, por lo que al tener un amplio

¹¹² Nuevas profesiones (2016). *Manual de desarrollo de competencias*. Página 10.

¹¹³ Carrasco, Luisa (2022) *¿Qué son las competencias técnicas o hard skills?*- [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blog.infoempleo.com/a/competencias-tecnicas-hard-skills/>.

conocimiento de las mismas dan como resultado un trabajo eficiente.

4.7.5 Competencias transversales

Al hablar de alguna característica personal que tienen las personas y esta entra en juego en el desarrollo de su área laboral, es allí cuando se habla de competencias transversales, no son de índole específico sino se adaptan a cualquier actividad como señala EUROFORUM (2020) “Las competencias transversales, o genéricas, son aquellas que, aunque no se requieren estrictamente para realizar una actividad en concreto, ofrecen beneficios añadidos al desempeño de esa actividad o profesión, independientemente de cuál sea”.¹¹⁴ Una competencia transversal se adaptan a cualquier situación y pueden brindar apoyo a cualquier situación laboral en la que sea desarrollada, entre algunas se puede mencionar, la capacidad de resolver problemas, control del estrés, adaptación, actitud, y de esa forma todo lo que sume en un entorno laboral.

Como lo hace notar Indeed (2020) en su contexto sobre competencias transversales:

“Entre estas habilidades se encuentran aquellas que nos permiten trasladar el conocimiento teórico a los hechos, todo ello a través de nuestro comportamiento. En otras palabras, se trata de la experiencia que nos permite poner en práctica aquello que hemos aprendido y

¹¹⁴ EUROFORUM (2020) *Competencias transversales: qué son y por qué las necesitas*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.euroforum.es/blog/competencias-transversales-que-son-y-por-que-las-necesitas/>.

que supone un valor añadido para nuestro perfil”.¹¹⁵

Este tipo de habilidades les permite a las personas dar a conocer y poner práctica lo que ha aprendido a lo largo de su camino de aprendizaje y de esa manera realizar un aporte extra a cualquier área donde se encuentre dentro de la organización.

Desde la posición de EducaWeb (2015) en sus notas sobre las competencias transversales, su importancia y empleabilidad que tiene dentro de la organización, argumenta:

“Las competencias transversales influyen directamente en la empleabilidad y son uno de los principales puntos de atención en entrevistas de trabajo y procesos de selección. Por eso es clave saber distinguirlas y ser conscientes de su importancia. Son, además un potente elemento de diferenciación cuando varios candidatos optan a un empleo o desean cambiar de empresa”.¹¹⁶

Se expresa como las competencias transversales pueden hacer la diferencia al momento de la selección de personal para un puesto laboral ya que, si las personas logran denotar sus competencias genéricas, estas serían un atractivo más.

¹¹⁵ Indeed (2020) *¿Qué son las competencias transversales?*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/competencias-transversales>.

¹¹⁶ EducaWeb (2015) *Las competencias transversales y su importancia en la empleabilidad*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.educaweb.com/noticia/2015/04/16/competencias-transversales-su-importancia-empleabilidad-16406/>.

4.7.6 Competitividad Laboral

Hoy en día las empresas no sólo buscan personas que tengan conocimiento de su área laboral sino las empresas buscan personas eficientes que tengan un amplio conocimiento sobre varias áreas dentro de la misma, tal como Roldán (2016) lo da a conocer:

“La competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva. Esto es una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras”.¹¹⁷

En este concepto se comparan los conocimientos con los de otros, en donde sus destrezas y habilidad sobresalen, estos se pueden medir a nivel personal u organizacional ya que no solamente se pueden comparar competencias entre las personas sino también las competencias que hacen diferentes a una organización de otra.

A juicio de Flores-Carretero (s.f.) la competitividad laboral se relaciona con la eficiencia en el trabajo tal como lo indica en su publicación sobre competitividad.

“Competitividad en el trabajo es hacer referencia a la capacidad que tiene un empleado para ser eficiente y productivo frente al resto del equipo de trabajo. Dicha competitividad en la empresa conlleva a una maximización de los esfuerzos comunitarios, para que la compañía se vuelva mucho más rentable a nivel de mercado, frente a los competidores en

¹¹⁷ Roldán, Paula Nicole (2016) *Competitividad*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>.

su sector. Pero para que esto ocurra, debe haber un balance entre calidad, costo y materias primas”.¹¹⁸

Cuando la competitividad laboral se entrelaza con la calidad y costo de una organización, esta aumenta su rentabilidad, la hace más competitiva en el mercado, siendo así un atractivo del talento humano.

Desde el punto de vista de Esparza (2021) la competitividad debe ser en constante retroalimentación.

“La competitividad laboral es algo que mejora la productividad de una empresa. Se completan todas las tareas rápidamente y se presentan menos problemas en el lugar de trabajo. Por estas razones, las empresas se concentran en este aspecto a través de capacitaciones”¹¹⁹

Las empresas se concentran en mejorar la competitividad laboral hacia si misma por medio de capacitaciones dirigidas hacia su personal, y de esa forma potencializar su rentabilidad y sus recursos.

¹¹⁸ Flores-Carretero (s.f.) *Logra una sana competitividad en el trabajo con estas 5 estrategias*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.ieie.eu/competitividad-en-el-trabajo/>.

¹¹⁹ Esparza, José Ángel (2021) *Competitividad laboral en la actualidad mexicana*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.sesamehr.mx/blog/competitividad-laboral-en-la-actualidad-mexicana/>.

4.8 Modelos de Gestión por Competencias

Los Modelos de Gestión por Competencias son los procesos por medio del cual las organizaciones realizan una evaluación de las competencias requeridas por cada puesto de trabajo, a la vez de ser las que contemplan competencias necesarias para el crecimiento profesional de sus colaboradores.

De tal manera que Factorial HR (2022) los describe como:

“Los modelos de gestión por competencias son el marco para definir las habilidades, conocimientos y aptitudes que se requieren dentro de la empresa. Podríamos decir que es una colección de competencias que en conjunto definen, de alguna manera, el desempeño laboral exitoso para esa organización”.¹²⁰

Conforman un conjunto de competencias establecidas por la organización para el desarrollo de la misma, las cuales son perfiladas para que cada trabajador las aplique en su área laboral y de esta manera se conviertan en competencias laborales tanto para la persona como para la organización y así potenciar el crecimiento de la misma.

Desde la posición de Peçanha (2020) la gestión por competencias busca identificar los talentos y habilidades de las personas dentro de la organización.

“Este tipo de gestión organizacional busca alinear los talentos y habilidades de los colaboradores con la visión y el objetivo de la empresa, partiendo de la idea de identificar el perfil perfecto del colaborador para un cargo específico y, en base a ello, crear una

¹²⁰ Factorial HR (2022) *Todo sobre la gestión por competencias en recursos humanos*. [Consultado el 21 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/gestion-competencias-rrhh/#modelos-de-gestion-de-competencias>.

dinámica de reclutamiento y capacitación. Sin duda, se trata un punto clave para el éxito de muchas empresas, pues es capaz de identificar las mejores habilidades de un colaborador para después potencializarlas para el beneficio de la organización”.¹²¹

En este modelo de gestión se busca alinear los talentos de los colaboradores hacia los objetivos de la empresa, para de esa manera hacer un pensamiento único y que se dirija a una misma dirección al empleado relacionar sus metas personales como las metas de la organización, con esto se puede con este modelo se puede identificar el perfil perfecto para un cargo específico.

A definición de Ruiz (2015) los modelos de gestión por competencias se pueden dar a conocer como:

“El modelo de gestión por competencias es un modelo gerencial mediante el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados”.¹²²

Además de ser contempladas como las competencias específicas requeridas para determinado puesto de trabajo, éstas profundizan el crecimiento y desarrollo profesional de las personas dentro de la misma.

¹²¹ Peçanha, Vitor (2020) *Conoce el modelo de gestión por competencias y cómo colabora para aumentar la productividad en las empresas*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-competencias/>.

¹²² Ruiz, Leandy (2015) *Modelo de gestión por competencias*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>.

4.8.1 Modelo Funcional

El modelo funcional analiza las competencias a través de las tareas desempeñadas dentro de una organización, al propiciar la formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral, tal como Fernández (s.f.) en su estudio de implementación del talento humano detalla:

“Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen la actividad de la organización. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. La característica del modelo funcional radica en que describe servicios, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas. Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los servicios” (Pág. 21).¹²³

El enfoque principal de un modelo funcional son los resultados no los procesos, al ser su característica principal los servicios no los procesos de la organización, por lo general se utiliza en un modelo operativo al medir las competencias para realizar determinada tarea.

Como refiere Saracho (2005) “El modelo funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado” (Pág. 29).¹²⁴

¹²³ Fernández, Pedro (s.f.) *IMPLEMENTACIÓN Gestión de personas por competencias*. Página 21.

¹²⁴ Saracho, José María (2005) *Un modelo general de gestión por competencias*. Página 29.

Este se enfoca en resultados específicos en determinado proceso, el mismo evalúa un proceso en específico sin expandir su análisis y evaluación de diversas actividades.

De acuerdo con Salas Perea (2013) un modelo funcional relaciona resultados específicos con actividades específicas.

“El análisis funcional se basa en los desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo o de servicios en cuestión. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe fundamentalmente a aspectos técnicos. Se utiliza como herramienta para identificar las competencias laborales inherentes al ejercicio de cada función de una ocupación dada, bajo la lógica problema/solución. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de productos, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y, de conocimientos asociados. Se aplica de lo general (el propósito principal reconocido) a lo particular; debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas de un contexto laboral específico; y dicho desglose se realiza sobre la base de la relación causa-consecuencia, confeccionándose un mapa o árbol al respecto” (Pág. 95).¹²⁵

El análisis funcional se sustenta en capacidades y resultados específicos, por lo general este modelo es utilizado a nivel operativo dentro de las organizaciones, al utilizarse como herramienta para

¹²⁵ Salas Perea, Ramón (2013) *Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud*. Página 95.

identificar competencias relacionadas a cada función específica dentro de la organización. Se utilizan de lo general a lo específico.

4.8.2 Modelo Conductual

El modelo conductual se centra en las personas con un alto desempeño, en quienes realizan de manera efectiva su trabajo y que los resultados son los esperados por la organización, de tal manera que Grupo Logis (2015) “Prioriza el comportamiento de las personas. Permite medir los resultados de las actividades y la contribución de cada puesto. Esto con el objetivo de cumplir con las metas de la organización”.¹²⁶ Por medio de un modelo conductual mide el resultado de las actividades y la contribución que cada puesto ha tenido, esto con el fin de cumplir las metas planificadas en la organización.

Desde el punto de vista de Fernández (s.f.) un modelo conductual se centra en identificar capacidades de fondo de una persona, a nivel organizacional por lo general se aplica a directivos de la organización.

“El modelo conductual se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas y que conlleva a desempeños superiores a la organización. Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones,

¹²⁶ Grupo Logis (2015) *Guía para implementar un modelo de gestión por competencias en el área de recursos humanos*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://grupologis.co/modelo-de-gestion-de-competencias/#:~:text=Modelo%20conductual%3A,las%20metas%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.

liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones” (Pág. 25).¹²⁷

El modelo conductual se centra en identificar y conceptualizar las capacidades de cada persona, las que las hacen destacar en sus actividades y las conlleva a ser reconocidas por un desempeño superior en comparación a las demás personas.

En la opinión de Mertens (1996) un modelo conductual se centra en las personas con habilidades o talentos que sobresalen ante los demás, por lo que argumenta:

“Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia”.¹²⁸

Se centran en resaltar un alto desempeño en las personas, al orientarse en colaboradores que realizan de forma correcta su trabajo y al ser sus resultados lo que la empresa espera, de esa forma indagar sobre la competencia que resalta en la persona e implementarla en uno de las competencias

¹²⁷ Fernández, Pedro (s.f.) *IMPLEMENTACIÓN Gestión de personas por competencias*. Página 25.

¹²⁸ Mertens, Leonard (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Página 81.

requeridas para el puesto que se suscita.

4.8.3 Modelo Constructivista

Según Fernández (s.f.) El modelo constructivista se enfoca a todas aquellas que emergen de un proceso de mejora dentro de la organización.

“Este modelo entiende que las competencias del personal se identifiquen según el propio devenir de la gestión así lo exijan, es decir, en la misma medida en que surjan amenazas o dificultades alrededor de las cuáles deban tomarse decisiones. Es decir, que según la propuesta de este modelo las competencias deben definirse durante el propio proceso de solución de problemas” (Pág. 27).¹²⁹

En este modelo las competencias no son algo que se analicen directamente en una persona, sino se dan en la medida en que surjan dificultades y sea necesario tomar decisiones del momento para resolverlos, es así como se mira las competencias constructivistas porque se dan en el momento.

Desde el punto de vista de Grupo Logis (2015) “Este modelo concibe las relaciones entre los grupos y su entorno, y entre la formación y el empleo. Para describir las competencias enfatiza en las personas, sus objetivos y posibilidades. También en aquellos aprendizajes necesarios para lograr un buen desempeño”.¹³⁰ Este modelo enfatiza el aprendizaje necesario de algunas

¹²⁹ Fernández, Pedro (s.f.) *IMPLEMENTACIÓN Gestión de personas por competencias*. Página 27.

¹³⁰ Grupo Logis (2015) *Guía para implementar un modelo de gestión de competencias en el área de recursos humanos*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://grupologis.co/modelo-de-gestion-de-competencias/#:~:text=Modelo%20conductual%3A,las%20metas%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.

actividades para desarrollar competencias, por lo que busca promover son las relaciones entre los diferentes grupos y su entorno.

Un enfoque constructivista no excluye a ninguna persona, ya que cada uno es responsable de formarse y desarrollar competencias, a lo que Díaz (2020) considera.

“Este enfoque constructivista toma en cuenta la importancia de los colaboradores, sus posibilidades, objetivos y metas. No excluye a las personas menos formadas, ya que estas pueden ser responsables, autónomas e ir desarrollando un pensamiento creador a través de la experiencia. La idea es que la competencia no solo nace de la función, sino que tiene en cuenta la importancia de la gente, sus objetivos y posibilidades” (Pág. 27).¹³¹

Se destaca que las competencias no sólo nacen de una función, sino que también de la importancia que las personas le den a la organización, de sus objetivos y metas ya que cada persona es responsable de su crecimiento y de las competencias que se desarrollen en el contexto.

¹³¹ Díaz Vargas, Esperanza (2020) *Enfoques teóricos de modelos de competencias para la formación de directivos*, Página 27.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis

El Desarrollo Organizacional está conformado por un conjunto de procesos dentro de los cuales se puede mencionar las estrategias, técnicas, objetivos que sirven para fortalecer el crecimiento de una organización para lo cual Sánchez; Pérez; Torres, Falconi & Ramírez aportan un conjunto de ideas que unen al hombre, la organización y el ambiente, dentro de los cuales se puedan potencializar conocimientos, habilidades y destrezas, a lo que Chiavenato indica que es la capacidad de trascender de un estado inicial a otro y la capacidad de adaptarse a éstos, mientras que para Guízar el Desarrollo Organizacional se centra en la solución de problemas, en capacitar a las personas involucradas dentro del proceso de desarrollo organizacional para que se sepan identificar la problemática que existe y así darles solución a los mismos en lugar de quedarse con la idea de sólo analizarlos sin presentar intervención.

Para llevar a cabo un proceso de Desarrollo Organizacional es un proceso que busca potencializar el desarrollo de la organización en conjunto con sus colaboradores por medio de diferentes procesos entre los que se puede mencionar la recolección y análisis de datos, diagnóstico organizacional, acción de intervención y evaluación, para la efectividad de los procesos antes mencionados se hace necesario que se distribuya por etapas que coadyuven a la evaluación de su efectividad tales como encuestas, fortalecimiento de los equipos, formación de círculos de calidad. Estos le aportan información del estado de los procesos y como se sienten las personas con los mismos. El Desarrollo Organizacional toma como punto en común de sus autores la manera de

gestionar el cambio dentro de las organizaciones, como este abarca desde el punto de las personas, de los factores que son importantes para el desarrollo, en este intervienen objetivos, estrategias y procesos, al final se busca es mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Las Técnicas de Desarrollo Organizacional no son nada más que las herramientas que pueden utilizarse para gestionar el Desarrollo Organizacional, Eslabón atribuye que todas las técnicas son funcionales, pero para un proceso satisfactorio de Desarrollo Organizacional conviene analizar la situación y realizar una selección dentro del conjunto de técnicas para saber cuáles serían las adecuadas para alcanzar el resultado deseado. Díaz dice que los administradores o propietarios de las empresas no saben todo lo que las técnicas de desarrollo organizacional pueden hacer por las mismas, a lo que compara la importancia de estas en el funcionamiento interno, al integrar equipos de trabajo y es allí donde estas se encaminan a una gestión del talento humano, para lo que en Gestión.org las técnicas actuales de desarrollo organizacional están enfocadas a las ciencias que se ocupan del estudio de las personas para de esta manera propiciar cambios organizacionales y así alcanzar su efectividad.

Pérez en el blog de la OBS Business Scholl menciona que para alcanzar los objetivos del desarrollo organizacional se pueden aplicar variedad de técnicas, pero que la elección de las que se van a utilizar va a depender el tipo de organización, las metas, los recursos, el apoyo con el que se cuente y la predisposición de las partes involucradas para gestionar el cambio. Todos los autores coinciden en la diversidad de técnicas que se pueden utilizar en el proceso de desarrollo organizacional, se

enfatisa la importancia de realizar un análisis de la organización para determinar cuáles serían las adecuadas para alcanzar el resultado que se busca, el desarrollo organizacional viene a impactar a la gestión del talento humano al involucrar a las personas en el proceso por medio de las técnicas de desarrollo organizacional al buscar resultados por medio de encuestas, fortalecimiento del equipo, círculos de calidad y los llamados grupos T. En este conjunto de técnicas se busca la opinión de las personas sobre la organización y así implementar mejoras para su buen funcionamiento y motivar a las personas a trabajar conjuntamente al combinar conocimientos y habilidades.

Los Modelos de Desarrollo Organizacional deben de ser procesos de cambio que interfieran en el comportamiento de las personas y en la estructura de la organización, por lo que Human Smart y desarrolladmon coinciden en que son un conjunto de estrategias, técnicas administrativas que estimulen cambios a situaciones reales para así asegurar la supervivencia y el desarrollo de la empresa en conjunto con sus empleados. Como Ibero hace referencia a la importancia de conocer los modelos de desarrollo organizacional, además de aportar que estas deben de ir enfocadas en las personas, las organizaciones y el ambiente laboral para aumentar la productividad empresarial por lo que aporta que el modelo relacionado con el cambio en el comportamiento se da por medio de programas de capacitación, fomenta la participación de las personas, mejora la comunicación dentro de la organización, se busca en una mayor integración de las personas con la organización, mientras que un modelo relacionado con cambios estructurales es aquel que contribuye a una mejora estructural sin modificar su esencia, En lo que para Sánchez los modelos de desarrollo organizacional son cambios planeados que representan un ícono de competitividad. Los autores

definen los modelos de desarrollo organizacional como procesos que buscan incrementar el nivel de compromiso de los empleados con la organización, al generar una situación de intercambio entre sí.

La Gestión del Talento Humano es el proceso por medio del cual se administra a las personas dentro de las organizaciones para lo que Chiavenato indica que los equipos de gestión de talento humano gestionan la incorporación de las personas en la administración de la organización para que éstas puedan realizar aportes en su desarrollo, Cuesta agrega que la misma integra talentos y habilidades por lo que se vuelve multidisciplinaria, Core Global Partners hace notar como la gestión del talento humano se encarga de atraer, incorporar y retener nuevos talentos a la organización, además de destacar a aquellas personas que demuestran un alto potencial dentro de su área de trabajo, mientras que para Pardo la gestión del talento humano también se encarga de diseñar, crear y desarrollar diferentes programas y proyectos que ayuden a potenciar el talento humano. Mientras que para Vallejo por medio de la gestión del talento humano se puede gestionar que los empleados se sientan comprometidos con la organización y creen sentido de pertenencia y de esa forma alcanzar objetivos organizacionales. Por medio de la contribución de los autores se concluye que por medio de la gestión del talento humano las organizaciones buscan por medio de las personas incrementar su productividad, así como dar cumplimiento a sus objetivos, al crear en los empleados un sentido de pertenencia.

La Administración del Cambio es una técnica que se utiliza para implementar cambios dentro de

las organizaciones a lo que López, Lanzas y López exponen que tiene un enfoque holístico al analizar los cambios desde todos los puntos de vista que intervengan en la organización, en consideración de Consultora KPMG la gestión del talento busca la aceptación de la transformación de las organizaciones por medio de la administración del cambio, al facilitar la aceptación de los cambios, para lo que Prosci agrega que la administración del cambio cobra vida del lado técnico y del lado humano, para que estas sean exitosas es necesario que sea de manera simultánea al alcanzar los objetivos y resultados deseados. Al concluir la definición de los autores la Administración del cambio es el proceso por el cual se busca cambiar el rol de las empresas e implementar la gestión del talento humano con el desarrollo de las organizaciones para dar cumplimiento a sus metas y objetivos.

La Gestión del Talento Humano por competencias es un tema que en los últimos años ha tomado auge, ya que se ha convertido en una herramienta principal en el desarrollo de las organizaciones y es de allí donde se habla del impacto que se ha tenido, para lo que Vallejo hace mención que es impulsar el potencial de las personas, al impulsar competencias individuales que fortalezcan las necesidades de las organizaciones, mientras que para Bello es identificar las habilidades de los empleados y luego alinear esas habilidades hacía el desarrollo organizacional. Asimismo, ISOTools concluye que la gestión por competencias es uno de los pilares para conseguir los objetivos de una organización, al ser su enfoque principal implementar una nueva forma de dirección en la empresa.

Para concluir, lo que se busca con la gestión del talento humano por competencias es que los empleados alcancen un alto nivel de competitividad y satisfacción laboral.

Al hablar de competencias laborales se puede decir que son todas aquellas habilidades y/o capacidades que definen a una persona, pero cuando éstas son llevadas al campo laboral la Unidad Potencial Humano expone que las competencias se utilizan en término de desarrollo para que éstas abarquen la capacitación y el entrenamiento en conjunto. A lo que Valencia argumenta el desarrollo de carrera como la expansión de competencias dentro de la organización, al agregar así una ventaja competitiva para la misma. Pérez aporta que las competencias laborales transforman una visión integral cuando es empresa-empleado y de esa manera que los objetivos sean globales, que el empleado busque su desarrollo profesional al involucrar su crecimiento dentro de la organización.

De tal manera que las competencias se pueden clasificar en tres tipos entre las que se puede mencionar las competencias básicas y de comportamiento, que para Bizneo, Forbes y Galdeano se concluye que son todas aquellas que las personas adquieren a una edad temprana y que toda persona al concluir una educación básica tuvo que haber desarrollado, entre algunas de estas se puede mencionar: la habilidad de comunicarse, trabajar en equipo, leer, escribir, comprensión, etc.

Las competencias técnicas son todas aquellas que son aplicadas a un puesto de trabajo en específico, de tal manera que Van Arcken, Nuevas Profesiones y Carrasco las competencias

técnicas se describen como habilidades específicas implicadas a un desempeño de un área técnica y que este sea desempeñado con eficiencia.

Las competencias transversales son una característica personas que tiene cada persona dentro de la organización, es todo aquello que hace sobresalir a una persona de otra, como señala EUROFORUM las competencias transversales añaden beneficios al desempeño de una actividad o profesión, para Indeed las competencias transversales les permite a las personas dar a conocer su nivel de aprendizaje a lo largo de su vida y de esa manera dar un aporte extra a cualquier área donde se encuentre, mientras que para EducaWeb el reconocimiento de competencias transversales pueden hacer la diferencia de en un proceso de selección.

Hoy en día cuando se habla de competitividad laboral se hace referencia a todas aquellas personas que pueden realizar aportes extraordinarios al desarrollo de la organización y no solamente se puede hablar de competitividad entre los empleados sino también de competitividad en las organizaciones. Roldán manifiesta que la competitividad se basa en una ventaja competitiva, es un conjunto de habilidades, recursos, tecnología las personas u organizaciones que las poseen. Para Flores-Carreto la competitividad laboral hace referencia a la capacidad de ser eficiente y productivo frente a las demás personas, al maximizar los esfuerzos de los empleados la organización se vuelve más rentable en el mercado, pero es muy importante no dejar por debajo la calidad costos y materias primas.

Los Modelos de Gestión por Competencias son los procesos por medio de los cuales las organizaciones buscan realizar una evaluación de las competencias requeridas para cada área laboral dentro de la organización, de tal manera que Factorial HR los describe como el marco para definir habilidades, conocimientos y aptitudes que se requieren en la organización, para Peçanha la gestión por competencias busca alinear talentos y habilidades con la visión y los objetivos organizacionales, a definición de Ruiz un modelo de gestión se da a conocer como un modelo gerencial que evalúa las competencias para cada puesto de trabajo al contemplar del desarrollo de competencias adicionales.

El modelo funcional analiza las competencias a través de las tareas desempeñadas en una organización, tal como lo indica Fernández, mientras que para Saracho el modelo funcional se refiere a resultados concretos en un proceso determinado. A lo que Salas Perea indica que relaciona resultados específicos con actividades específicas.

El modelo conductual se centra en las personas con un alto desempeño laboral de tal manera que Grupo Logis manifiesta que anticipa el comportamiento de las personas para medir los resultados de cada puesto, desde el punto de vista de Fernández y Martens indican que un modelo conductual destaca la capacidad analítica, la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación efectiva y todas aquellas que son competencias personales.

El modelo constructivista se enfoca a todas aquellas competencias que emergen de un proceso de

mejora, son el resultado de capacitaciones, éstas son las que emergen en el momento en que se le da solución al problema. De tal forma que Grupo Logis lo plantea como las relaciones entre los grupos y el entorno que se buscan para alcanzar un buen desempeño, para Díaz el enfoque constructivista no excluye a ninguna persona ya que cada quien es responsable, autónoma y capaz de desarrollar de desarrollar competencias, por lo que un modelo conductual va de la mano con las competencias transversales.

Par lo cual se sustenta el impacto del desarrollo organizacional en la gestión del talento humano por competencias y como estas se coadyuvan entre sí.

6. CONCLUSIONES

1. El Desarrollo Organizacional implica la integración de las personas dentro de los procesos de la organización por medio de estrategias, competencias laborales y técnicas adecuadas que permitan el adecuado desarrollo al interno de la organización, las cuales, buscan gestionar el talento humano de forma asertiva, en respuesta a los cambios acelerados que enfrentan las organizaciones en la actualidad.
2. La Gestión del Talento Humano se encarga del proceso de atraer, incorporar y retener a los colaboradores de una organización al permitirles exponer sus conocimientos y habilidades para desarrollar multicompetencias, a la vez el personal encargado de llevar a cabo la gestión del talento humano se encargada de diseñar, proyectar, asesorar e implementar las políticas de desarrollo del talento, plasmándolas en diferentes programas y proyectos de desarrollo que les permita a los colaboradores desenvolver de forma adecuada sus conocimientos.
3. Al hablar de satisfacción laboral se relaciona la forma de sentir de los colaboradores hacía la organización, el afecto que demuestran hacía la misma; éste puede percutir de forma positiva o negativa, debido que un colaborador inconforme con su situación laboral no es productivo y no busca su crecimiento dentro de la organización, la satisfacción laboral está directamente relacionada con la calidad del trabajo, los niveles de productividad y

rentabilidad para el desarrollo interno, por consiguiente interviene directamente en las condiciones laborales.

4. La Administración del cambio señala el cambio como un hecho inevitable en la evolución de las organizaciones, al buscar facilitar la implementación exitosa de técnicas y procesos de transformación que permitan automatizar los procesos y así obtener una ventaja competitiva ante otras organizaciones. Los cambios de una organización cobran vida en dos dimensiones que son el lado técnico y el lado humano del cambio, de ahí que el cambio es exitoso en la medida que ambas dimensiones sean exitosas.
5. Las competencias laborales se ocupan de las capacidades, habilidades y/o destrezas que posee una persona, su enfoque está dirigido en los llamados perfiles de puestos que son utilizados para captar al personal idóneo para laborar en una organización, éstas se incrementan mediante la práctica y capacitación. La metodología para su desarrollo integra un conjunto de herramientas que están orientadas al desarrollo de capacidades y talentos claves dentro de la empresa. Las competencias laborales se clasifican en tres grupos que son: competencias básicas, competencias técnicas y competencias transversales.
6. La competitividad laboral se relaciona con la eficiencia dentro de la organización, por medio de ella se compara el rendimiento de una persona o empresa con respecto a otras. La competitividad laboral motiva a las personas a competir entre sí para alcanzar metas y

objetivos de esa manera mejorar sus capacidades cada día, para que una organización pueda mantener su presencia en el mercado debe de ser competitiva ante las demás.

7. Los modelos de gestión por competencias se refieren a los procesos por medio de los cuales las organizaciones identifican y realizan una evaluación de competencias para verificar si están comprometidas con los objetivos de la organización y son requeridas para cada puesto de trabajo dentro de la organización.

7. RECOMENDACIONES

1. Para alcanzar un buen desarrollo organizacional es recomendable que todos los ejecutivos de la organización en coordinación con el área encargada de gestionar el talento humano se involucren dentro de los procesos administrativos que se relacionan con los colaboradores a su cargo, para que exista una retroalimentación constante de las técnicas que se desarrollan.
2. Enriquecer los procesos de Gestión del Talento Humano para retener e incentivar el talento con que cuenta la organización, a la vez, socializar a nivel interno los programas de desarrollo con que cuenta la organización para que cada colaborador pueda tener acceso a ellos y de esa manera incrementar su competitividad organizacional.
3. Fomentar las relaciones interpersonales entre los colaboradores para propiciar el trabajo en equipo y de esa forma aumentar la productividad; propiciar un buen ambiente laboral para que los colaboradores se sientan a gusto dentro la organización y así incentivar su satisfacción laboral.
4. Gestionar una actitud y mentalidad abierta a los cambios y una cultura organizacional que acoja las buenas iniciativas de otros empleados, a lo que es de suma importancia comunicar de forma clara y precisa a todos los colaboradores lo que implica un cambio organizacional

desde el lado técnico que sería la organización y el lado humano que sería como afecte a los colaboradores.

5. Ahondar sobre el tema de la diferencia que existe entre las competencias laborales y las habilidades para su correcta ejecución. Profundizar y analizar los estudios sobre diferentes competencias laborales y cuáles son las correctas a aplicar según el entorno de la organización.
6. Promover estrategias que permitan a los colaboradores desarrollar un sentido de competencia laboral sana, al fomentar el rendimiento de las personas y aumentar sus capacidades a efecto que eventualmente se refleje un aumento en la productividad de la empresa.
7. Analizar los modelos de gestión por competencias que mejor se adapten a la organización, ya que éstos validan si las estrategias y los procesos son los adecuados para alcanzar los objetivos y la productividad deseada.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Argentina: Editorial Granica, 3ª. Edición. Páginas 358.
- Álvarez, Dolores; Castro, Carmen & Vila, Guadalupe (2014) *Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista*. Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia, Volumen 19. Páginas 42.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw Hill, 3ª Edición. Páginas 577.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2ª Edición. Páginas 524.
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill, 9ª Edición. Páginas 421.
- Cuesta, Armando (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Editorial ECOE, 2ª Edición. Páginas 523.
- Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. México: Editorial Pearson Educación, 5ª Edición. Páginas 515.
- Díaz Vargas, Esperanza (2020). *Enfoques teóricos de modelos de competencias para la formación de directivos*. Colombia: Universidad de La Selle, Artículo 4. Páginas 30.
- Fernández, Pedro (s.f.) *IMPLEMENTACIÓN Gestión de personas por competencias*. España: FEVAS, Portafolio No. 2. Páginas 116.
- García, Martha (2000) *Formación de equipos de trabajo*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Páginas 97.
- González, María Fernanda (2020) *Modelos teórico y técnicas de metodologías de intervención del desarrollo organizacional*. México: Centro Universitario UTEG. Páginas 26.
- Guízar, Rafel (2013) *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones*. México: Editorial

- McGraw Hill, 4ª Edición. Páginas 360.
- Hernández, Palomino; Gallardo, Jorge Arturo & Espinoza José (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación, 1ª Edición. Páginas 376.
- Hellriegel, Don; Jackson, Susan; Slocum, John (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A., 11ª Edición. Páginas 710.
- Llanos, Mónica (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Ecuador: Universidad Ecotec, Páginas 126.
- Lusthaus, Charles; Adrien, Marie-Hélène; Anderson, Gary; Carden, Fred & Montalván, George Plinio (2002). *Evaluación Organizacional*. Washington. D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Páginas 217.
- Mertens, Leonard (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Uruguay: Editorial Cinterfor. Páginas 119.
- Nuevas profesiones (2016). *Manual de desarrollo de competencias*. España: Universidad de Sevilla. Páginas 106.
- Pardo, Luz María (2013). *Gestión del Talento Humano*. Venezuela: Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C., Año 4 No. 1. Páginas 71.
- Peersman, Greet. (2014). *Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de Impacto*. Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF, Síntesis metodológica no. 10. Páginas 24.
- Prieto, Pedro (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Colombia: Universidad de Medellín. Páginas 84.
- Prosci (s.f.). *Un modelo de gestión del cambio orientado a resultados para guiar cambios individuales y organizacionales*. Estados Unidos: Prosci people, change, results. Páginas 18.
- Quinn, Michael (1999) *Desarrollo Organizacional y Evaluación*. Estados Unidos: The Union Institute Graduate School, Páginas 15.
- Ritter, Michael (2008). *Cultura Organizacional*. Argentina: Editorial Dircom, 1ª Edición. Páginas 117.

- Robaina, Daniel; Hernández, Maritza; Puis, Alina & Regla, María (2008) *Diagnóstico para la gestión del proceso de cambio integrado*. Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Redalycorg. Páginas 7.
- Robbins, Stephen; Judge, Timothy (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson. Páginas 542.
- Rodríguez, Darío (2015). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, 8ª Edición. Páginas 247.
- Ruiz J.; Martínez I. & Peláez J. (s.f.) *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMES*. España: Universidad de Murcia. Páginas 25.
- Salas Perea, Ramón (2013) *Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud*. Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública. Páginas 102.
- Sánchez, Gerardo (2009). *El Desarrollo Organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. España: Universidad de Murcia. Páginas 21.
- Saracho, José María (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Chile: RIL Editores, 1ª Edición. Páginas 267.
- Torres, Natali; Falconí, María; Ramírez, Andrea (2019). *Desarrollo organizacional Análisis de variables*. Ecuador: La Caracola Editores. Páginas 130.
- Unidad Potencial Humano (2010). *Plan Plurianual de Capacitación Interna*. Costa Rica: Contraloría General de la República. Páginas 30.
- Valencia, Miriam (2005) *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Guatemala: Universidad del Valle. Páginas 55.
- Vela, Luis Sagi (2004). *El reto compartido del reto personal y de la organización*. España: ESIC Editorial, 1ª Edición. Páginas 193.
- Vallejo, Luz (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La Caracola Editores, Edición única. Páginas 133.

EGRAFÍA

Administración Wiki *Desarrollo Organizacional* [Consultado el 10 de noviembre de 2022]

Recuperado de: https://administracion2.fandom.com/es/wiki/Desarrollo_Organizacional.

Almeda, Carla (2017) *Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blog.talentclue.com/employer-branding>.

Bello, Elena (2022) *Qué es la gestión por competencias y cómo afecta en la productividad*. [Consultado el 20 de noviembre de 2022] Recuperado de:

<https://www.iebschool.com/blog/gestion-por-competencias-rrhh-2-0/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20la%20gesti%C3%B3n,estrategia%20comercial%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.

Bizneo Blog (s.f.) *Desarrollo organizacional de una empresa etapas y técnicas*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: https://www.bizneo.com/blog/desarrollo_organizacional/#:~:text=El%20desarrollo%20organizacional%20es%20el,ser%20competitivos%20en%20el%20mercado.

Bizneo (s.f.) *Tipos de competencias laborales / Cuáles son las más demandadas*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/tipos-de-competencias-laborales/>.

Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M. y Naranjo Valencia, J. C. (2006) *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, Retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración, 19(32),225-254. [Consultado el 8 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo>

Carrasco, Luisa (2022) *¿Qué son las competencias técnicas o hard skills?* [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blog.infoempleo.com/a/competencias-tecnicas-hard-skills/>.

Cero35 (s.f.) *¿Cuáles son los beneficios de la productividad?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://cero35.com/noticias/view/141/beneficios-productividad>.

- Ciencia Latina Revista Multidisciplinar (2020) *Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo mayo 2020*: [Consultado el 08 de noviembre de 2022] Recuperado de: [Ciencia Latina - Asociación de revistas académicas de Humanidades y Ciencias Sociales \(latinoamericanarevistas.org\)](https://ciencialatina.org/).
- Cofide (s.f.) *Diagnóstico organizacional: qué es, método e importancia*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.cofide.mx/blog/diagnostico-organizacional-que-es-metodo-e-importancia>.
- Cofide (s.f.) *Satisfacción laboral: guía para mejorarla*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de <https://www.cofide.mx/blog/satisfaccion-laboral-guia-para-mejorarla>.
- Coll Morales, Francisco (2021) *Cambio Organizacional*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cambio-organizacional.html>.
- Coll Morales, Francisco (2020). *Rotación de personal*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>.
- Core Global Partners (s.f.) *¿Qué es la gestión del talento humano?* [Consultado el 06 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-la-gestion-del-talento-humano/>
- Cruz, Luis Gerardo (2011) *Proceso y Técnicas de Intervención Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: [Proceso y Técnicas de Intervención Organizacional | Las Mejores Prácticas en Desarrollo Organizacional \(blogia.com\)](https://blogia.com/Proceso-y-Técnicas-de-Intervención-Organizacional)
- Diaz, Paola (2022) *5 técnicas de desarrollo organizacional para crear equipos de trabajo superpoderosos*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://lmsnews.org/tecnicas-desarrollo-organizacional/>
- Desarrolloadmon (2014) *Procesos y modelos del desarrollo organizacional*. [Consultado el 17 de noviembre de 2022] Recuperado de: <http://desarrolloadmon2014.blogspot.com/2014/03/procesos-y-modelos-del-desarrollo.html>

Díaz, Pedro (2017). *Impacto de la motivación en la satisfacción laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de <https://1library.co/document/qo5gxeky-impacto-motivacion-satisfaccion-instituto-educacion-superior-tecnologico-publico.html>.

Durán, Cecilia (2018) Implementar y sostener cambio organizacional [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/implementar-y-sostener-cambio-organizacional/#:~:text=Podemos%20definirlo%20como%20la%20capacidad,ser%20lo%20menos%20disruptivo%20posible>.

Eden (s.f.). *Satisfacción laboral: factores de influencia positivos y negativos*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de <https://www.aguaeden.es/blog/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos>.

EducaWeb (2015) *Las competencias transversales y su importancia en la empleabilidad*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.educaweb.com/noticia/2015/04/16/competencias-transversales-su-importancia-empleabilidad-16406/>.

Eslabón (s.f.) *Técnicas del Desarrollo Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/122-tecnicas-del-desarrollo-organizacional>.

Esparza, José Ángel (2021) Competitividad laboral en la actualidad mexicana. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.sesamehr.mx/blog/competitividad-laboral-en-la-actualidad-mexicana/>.

EUROFORUM (2020) *Competencias transversales: qué son y por qué las necesitas*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.euroforum.es/blog/competencias-transversales-que-son-y-por-que-las-necesitas/>

EUROFORUM (2022) *El Employer Branding: qué es, ventajas y cómo potenciarlo* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.euroforum.es/blog/employer-branding-que-es-ventajas-como-potenciarlo/>.

Factorial HR (2022) *Todo sobre la gestión por competencias en recursos humanos*. [Consultado el 21 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/gestion-competencias-rrhh/#modelos-de-gestion-de-competencias>.

Factorial HR (2022) *10 claves para reducir la tasa de rotación*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/disminuir-tasa-rotacion/#:~:text=La%20mejor%20manera%20para%20lograr,a%20mejorar%20el%20empleado%20experience>.

Flores-Carretero (s.f.) *Logra una sana competitividad en el trabajo con estas 5 estrategias*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.ieie.eu/competitividad-en-el-trabajo/>.

Forbes Red (2020) *Las soft skills que debería tener el candidato ideal*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/las-soft-skills-que-deberia-tener-el-candidato-ideal/>.

Galdeano Carlos; Valiente Antonio (2010) *Competencias profesionales*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2010000100004#:~:text=Las%20competencias%20b%C3%A1sicas%20son%20las,diferentes%20lenguajes%20oral%20escrito.

Gamarra Greta (2022) *¿Qué es el “employee engagement” y cómo mejorarlo desde RRHH?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/employee-engagement/#:~:text=Similar%20a%20la%20motivaci%C3%B3n%20laboral,tan%20involucrados%20est%C3%A1n%20los%20trabajadores>.

Gaviero Gutiérrez, Vivian (2002) *Diagnóstico de la necesidad del cambio empresarial*.

[Consultado el 24 de noviembre de 2022) Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/diagnostico-necesidad-cambio-empresarial/>.

Gerens, Escuela de Posgrado (2016) *¿Qué son los recursos humanos y qué involucra la gestión del talento humano?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de:

<https://gerens.pe/blog/recursos-humanos-involucra-gestion-talento-humano/>.

Gestión.org (s.f.) *Técnicas para el desarrollo organizacional*. [Consultado el 18 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.gestion.org/tecnicas-para-el-desarrollo-organizacional/>

Grijalva, Gabriela (s.f.) *Algunos modelos del comportamiento humano*. [Consultado el 17 de noviembre de 2022] Recuperado de: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/>.

Grupo Logis (2015) *Guía para implementar un modelo de gestión por competencias en el área de recursos humanos*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de:

<https://grupologis.co/modelo-de-gestion-de-competencias/#:~:text=Modelo%20conductual%3A,las%20metas%20de%20la%20organizacion%C3%B3n>.

Jaime, Haydee (s.f.) *Evaluación de desempeño laboral: ¿Qué implica y por qué debería realizarla?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de:

<https://www.holmeshr.com/blog/evaluacion-de-desempeno-laboral/>.

Hernández Villegas, Guadalupe (2018) *La metodología de desarrollo por competencias; factores de éxito y beneficios para el sector hidrocarburos*. [Consultado el 22 de noviembre de 2022] Recuperado de:

<https://www.amedirh.com.mx/blogrh/sector-energetico-en-rh/la-metodologia-de-desarrollo-por-competencias-factores-de-exito-y-beneficios-para-el-sector-hidrocarburos/>.

HumanSmart (s.f.) *Los tres principales modelos de intervención para el DO se describen a continuación*. [Consultado el 16 de noviembre de 2022] Recuperado de:

<https://humansmart.com.mx/3-modelos-de-intervencion-para-el-desarrollo-organizacional>.

Ibero (2020) *Cuáles son los modelos de desarrollo organizacional*. [Consultado el 16 de

noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blogposgrados.tijuana.ibero.mx/modelos-de->

desarrollo-

organizacional/#:~:text=Son%20aquellos%20cambios%20que%20modifican,todo%20lo%20contrario%2C%20deben%20reforzarlos.

Improven (2020) *¿Cómo detectar la necesidad del cambio y cómo llevarlo a cabo?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://improven.com/blog/detectar-necesidad-cambio-y-llevarlo-a-cabo/>.

Indeed (2020) *¿Qué son las competencias transversales?* [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/competencias-transversales>.

ISOTools (s.f.) *Gestión por Competencias*. [Consultado el 21 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.isotools.org/soluciones/personas/gestion-por-competencias/>.

KPMG (s.f.). *Gestión del cambio*. [Consultado el 09 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://home.kpmg/co/es/home/services/advisory/management-consulting/corporate-services/capital-humano-y-cambio-organizacional/gestion-del-cambio.html>.

Lanzas, Ángela; López, Esperanza & Lanzas, Victoria (2007). *Administración del cambio de las organizaciones*. [Consultado el 09 de noviembre de 2022] Recuperado de: <file:///C:/Users/moral/Downloads/DialnetAdministracionDelCambioEnLasOrganizaciones/>

LosRecursosHumanos.com (2011) *El Proceso del Desarrollo Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/el-proceso-de-desarrollo-organizacional/>.

Martins, Julia (2021) *¿Qué es la gestión de cambios? 6 pasos para crear un excelente proceso de gestión de cambios* [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/change-management-process>.

Muñoz, Adlemy (2017) *Instrumentos para recopilar información en el Desarrollo Organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://psicometricas.mx/blog/instrumentos-recopilar-informacion-en-desarrollo-organizacional/>.

- PAD Escuela de Dirección (s.f.) *Diagnóstico organizacional: ¿Qué es y cuál es su importancia para la organización?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blog.pad.edu/cual-es-la-importancia-del-diagnostico-organizacional>.
- Pardo, Claudia (2011) *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas*: [Consultado el 08 de noviembre de 2022] Recuperado de: [La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas](#).
- Paredes, Hernán (s.f.) *La Gestión del talento humano por competencias*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/la-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>.
- Peçanha, Vitor (2020) *Conoce el modelo de gestión por competencias y cómo colabora para aumentar la productividad en las empresas*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-competencias/>.
- Pérez, Anna (2016) *Desarrollo Organizacional, técnicas y conceptos clave*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/desarrollo-organizacional-tecnicas-y-conceptos-clave>.
- Pérez, Anna (2016) *Pasos para la implementación de un cambio organizacional*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/pasos-para-la-implementacion-de-un-cambio-organizacional>.
- Pérez Carmona, Antonio (s.f.) *La Necesidad del Cambio*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://antonioperezcarmona.es/la-necesidad-del-cambio/>.
- Pérez, Jill (2013) *Formación de equipos de trabajo*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/formacion-de-equipos/>.
- Pérez Oscar (2014) *Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias para tu empresa*. México: Blog PeopleNext. [Consultado el 21 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com/los-beneficios-de-la-gestion-del-talento-humano-por-competencias-para-tu-empresa>.
- Pérez, Oscar (2021). *¿Cómo es el proceso de desarrollo organizacional en las empresas?*

México: Blog PeopleNext. [Consultado el 14 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com/como-es-el-proceso-de-desarrollo-organizacional-en-las-empresas>.

ProOptim (2017) *La necesidad del cambio en las organizaciones*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://blog.pro-optim.com/gestion-del-cambio/la-necesidad-del-cambio-en-las-organizaciones/>.

Puig, Jaime (2021) *¿Qué es el Employer Branding? Definición, Fases y Ejemplos*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.irbootcamp.com/2021/02/15/que-es-el-employer-branding-definicion-fases-y-ejemplos/>.

QuestionPro (s.f.) *¿Qué es una encuesta?* [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>.

QuestionPro (s.f.) *¿Qué es el employee engagement?* [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-employee-engagement/>.

Quiroa, Myriam (2021) *Círculo de calidad*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/circulo-de-calidad.html>.

Revista Granito de Arena (2020) *Liderazgo con valores*. [Consultado el 14 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.revistagranitodearena.com/liderazgo-con-valores-john-maxwell-llama-a-la-resiliencia/>.

Rock Content (2019). *¿Qué es el proceso de desarrollo organizacional en las empresas?* [Consultado el de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/desarrollo-organizacional/>.

Roldán, Paula Nicole (2016) *Competitividad*. [Consultado el 27 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>.

Ruiz, Leandy (2015) *Modelo de gestión por competencias*. [Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>.

Sánchez, Gerardo (2009) *El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia de cambio para instituciones documentales*. Página 244. [Consultado el 09 de noviembre de 2022]

Recuperado de:

<file:///C:/Users/moral/OneDrive/Desktop/GESTION%20DEL%20TALENTO/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL%203>.

Sevilla, Andrés (2016) *Productividad*. [Consultado el 24 de noviembre de 2022] Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/productividad.html#:~:text=Es%20decir%2C%20cuantos%20menos%20recursos,tanto%2C%20mayor%20ser%20la%20eficiencia>.

Sydle (2022) *¿Qué es evaluación de desempeño? Conoce 13 modelos eficientes*. [Consultado el

24 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno620a9147e45de05ff60302f8/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20es,procesos%20burocr%C3%A1ticos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.

Tonito, Mirtha (2015) *Acción de intervención. Fase de implementación del proceso*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de:

https://prezi.com/zcwx_3lc6gki/accion-de-intervencion-fase-de-implementacion-del-proceso/#:~:text=La%20acci%C3%B3n%20de%20intervenci%C3%B3n%20es,solucionar%20un%20problema%20organizacional%20particular.

Van Arcken, Hernán (s.f.) *Pedagogía, Didáctica, Competencias y Evaluación para docentes*.

[Consultado el 23 de noviembre de 2022] Recuperado de:

<https://pedagogiadocente.wordpress.com/competencias/competencias-tecnicas/>.

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1, Tabla 1: Objetivos

Objetivos de la organización	Objetivos individuales
Supervivencia	Mejor salario
Crecimiento sostenido	Mejor prestación
Rentabilidad	Estabilidad de empleo
Productividad	Seguridad en el trabajo
Calidad de los productos/servicios	Calidad de vida en el trabajo
Reducción de costos	Satisfacción en el trabajo
Participación en el mercado	Consideración y respeto
Nuevos mercados	Oportunidades de crecimiento
Nuevos clientes	Libertad de trabajo
Competitividad	Liderazgo laboral
Imagen en el mercado	Sentido de pertenencia

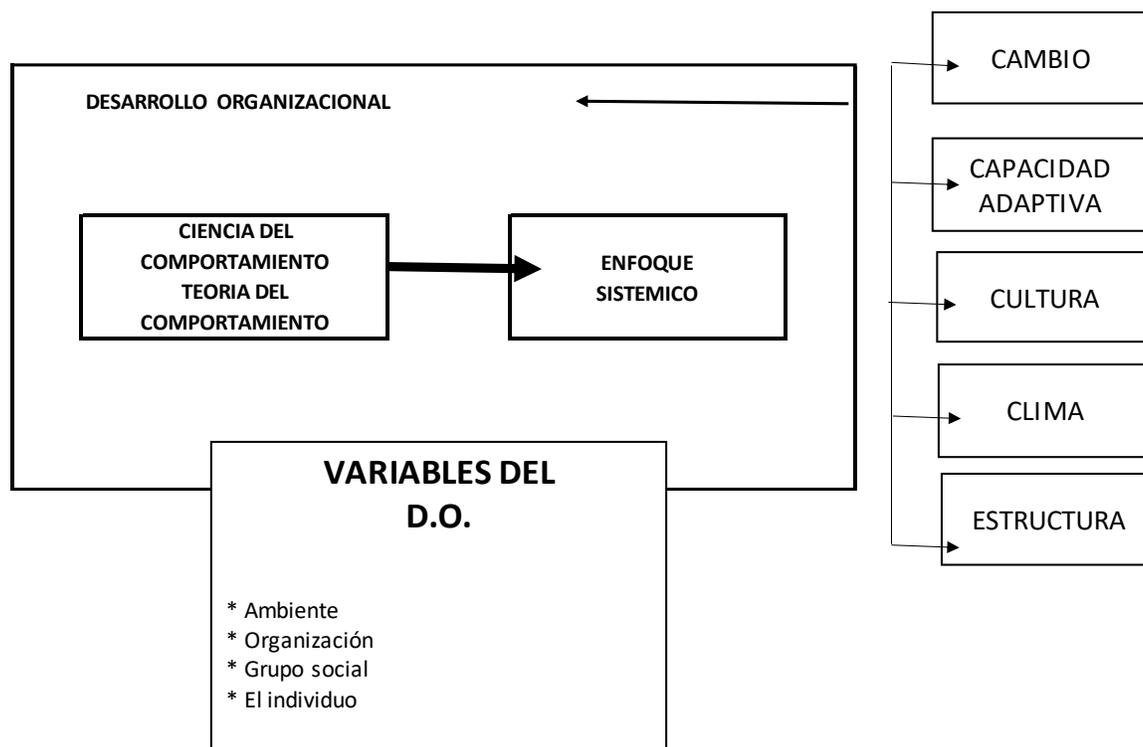
Nota: El gráfico ejemplifica algunos de los objetivos que son importantes para la organización y objetivos individuales. Adaptado de *Objetivos de la Gestión del Talento Humano* (Pág. 6) Chiavenato, Idalberto (2009).

9.2 Anexo 2, Figura 1: Los 5 Elementos del Modelo ADKAR

A	Awareness (Consciencia) - De la necesidad del cambio
D	Desire (Deseo) - De participar y apoyar el cambio
K	Knwledge (Conocimiento) - Sobre cómo cambiar
A	Ability (Habilidad) - De mostrar nuevos conocimientos
R	Reinforcement (Reforzamiento) - Para sostener el cambio

Nota: El modelo ADKAR es un acrónimo de los cambios que se deben lograr para que un cambio personal sea exitoso. Adaptado de Prosci, (s.f.). *Los 5 elementos del modelo ADKAR*, [Consultado el 10 de noviembre de 2022] Recuperado de: [Somos Prosci LATAM: especialistas en Gestión del Cambio Organizacional](#)

9.3 Anexo 3, Figura 2: Desarrollo Organizacional



Nota: Se muestran las variables del Desarrollo Organizacional. Adaptado de Duran, Paulo (2020). *Desarrollo organizacional; qué es, etapas, proceso, cultura, cambio y clima organizacional*. [Consultado el 15 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/desarrollo-organizacional-d-o/>

9.4 Anexo 4, Figura 3: Características del Desarrollo Organizacional

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



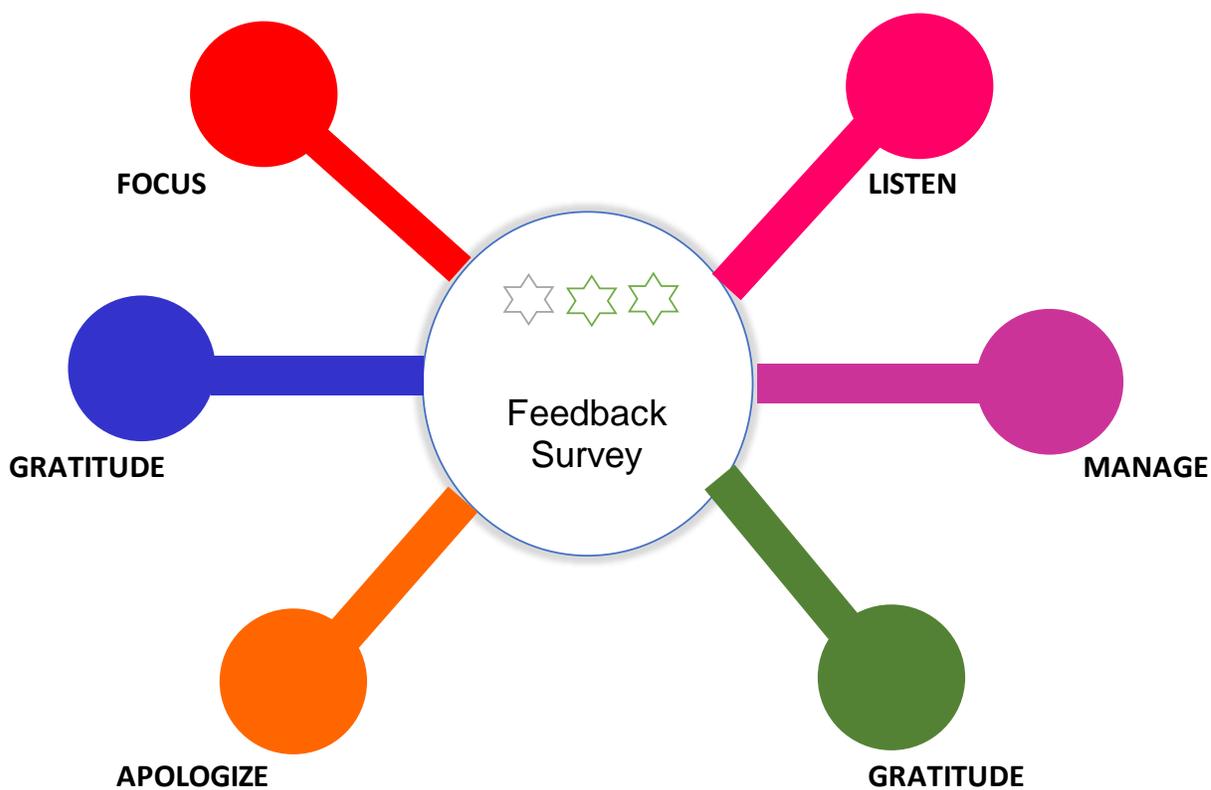
Nota: Muestra las características del Desarrollo Organizacional. Adaptado de UST, (s.f.).

Características del Desarrollo Organizacional, [Consultado el 17 de noviembre de 2022]

Recuperado de:

<http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/margaritapenedesarrolloorganizacional/caractersticasdeld.o.html>

9.5 Anexo 5, Figura 4: Encuesta de retroalimentación



Nota: Elementos de un proceso de retroalimentación. Adaptado de QuestionPro, (s.f.). *Encuesta de retroalimentación: definición, por qué es importante, cómo crear y ventajas*, [Consultado el 18 de noviembre de 2022] Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/feedback-survey/>.



Galileo
UNIVERSIDAD

IDEA

Guatemala, 09 de enero de 2023

Señores
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Sonia Judith Morales Alvarez que me identifico con número de carné 131221041 y con DPI 1812292740116 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología y Administración de Recursos Humanos

"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

Impacto del Desarrollo Organizacional en la
Gestión del Talento Humano por Competencias.

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. [Firma manuscrita]