



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCION DE POSGRADOS Y EXTENSION**

**“ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIA PARA
DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS.”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN GERENCIA
DEL TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR:
LIC. JULIO ABNER HERNÁNDEZ PANAMEÑO**

**ASESOR DE TESIS:
MTRO. JORGE ELISEO MERINO GONZÁLEZ**

SAN SALVADOR, JULIO DE 2022



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMAN
VICERRECTOR DE INVESTIGACION E INTERNACIONALIZACION**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURAN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADEMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE LBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACION**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADEMICA**

SAN SALVADOR, JULIO DE 2022



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtro. Ismael Alejandro Alens Salinas
Presidente

Mtra. Ana Maria de Lourdes Gamero Marín
Primer Vocal

Mtra. Karla Patricia Santana de Campos
Segundo Vocal

Mtro. Jorge Eliseo Merino González
Asesor



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Economía

Mes: JULIO

Año: DOS MIL VEINTIDÓS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciocho y treinta horas del día veintinueve de julio del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS", presentado por el: LIC. JULIO ABNER HERNÁNDEZ PANAMEÑO, para optar al grado de MAESTRO EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. ISMAEL ALEJANDRO ALENS SALINAS
Presidente

MTRA. ANA MARÍA DE LOURDES GAMERO MARÍN
1er. Vocal

MTRA. KARLA PATRICIA SANTANA DE CAMPOS
2do. Vocal

LIC. JULIO ABNER HERNÁNDEZ PANAMEÑO
Sustentante

DEDICATORIAS

Quiero dedicar la culminación de la tesis para optar al título de Maestría:

A Dios, a quien me ha permitido alcanzar este objetivo de vida.

A la Universidad Pedagógica de El Salvador (UPED), especialmente a la Dirección de Posgrados que con la colaboración y comunicación constante de Maestra Capriles y Lic. Pocasangre ha sido posible la culminación de los estudios de Maestría.

A mi padre Juan, quien falleció en 1985, y a mi madre Teresa, quien con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias a los dos por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo, valentía, sacrificio y dedicación.

A mi esposa Francisca, mis hijos Alejandra, Julio, Kevin, Brenda y Katherine, sin olvidar a mis nietos, por creer en mi persona y apoyar siempre mi trabajo y estudio.

A mis hermanos y hermanas Osmín, Sonia, Lilian, Ricardo, Juan, Saul y Marcos; a mis cuñados y cuñadas, sobrinos y sobrinas, quienes entendieron mis sueños y deseo de superación.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

A todos mis amigos y amigas, compañeros de estudio y de promociones por apoyarme cuando más los he necesitado, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, siempre los llevo en mi corazón.

A todos ustedes, dedico esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer la presentación de la tesis para optar al título de Maestría:

Al Maestro Jorge Eliseo Merino González por aceptar mi solicitud de asesoramiento que, sin su ayuda y orientación, estoy seguro de que no habría sido posible terminar la tesis. El conocimiento, dedicación, disciplina y entrega de “Jorge” en el área de la Gerencia del Talento Humano representan el mayor ejemplo que puedo reconocer, imitar y seguir en el futuro que me espera por delante.

Al Jurado Evaluador por dedicar el tiempo para revisar mi trabajo de tesis, por las observaciones que han sido congruentes y acertadas y demostrar su conocimiento en el área del tema de la tesis.

A los docentes que han compartido sus conocimientos y experiencias en el desarrollo de los módulos recibidos en los dos años precedentes al proceso de graduación, a todos los recuerdo con cariño.

A la Universidad Pedagógica del El Salvador (UPED) por aceptar mi participación en el desarrollo de la Maestría de Gerencia del Talento Humano.

A la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) y especialmente al personal de la Escuela de Idiomas, siempre los recuerdo con cariño.

A las empresas (en el anonimato), que abrieron sus puertas y permitieron interactuar, interrogar e indagar en sus procesos de gestión del talento humano por competencias durante la investigación.

A mis amigas y compañeras de siempre: Jenny y Victoria, mis compañeras de la misma Licenciatura e igual Maestría, miembros de mi eterno equipo de trabajo, siempre las voy a recordar con cariño y estima. Las que puedo describir como personas muy importantes para la culminación de la Maestría. Gracias por esa amistad.

RESUMEN

Para desarrollar una efectiva selección de personal, es necesario seguir un procedimiento que contiene una serie de pasos complejos que, a su vez, forman parte del macroproceso de mayor complejidad que se ejecuta en cualquier empresa u organización; este, es el proceso de Gestión del Talento Humano. Cuando se selecciona sin valorar o tomar en cuenta las competencias de los candidatos, es altamente probable que se contrate a un empleado que no rinda como se espera; también puede ocurrir que el resto de las etapas del proceso de la Gestión Humana, no ofrecen al nuevo empleado motivos para permanecer en la empresa, renunciando al poco tiempo de haber sido contratado. Ambas situaciones generan rotación de personal; que conduce a su vez a iniciar de nuevo, procedimientos de selección de personal, que implican, pérdida de tiempo, dinero y otros recursos.

Dado lo anterior, esta investigación se enfoca en conocer y comprender aquellos aspectos de los procesos de selección de personal, que contribuyen con el aumento o la disminución de la rotación de personal en las empresas.

El objetivo de la investigación es proponer estrategias de selección de personal por competencias, que contribuyan a disminuir la rotación de personal en las empresas. La pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cuáles son las estrategias de selección de personal por competencias que contribuyen en la disminución de la rotación de personal en las empresas?

La pregunta de investigación se responde a través de una investigación bibliográfica para conocer las causas y soluciones para disminuir la rotación de personal y una consulta con el fin de explorar las opiniones que ofrecen los empleados de las áreas de gestión del talento humano y trabajadores considerados como talento humano de dos empresas; que por razones de seguridad y de acuerdo con la solicitud expresa, se mantienen en el anonimato.

El análisis de las causas y soluciones que se obtienen de la investigación bibliográfica y de la información obtenida de los empleados de dos empresas,

proporcionan datos para elaborar las conclusiones, recomendaciones y la propuesta de estrategias de selección de personal por competencia para disminuir la rotación de personal en las empresas.

Palabras claves: estrategia, selección de personal, competencia, rotación de personal, empresa.

ABSTRACT

To develop an effective selection of personnel, it is necessary to follow a procedure that contains a series of complex steps that, in turn, are part of the most complex macro-process that is executed in any company or organization; this is the Human Talent Management process. When selected without assessing or taking into account the competencies of the candidates, it is highly likely that an employee will be hired who will not perform as expected; It can also happen that the rest of the stages of the Human Management process do not offer the new employee reasons to remain in the company, resigning shortly after being hired. Both situations generate staff turnover, which in turn leads to a new start, personnel selection procedures, which involve waste of time, money and other resources.

Given the above, this research focuses on knowing and understanding those aspects of the personnel selection processes, which contribute to the increase or decrease in the turnover of personnel in companies.

The objective of the research is to propose strategies for the selection of personnel by competencies, which contribute to reducing the turnover of personnel in companies. The research question is the following: What are the personnel selection strategies by competencies that contribute to the reduction of personnel turnover in companies?

The research question is answered through bibliographic research to know the causes and solutions to reduce staff turnover and a consultation in order to explore the opinions offered by employees in the areas of human talent management and workers considered as human talent from two companies; because of security reasons and in accordance with the express request, they remain anonymous.

The analysis of the causes and solutions obtained from the bibliographic research and from the collected information from the employees of two companies, provides data to draw up the conclusions, recommendations and the proposal of personnel selection strategies by competence to reduce personnel turnover in companies.

Keywords: strategy, personnel selection, competence, staff turnover, company.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	i
PRESENTACIÓN	iii
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 ANTECEDENTES	16
1.2 DEFINICIÓN O PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	18
1.2.1 <i>Enunciado del problema</i>	19
1.2.2 <i>Preguntas de la investigación</i>	19
1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	20
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	20
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	20
1.4 ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS.....	21
1.4.1 <i>Hipótesis General o de Trabajo</i>	21
1.4.2 <i>Hipótesis Específicas</i>	21
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	22
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	23
1.6.1 <i>Alcances</i>	23
1.6.2 <i>Limitaciones</i>	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	25
2.1 CONCEPCIÓN CLÁSICA DE LA PERSONA COMO TRABAJADOR.....	25
2.1.1 <i>Teoría X, Y y Z</i>	25
2.1.2 <i>Pirámide de las necesidades de Maslow</i>	26
2.2 LA PERSONA VISTA COMO UN RECURSO	27
2.2.1 <i>Atracción</i>	27
2.2.2 <i>Reclutamiento</i>	28
2.2.3 <i>Selección</i>	29
2.2.4 <i>Integración</i>	29
2.2.5 <i>Capacitación y Desarrollo</i>	30
2.2.6 <i>Remuneración</i>	31
2.2.7 <i>Evaluación del desempeño</i>	32
2.3 LA PERSONA VISTA COMO UN TALENTO (GESTIÓN MODERNA DEL TALENTO HUMANO).....	32
2.3.1 <i>Atracción del talento humano</i>	32
2.3.2 <i>Selección de personal</i>	33

2.3.3	<i>Contratación</i>	34
2.3.4	<i>Retención</i>	35
2.3.5	<i>Gestión de la evaluación del desempeño (Evaluación 360°)</i>	36
2.4	LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	37
2.4.1	<i>Procesos de selección por competencias</i>	38
2.4.2	<i>Estrategias de selección por competencias</i>	39
2.4.3	<i>Capacitación y desarrollo por competencias</i>	41
2.4.4	<i>Evaluación del desempeño por competencias</i>	43
2.4.5	<i>Gestión de la remuneración por competencias</i>	43
2.5	ROTACIÓN DE PERSONAL.....	44
2.6	POSTURA DE LA INVESTIGACIÓN	46
CAPÍTULO III.	METODOLOGÍA	48
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.2	TÉCNICA E INSTRUMENTOS	49
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
3.4	PROCEDIMIENTO DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	50
3.5	MÉTODO DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.....	51
3.5.1	<i>Descripción de datos y tablas</i>	51
3.5.2	<i>Procesamiento de los resultados de la investigación</i>	53
3.5.3	<i>Presentación de conclusiones, recomendaciones y propuesta</i>	53
CAPÍTULO IV.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	54
4.1	ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DE LA INFORMACION OBTENIDA.....	54
4.2	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE EMPLEADOS DE DOS EMPRESAS.....	58
4.2.1	<i>Descripción de puestos</i>	58
4.2.2	<i>Reclutamiento</i>	59
4.2.3	<i>Procesos de selección de personal</i>	60
4.2.4	<i>Estrategias de selección de personal por competencias</i>	61
4.2.5	<i>Formación y desarrollo</i>	62
4.2.6	<i>Paquete de compensaciones</i>	64
4.2.7	<i>Evaluación del desempeño</i>	65
4.2.8	<i>Ambiente laboral</i>	67
4.2.9	<i>Políticas de retención de personal</i>	68
CAPITULO V.	CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA	71

5.1 CONCLUSIONES.....	72
5.2 RECOMENDACIONES.....	73
5.3 PROPUESTA.....	74
5.3.1 Estrategia 1: Planificar técnica y estratégicamente el proceso de gestión del talento humano por competencias.....	75
5.3.2 Estrategia 2: Diseño de descriptores de puestos por competencias, que contengan el perfil de contratación.....	75
5.3.3 Estrategia 3: Procedimiento de Selección de personal con un enfoque de competencias.....	78
5.3.4 Estrategia 4: Aplicación de pruebas de conocimiento técnico y evaluaciones de competencias a los aspirantes a ocupar un cargo en la empresa.....	82
5.3.5 Estrategia 5: Diseñar e implementar los procesos atracción por competencia, capacitación y desarrollo por competencia, compensaciones por competencia, gestión del desempeño por competencia y gestión de clima organizacional por competencia	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
ANEXOS.....	101
ANEXO 1: MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	102
ANEXO 2: INFORMACIÓN OBTENIDA DE ESPECIALISTAS EN GERENCIA DEL TALENTO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	104
ANEXO 3: INFORMACIÓN OBTENIDA DE COLABORADORES DEL ÁREA DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	108
ANEXO 4: INFORMACIÓN OBTENIDA DE TRABAJADORES SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	112
ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE ESPECIALISTAS EN GERENCIA DEL TALENTO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL # 1.....	116
ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE ESPECIALISTAS EN GERENCIA DEL TALENTO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL # 2.....	137
ANEXO 7: TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE COLABORADORES DEL ÁREA GERENCIA DEL TALENTO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL #.....	145
ANEXO 8: TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE COLABORADORES DEL ÁREA DE GERENCIA DEL TALENTO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL #	156
ANEXO 9: TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE TRABAJADORES SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL # 1	163
ANEXO 10: TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE TRABAJADORES SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL # 2	171

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal de proponer estrategias de selección de personal por competencias, que contribuyan a disminuir la rotación de personal en las empresas. Asimismo, se identifican las causas y soluciones a la rotación de personal y se consulta a empleados de dos empresas para obtener información acerca de los procesos de selección de personal que se llevan a cabo.

Una de las empresas que aceptó colaborar en la consulta, desarrolla actualmente procesos de selección de personal por competencia, y considera a su personal como talento humano. La segunda empresa no ha tenido la oportunidad de ajustar su gestión de personal, manteniendo todos sus procesos con un enfoque clásico de administración de recursos humanos y aplicando nociones limitadas de gestión de talento humano por competencia.

La importancia de estudiar este tema se debe a que, en nuestro país, las empresas tienen dificultades en aplicar las competencias a los procesos de gestión del talento humano, aduciendo a problemas económicos, la falta de personal especializado, dificultades relacionadas al ambiente laboral, no pueden ofrecer mejores salarios y prestaciones a sus empleados, se ajustan con dificultades a las leyes laborales y desconocen el concepto de competencias. En este sentido, los trabajadores llegan a las empresas, identifican las dificultades y se retiran al poco tiempo de haber sido contratados en busca de mejores oportunidades laborales, por lo cual las empresas se mantienen en constante rotación de personal.

En el capítulo I, se aborda el planteamiento del problema, identificando los antecedentes, la definición del problema de estudio, el enunciado del problema en forma de pregunta, dando origen a las preguntas de investigación general y específica; así como los objetivos de investigación general y específicos, se establecen las hipótesis; la justificación del estudio y finaliza con las limitaciones y alcances del estudio.

En el capítulo II, se aborda el marco teórico, describiendo la concepción clásica de la persona como trabajador bajo la influencia de McGregor, Ouchi, Pascale y Maslow;

también, la etapa de la persona vista como recurso, tomando en cuenta las actividades y procesos de atracción, reclutamiento, selección, integración, capacitación y desarrollo, remuneración y evaluación del desempeño. Asimismo, se desarrolla la etapa de la persona vista como un talento, que muestra la gestión moderna del talento humano, con las actividades y procesos atracción de talento humano, selección de personal, contratación, retención y gestión de la evaluación del desempeño. Además, se aborda la gestión por competencias, que incluye los procesos de selección por competencias, estrategias de selección por competencias, capacitación y desarrollo por competencias, evaluación del desempeño por competencias y gestión de remuneraciones por competencias. Se incluye la rotación de personal y la postura del investigador.

En el capítulo III, se aborda la metodología, haciendo la mención del tipo de investigación, técnica e instrumentos, población y muestra, procedimiento de la recolección de la información y el método de procesamiento de la información recolectada.

En el capítulo IV, se aborda el análisis y discusión de resultados, en donde se hace un análisis de la investigación documental bibliográfica sobre las causas y soluciones de la rotación de personal y de la información obtenida por categorías relacionadas a los procesos de gestión por competencias de empleados de dos empresas que laboran en el área de talento humano.

En el capítulo V, se abordan las conclusiones y recomendaciones que guían la propuesta sobre las estrategias de selección de personal por competencia para disminuir la rotación de personal en las empresas.

Se incluye en los anexos, la matriz de congruencia, las preguntas dirigidas a los empleados de dos empresas para recoger la información que servirá para la investigación y las transcripciones de las entrevistas.

PRESENTACIÓN

La presente investigación titulada: Estrategias de selección de personal por competencia para disminuir la rotación de personal en las empresas, se pone a consideración de los señores miembros del Jurado Calificador.

El objetivo de realizar esta investigación es la de optar al Grado Académico de Maestría en Gerencia del Talento Humano. Con este propósito se ha organizado convenientemente la estructura formal del documento en el orden siguiente: en las primeras páginas protocolarias se consideran, las autoridades, el jurado calificador, el acta de aprobación que firma el Jurado Calificador, dedicatorias, agradecimientos, resumen y abstract.

En el índice, se inicia con la introducción, los cinco capítulos y se concluye con las referencias bibliográficas y los anexos. En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema; en el capítulo II, se desarrolla el marco teórico; en el capítulo III, se desarrolla la metodología; en el capítulo IV, se desarrolla el análisis y discusión de resultados; y en el capítulo V, se desarrolla conclusiones, recomendaciones y propuesta.

Los resultados obtenidos de la investigación documental - bibliográfica y las consultas realizadas se han tabulado y agrupado (tabla de investigación documental e información obtenida por empresa # 1 y # 2), agregándose un análisis y un aporte por tabla. Las consultas fueron realizadas en el contexto de la pandemia COVID 19, por lo que esta situación no permitió que más empresas se sumaran al esfuerzo de la consulta. Además, con las conclusiones, recomendaciones y propuesta, se deja la posibilidad para que se continúe investigando y consultando sobre el progreso en la gestión de talento humano y para que más empresas a nivel nacional implementen sus procesos de gestión por competencias.

EL AUTOR

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

El proceso de selección en las empresas es de todos los procesos de gestión humana el más complejo, pues constituye el primer estrechón de manos, en una relación empleado-empresa, que se irá consolidando con el paso del tiempo. Seleccionar es complejo ya que para hacerlo es necesario, además de analizar y tomar en cuenta las competencias del individuo, tener bien claro y definido lo que la empresa ofrecerá al mejor candidato, de ello dependerá el éxito del proceso de atracción, reclutamiento y selección de personal; las empresas no contratan a un número cualquiera de personas, sino que, contratan al que cumpla con los requisitos del puesto de acuerdo con el perfil y, que posea las habilidades suficientes para cumplir la tarea, así como para que asuma las responsabilidades que demanda el puesto.

El proceso de selección implica una importante inversión de las empresas en recursos y tiempo, por lo que, si este proceso fracasa, la inversión se convierte en un costo que no generó ningún tipo de rentabilidad a la organización. El fracaso de un proceso de selección se visualiza: a) cuando al poco tiempo de que el mejor candidato fue contratado, renuncia a su puesto de trabajo y; b) cuando la persona que se contrató resultó no ser competente para el puesto y la empresa tiene que despedirlo. Ambas situaciones pueden conducir a Rotación Alta de Personal; en la situación, a) habrá que revisar no solo el proceso de selección que la empresa desarrolla, sino también el resto de los procesos de la gestión humana que no desarrolla; en cambio, sí hablamos de la situación b), es más que relevante poner las estrategias y métodos del proceso de selección en remojo.

Se conceptualiza la selección de personal como la selección de la persona adecuada para el sitio adecuado, esto significa que para ocupar una plaza se debe cumplir con los requisitos del perfil del puesto y poseer las competencias necesarias.

De acuerdo con Coll (2020), la rotación de personal en las empresas se origina por: a) un clima laboral nocivo y negativo, b) salarios bajos y no competentes, c) proceso de selección inadecuado o inexistente, d) faltas de capacitación y desarrollo

profesional, e) falta de motivación personal y laboral, f) no se alcanzan los objetivos planeados, y, g) mala supervisión del trabajo. Las empresas han invertido tiempo y recursos en la identificación de las estrategias para la selección de personal por competencias en relación con la rotación de personal para incrementar sus ganancias, lograr la consecución de los objetivos, posicionarse en el mercado laboral y mejorar sus productos y servicios.

Hernández, S., Cruz, Z., Meza, M., Cruz, L. (2017) en su estudio titulado “Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte” identifica cinco causas importantes: áreas de trabajo, personales, motivación personal, puesto de trabajo y ambiente laboral; asimismo, propone las soluciones siguientes: a) revisión de los análisis de puestos de la empresa, a fin de establecer las funciones específicas y características de las personas que las acompañan; b) análisis del proceso de reclutamiento y selección, a fin de encontrar alguna anomalía en el proceso, lo cual provocara que no se estuviera contratando al personal adecuado para el cargo; c) análisis del clima laboral para obtener información real de los empleados y su grado de satisfacción; d) compromiso de los altos mandos; e) revisar los estudios salariales o de remuneración.

Las empresas por lo general ocultan datos de su personal, por razones de seguridad, tal es el caso de una de las empresas objetivo de la investigación que para colaborar no entregará datos ni documentos de planificación y en todo momento exige mantener el anonimato; además, se debe cumplir las medidas de distanciamiento social y evitar el contacto físico.

En el desarrollo de la investigación se considerarán entre otros aspectos de la gestión del talento humano, los procesos de atracción y selección de personal por competencias a fin de determinar y formular las estrategias a seguir, para impactar positivamente la rotación de personal.

1.2 DEFINICIÓN O PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

La selección de personal en las empresas es un proceso complejo de la administración de personal y de la gestión del talento humano, especialmente cuando las estrategias de selección de personal no son claras, no están bien definidas o no existen. No se determinan las competencias de las personas en el nivel estratégico ni en el perfil del puesto que se requieren para seleccionar al mejor personal para que se ocupe de las tareas y responsabilidades inherentes del puesto. El área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo.

La investigación es relevante porque permitirá conocer las situaciones propias del proceso de selección y otros aspectos de la gestión de personal, que generan alta rotación de personal en las empresas y es importante, en vista que conducirá a proponer estrategias de selección de personal por competencias, entre otras sugerencias sobre aspectos de la gestión del talento humano, a tomar en cuenta para disminuir la rotación de personal.

Con esta investigación se espera generar un impacto social, empresarial e institucional por medio de la identificación y proposición de estrategias a poner en práctica en los procesos de selección de personal por competencias, con el fin de afectar positivamente las organizaciones, de tal forma de generar resultados aceptables en las actividades diarias y la disminución de la rotación de personal.

El que las empresas no atiendan las causas y consecuencias de la alta rotación de personal como resultado de una inadecuada selección de personal, que no toma en cuenta las competencias, conlleva a problemas, tales como: desempleo, baja productividad del trabajador y, por lo tanto, bajo rendimiento para las empresas. Además, demandas laborales por despidos con la intervención del Ministerio de Trabajo; y en casos extremos, trabajadores que al perder su trabajo o ser despedidos, toman decisiones fatales como el suicidio, lo que afecta gravemente a la familia y a la sociedad.

Es necesario entonces, concientizar, capacitar, convencer y motivar a las personas involucradas en los procesos de selección de personal para que formen parte del proceso y logren retener al personal, mejoren el ambiente laboral en las empresas, evalúen las competencias y habilidades del empleado, aseguren la estabilidad laboral y revisen las compensaciones y beneficios.

1.2.1 Enunciado del problema

Las empresas tienen la necesidad de mantener cubiertos los puestos de trabajo en la organización, orientan sus esfuerzos para encontrar las personas adecuadas por medio de procesos de selección de personal, utilizan otros procesos como la atracción, reclutamiento, retención, compensación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo. Algunas empresas realizan la gestión de recursos humanos y otras se van encaminando hacia la gestión de talento humano, desde una perspectiva clásica hasta una más moderna por competencia. Los resultados que se obtienen son diferentes; la rotación de personal pone a prueba cualquier gestión que las empresas implementen; es por ello, que la investigación se enfoca en conocer y comprender aquellos aspectos de los procesos de selección de personal, que contribuyen con el aumento o la disminución de la rotación de personal en las empresas.

Para la presente investigación se establece el enunciado siguiente:

¿Cuáles son los aspectos para formular estrategias de selección de personal por competencias orientadas a disminuir la rotación de personal en las empresas?

Para ello surgen las siguientes preguntas de investigación.

1.2.2 Preguntas de la investigación

1.2.2.1 Pregunta general

¿Cuáles son las estrategias de selección de personal por competencias que contribuyen en la disminución de la rotación de personal en las empresas?

1.2.2.2 Preguntas específicas

PE1: ¿Cuáles aspectos de las estrategias utilizadas para seleccionar personal causan el aumento de la rotación de personal en las empresas?

PE2: ¿Qué estrategias de selección de personal por competencias contribuyen a disminuir la rotación de personal en las empresas?

PE3: ¿Es la falta de descripción de puestos uno de los factores que contribuyen a realizar una selección de personal que fracasa al poco tiempo con la renuncia o despido de la persona?

PE4: El ofrecer a un candidato, desarrollo profesional a través de la formación constante, ¿causará una disminución de rotación de personal en las empresas?

PE5: ¿La falta de un paquete atractivo de compensaciones, causará una alta rotación del personal en las empresas?

PE6: ¿Es el mecanismo de evaluación del desempeño que utilicen las empresas, una de las causas de rotación de personal?

PE7: ¿Es el ambiente laboral uno de los causantes de rotación de personal en las empresas?

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Proponer estrategias de selección de personal por competencias, que contribuyan a disminuir la rotación del personal en las empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1: Realizar indagaciones bibliográficas o documentales necesarias, para conocer en qué consisten los procesos de selección por competencias, las causas y las estrategias que se utilizan durante el proceso para reducir la rotación de personal en las empresas.

OE2: Conocer los procesos de la gestión de personal, que contribuyen con el aumento o disminución de la rotación de personal en las empresas.

OE3: Identificar los aspectos de gestión humana que se considera que contribuyen a que el proceso de selección de personal sea un éxito, a fin de brindar un valor agregado a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

OE4: Identificar los procesos de la gestión de talento humano, qué, permiten retener a los empleados que laboran para las empresas; a fin de brindar un valor agregado a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

OE5: Identificar los aspectos que hacen que los empleados permanezcan trabajando para sus empresas por muchos años; así como, aquellos aspectos que los motivan a retirarse de las empresas donde laboran.

1.4 ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis General o de Trabajo

1.4.1.1 Hipótesis Afirmativa:

La utilización de estrategias de selección de personal por competencias durante el proceso de selección es uno de los factores que contribuye a disminuir la rotación de personal en las empresas.

1.4.1.2 Hipótesis Negativa:

La no utilización de estrategias de selección de personal por competencias durante el proceso de selección es uno de los factores que contribuye al aumento de la rotación de personal en las empresas.

1.4.2 Hipótesis Específicas

HE1: La utilización de estrategias en el proceso de selección de personal disminuye la rotación de personal en las empresas.

HE2: Contar con las descripciones de los puestos de trabajo, es uno de los factores que contribuye a realizar con éxito un proceso de selección de personal.

HE3: Ofrecer a un candidato, desarrollo profesional a través de la formación constante, es uno de los factores que influyen en la disminución de la rotación de personal en las empresas.

HE4: Ofrecer un paquete atractivo de compensaciones, disminuye la rotación de personal en las empresas.

HE5: Implementar un proceso técnico de gestión del desempeño, disminuye la rotación de personal en las empresas.

HE6: Las mejoras en el ambiente laboral de las empresas disminuyen la rotación de personal en las empresas.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación se enfocará en conocer la bibliografía, estudios y/o artículos desarrollados sobre los procesos de gestión de personal (Atracción, Selección, Formación, Remuneraciones y Gestión del Desempeño) que de acuerdo con el enfoque con que son desarrollados, contribuyen a disminuir (retener talento) o aumentar la rotación del personal en las empresas. Los enfoques de gestión clásico y por competencias, agregando la correcta utilización de los procesos de gestión que se espera conocer por medio de la información que proporcione el personal que labora en las empresas, marcarán las causas de la rotación de personal y permitirán proponer las estrategias de selección de personal por competencia para disminuir la rotación de personal en las empresas.

Las conclusiones y recomendaciones que surjan de la investigación, serán enriquecidas con la investigación bibliográfica y documental de libros, revistas, artículos y otros, que aportan las causas y posibles soluciones o estrategias aplicables para disminuir la rotación de personal; y con la información proporcionada de especialistas en gerencia de talento humano y de trabajadores, la cual será recolectada como resultado de la consulta sostenida entre el investigador y personas que laboran en empresas salvadoreñas; pues con esta base, se tendrá una visión ampliada acerca de los esfuerzos que realizan las áreas de gestión del talento humano que utilizan en sus

procesos de selección, estrategias de selección por competencias para lograr disminuir la rotación de personal. También se toman en cuenta los procesos de gestión por competencias, teorías de administración de personal y de gestión del talento humano, para formular objetivos e hipótesis específicas y elaborar la propuesta de las estrategias.

Esta investigación se justifica por la necesidad que tienen las empresas de identificar las estrategias de selección de personal por competencias que contribuyen con la disminución de la rotación de personal, tomando en cuenta que las competencias y habilidades permiten a las personas reinventarse y a las empresas que tienen la mayor cantidad de personal competente y habilidoso, tienen mayores ventajas en el ámbito laboral y de negocios.

Esta investigación es importante porque ayudará a las empresas e instituciones en general que tengan acceso al trabajo final, para que con elementos de gestión del talento humano desarrollen e implementen procesos que incluyan estrategias de selección de personal por competencias, todo con el fin de disminuir la rotación de personal y adaptarlas a la naturaleza del negocio, la organización y al rubro en que se desenvuelven a nivel nacional o internacional.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Para la presente investigación se establecen los alcances y limitaciones siguientes:

1.6.1 Alcances

- La propuesta de las estrategias de selección de personal por competencia que se presentará será aplicable a todo tipo de empresa.

- Se realizarán las indagaciones bibliográficas - documentales necesarias que respalden las causas y soluciones de la rotación de personal en las empresas.

- Este trabajo tendrá la colaboración de dos empresas en las que se tendrá acceso a los especialistas, tales como: el gerente de recursos humanos o gerente de talento humano, según la denominación del cargo, un colaborador del área del talento humano y un trabajador considerado como talento.

- La información que proporcionen los especialistas en gerencia del talento humano serán útiles para enriquecer la propuesta de estrategias de selección de personal por competencia para disminuir la rotación de personal en las empresas y estarán relacionadas al desarrollo de los procesos siguientes: descripción de puestos, reclutamiento, procesos de selección de personal, estrategias de selección de personal por competencias, formación y desarrollo, paquete de compensaciones, evaluación del desempeño, ambiente laboral y políticas de retención de personal.

- La consulta se desarrollará en el mes de agosto, en horas hábiles, en las instalaciones de cada empresa y serán conducidas cara a cara; requiriéndose una hora como máximo por individuo.

1.6.2 Limitaciones

- No se tendrá acceso a estadísticas, documentos directivos y personal que no sean los autorizados por la empresa, debido a que las empresas desean mantener el secretismo y el anonimato.

- Que no se faciliten las entrevistas cara a cara debido a las medidas de distanciamiento y de bioseguridad a causa del COVID-19 y sus variantes.

- Podría representar una limitante, el no contar con estudios, artículos o documentación suficiente que se hayan realizado sobre el tema a investigar.

- Una limitación adicional podría ser, plantear el tema inicialmente sólo desde la óptica del proceso de selección (planteamiento teórico) pero, al desarrollar las indagaciones sobre los procesos de gestión del talento humano como un todo e investigar la realidad de algunas empresas, darnos cuenta que el tema debió plantearse de forma integral, considerando el resto de fases del proceso de gestión del talento humano; situación que a la larga vendría a darle un mayor valor agregado a las recomendaciones y propuesta de mejora a plantear.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación bibliográfica parte de los objetivos y las hipótesis trazados en el Capítulo I, por lo cual se abordan diferentes elementos teóricos que refuerzan y respaldan el trabajo de investigación. Desde una óptica de la Gestión del Talento Humano; en este capítulo, se analiza el proceso de selección de personal por competencias con mayor profundidad; todo ello a fin de determinar estrategias de selección que contribuyan con las empresas a lograr reducir la rotación de personal. Para ello se realiza un recorrido desde la concepción clásica de la persona como trabajador, pasando por la persona vista como recurso, la persona vista como un talento y la gestión por competencias, incluyendo la rotación de personal.

En este capítulo se revisa la teoría para determinar las estrategias que las empresas utilizan en los procesos de selección de personal; considerando la definición y presentación de la temática desde una perspectiva sociológica, filosófica y epistemológica; la selección de la teoría de gestión del talento humano a que se tiene acceso por medio de la amplia bibliografía clásica y moderna o reciente de los trabajos realizados por varios autores especializados en el área del talento humano y especialmente, los que se refieren a la selección de personal tomando en cuenta sus competencias.

2.1 CONCEPCIÓN CLÁSICA DE LA PERSONA COMO TRABAJADOR

Para comprender a la persona como individuo y como trabajador, su motivación al trabajo, sus necesidades y su lealtad a la empresa, se analiza a partir de la concepción clásica de las teorías de McGregor; William Ouchi y Richard Pascale; y Maslow.

2.1.1 Teoría X, Y y Z

Poalacín (2019) en su ensayo “Teoría X, Y y Z” explica la teoría X (enfoque tradicional), la teoría Y (enfoque moderno) y la teoría Z (trabajo en equipo y sentido de pertenencia) haciendo una reflexión de cómo se ven los administradores a sí mismos en relación con los demás y sugiere la reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana para entender las teorías.

Tabla 2.1: Las teorías X, Y y Z.

TEORIA "X"	TEORIA "Y"	TEORIA "Z"
La Teoría "X" es de estilo mecanicista y pragmático; al individuo se aplica estrecha supervisión por su negligencia, pasividad, resistencia a los cambios y falta de responsabilidad. El individuo tiende a creer en la demagogia y exige beneficios económicos.	La Teoría "Y" confía en el autocontrol del trabajo, en asumir responsabilidades, en la creatividad, el ingenio y la imaginación. Además, delega las decisiones en todos los niveles de mando e individuales; el individuo satisface las necesidades sociales y la autoestima y contribuye a los objetivos de la organización.	La Teoría "Z" establece diferencias entre la gestión de las empresas EE.UU. y Japón. Además, fortalece la dinámica del grupo de trabajo. Al desarrollar el trabajo de forma total, la persona se integra a la organización y crea el sentido de pertenencia.
Este comportamiento de la Teoría "X" es el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.	La Teoría "Y" asegura la participación y administración consultiva.	La Teoría "Z" asegura el trabajo en equipo y sentido de pertenencia, logra implicación y compromiso para la mejora continua.

Nota: La abreviación EE. UU. corresponde a Estados Unidos de América.

Fuente: Tomado del ensayo Teorías XYZ de Poalacín (2019).

2.1.2 Pirámide de las necesidades de Maslow

Maslow en relación con la motivación de las acciones de las personas presenta las necesidades en cinco niveles desde una pirámide. La pirámide de las necesidades incluye las siguientes: necesidades básicas o fisiológicas; las necesidades de seguridad y reaseguramiento; las necesidades de amor y de pertenencia; las necesidades de estima; y la autoactualización.

En el primer nivel, las personas son atraídas por las empresas para formar parte de la organización y tienen la oportunidad de cubrir todas las necesidades de acuerdo con la pirámide de necesidades con el paquete de compensación o remuneración que ofrece durante la atracción, haciéndose realidad durante la etapa de contratación. Las personas en el segundo nivel de la pirámide logran seguridad, protección y estabilidad

y están recibiendo un salario, prestaciones y beneficios. Las personas que pasan al tercer nivel logran concretar el matrimonio y se fortalecen en las empresas en un sentido de pertenencia, sintiéndose parte de la empresa y de la comunidad. A esta altura, las personas trabajan para cubrir las necesidades del hogar, sostener afiliaciones para ser reconocidos en la sociedad y en la empresa. La cuarta clasificación de las necesidades trata de las necesidades de estima; baja estima (respeto por los demás) y alta estima (respeto por uno mismo). Lo negativo de este nivel es la baja autoestima y los complejos de inferioridad.

2.2 LA PERSONA VISTA COMO UN RECURSO

Las personas son consideradas como recurso para asegurar el funcionamiento de las organizaciones y que junto a los recursos materiales y económicos representan la posesión más valiosa; por lo que las empresas se esfuerzan por contratar al mejor recurso humano y quienes aporten conocimientos y habilidades para el logro de los objetivos estratégicos. A continuación, se describen las actividades y procesos que se desarrollan para asegurar una selección de personal exitosa.

2.2.1 Atracción

El proceso de atracción se resume en las actividades que desarrollan las empresas para que los aspirantes a un puesto de trabajo envíen sus solicitudes de trabajo y su curriculum vitae a fin de participar en el reclutamiento y selección. Los medios y métodos utilizados por la empresa para atraer a los aspirantes pueden variar y lo más importante es aprovechar la marca e imagen de la empresa.

No es descabellado comparar a la empresa con un chica bonita y elegante; esto implica que la atracción hace que los aspirantes en potencia fijen su mirada con la intención y posibilidad de trabajar para la empresa que mejor se posiciona en el mercado laboral. Asimismo, la opinión que los empleados actuales tienen de la empresa a la cual prestan sus servicios es un referente de primer nivel para convencer a las personas para que preparen su curriculum vitae y solicitud de trabajo y lo

presenten a la empresa que mejor trato, remuneraciones y oportunidades de desarrollo ofrecen a sus empleados.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es que el proceso de atracción se origina cuando la empresa tiene un proceso de rotación continuo sin tomar en cuenta las cantidades de personas que son despedidas, o que han renunciado, o que es necesario contratar debido a una plaza creada, siendo necesario hacer llegar nuevas personas a la empresa.

2.2.2 Reclutamiento

El método de reclutamiento interno es el primero que se debe considerar para promover empleados que tienen el tiempo de laborar en la organización, la experiencia, y el conocimiento del funcionamiento de las diferentes áreas, procesos y productos; además, ya se tiene la base de datos y los documentos de la evaluación del desempeño que año con año ha sido sometido y aprobado.

Para el reclutamiento de personas se cuenta con agencias que facilitan la búsqueda, clasificación y selección de personas por sus competencias. Se establecen los filtros informáticos para que sólo se acepten los que reúnen los requisitos del puesto. Es posible que se obtenga información relacionada a la cobertura de varios puestos de trabajo y que estos no se encuentren en el concurso de plazas disponibles, pero que, servirán en un futuro para otros puestos. Es importante agradecer a los postulantes su interés por la organización y explicar que por el momento no cumplen los requisitos del puesto y que continúen con su preparación académica y técnica y que pronto tendrán otra oportunidad de postulación.

En esta etapa se prepara la oferta para la búsqueda del talento humano con la información básica del puesto, los requisitos o competencias requeridas, el salario inicial, las prestaciones que tendrá el aspirante una vez forma parte de la organización, oportunidades de formación y desarrollo, horarios de trabajo y otra información pertinente. La oferta está orientada para que los mejores candidatos no lo piensen tantas veces y que la decisión de unirse a la organización es la más acertada. El nuevo empleado llegará a cubrir la plaza vacante e iniciará su formación y/o desarrollo.

2.2.3 Selección

Se puede decir que, para cada organización existe el individuo perfecto. El proceso de selección de una organización que tiene todos los recursos a su disposición no se puede comparar con otra que intenta sobrevivir en un ambiente competitivo. Una empresa con mayores recursos desarrolla la selección con un presupuesto elevado, cubre un inmenso territorio, utiliza grandes cantidades de material y equipo, y emplea una gran cantidad de personas. En cambio, una empresa pequeña cuenta con pocas personas en su organización, limitado presupuesto, y demasiados sueños de crecimiento.

Es normal que los mejores postulantes busquen a las grandes empresas para lograr salarios, prestaciones y beneficios más altos, confiando en que poseen lo necesario para lograr oportunidades de desarrollo y mejores condiciones de vida, tanto para el candidato como para su familia. Es necesario conocer al individuo y las motivaciones para decidir buscar una organización y trabajar para ella.

Es importante conocer para qué se selecciona, la plaza vacante a llenar y el motivo por el que la plaza ha quedado vacante. Se selecciona al individuo para un puesto específico y que el jefe de la plaza vacante ha solicitado debido a que se ha identificado la necesidad de tener a una persona para que cubra el puesto o se ha creado una plaza como resultado de crecimiento de la empresa o el aumento de la demanda de trabajo en la empresa. La otra posibilidad es que la plaza ha quedado vacante por la alta o baja rotación de personal en la empresa; el empleado seleccionado para llenar esa plaza vacante se dará cuenta de alguna manera de la razón o los motivos que generaron la plaza, lo que provocaría que la selección sea efectiva y que mantenga la relación por largo tiempo o que el empleado decida dejar la empresa por diversas razones en corto tiempo.

2.2.4 Integración

La organización se asegura de que los empleados incorporados a la empresa adopten las bases y la información adecuada del funcionamiento organizacional, tomando como referencia los manuales del puesto, manual de procedimientos, políticas

o lineamientos generales. El jefe a su cargo proporciona la orientación y dirección, introducción a su puesto de trabajo, presentación de los miembros del equipo de trabajo, la cultura organizacional de la empresa y la inclusión en todos los programas a los que como empleado tiene derecho. Se debe tener cuidado con las primeras impresiones, esto representa todo por lo que el nuevo empleado escogió a la empresa, por lo que se esmeró en conseguir y por lo que se preparó para adquirir las competencias profesionales que posee.

El nivel gerencial de la empresa, las áreas de gestión del talento humano y la buena voluntad de todos los miembros de la organización son responsables de causar una buena impresión al empleado recién contratado. Un plan de inducción bien redactado, organizado y coordinado estratégicamente y desarrollado con el compromiso de toda la organización, asegura que la primera impresión del empleado en su nuevo lugar de trabajo evitará el estrés, evitará ausencias por problemas psicológicos y de salud, y evitará que el empleado pida su renuncia.

Se debe garantizar la igualdad de oportunidades, en el proceso de integración laboral de los empleados que implementa la empresa, se considera la inclusión de ciertos grupos en riesgo de exclusión laboral y el respeto a la diversidad. Asimismo, cualquiera que sea el caso, la contratación de personas con limitaciones físicas, en silla de ruedas o por género, asegura el compromiso, la solidaridad, la pluralidad, la responsabilidad social corporativa, la tolerancia, la inspiración y el ambiente laboral.

2.2.5 Capacitación y Desarrollo

Capacitación y desarrollo son considerados procesos de aprendizaje. La capacitación agrega valor a las personas, la organización, proveedores y clientes; se incrementa el capital humano de las empresas, que a la vez forma el capital intelectual de la organización. El desarrollo va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. El desarrollo de las personas responde a la concepción estratégica de la empresa y la idea de negocios de futuro. Las personas que participan en el desarrollo se preparan en muchas áreas y especialmente en la conducción y administración de los equipos de trabajo de la empresa.

El desarrollo de personas es un esfuerzo dirigido por las organizaciones desde el nivel estratégico orientado a la previsión, a la ejecución de procesos del talento humano y/o recursos humanos, planificación de capacitación y desarrollo, y en general asegura la mejora continua de la empresa.

2.2.6 Remuneración

Las organizaciones planifican estratégicamente por medio de la gerencia de recursos humanos y/o del talento humano la adecuada administración y gestión de los beneficios y remuneraciones, compensaciones y beneficios, remuneración e incentivos o prestaciones y servicios, que perciben las personas por su trabajo. Las organizaciones en su conjunto no están en la capacidad de unificar o igualar el tipo de beneficios y remuneración a los empleados, a menos que se coloquen en la cima del mercado laboral y tengan la necesidad de permanecer en el grupo exclusivo de la producción y la innovación de productos y servicios.

La gestión de la administración de los beneficios y la remuneración de los empleados en las empresas forma parte de la planificación estratégica del talento humano. En la planificación se determina la cantidad y la calidad de las personas, el monto de los sueldos, salarios y prestaciones. El objetivo principal es el de obtener mejores resultados en la organización para que no se afecte la productividad, que no se deteriore el entorno laboral, que no disminuya el desempeño, evitar el ausentismo y que los empleados no se unan a la competencia.

La satisfacción del empleado, la compensación y la competitividad de la empresa son importantes para las áreas de recursos humanos, estableciéndose un equilibrio con los planes de capacitación y desarrollo. La motivación de las personas para dejarse atraer y participar en el proceso de reclutamiento y selección surge de la oportunidad de obtener los mejores salarios que están disponibles en el mercado laboral, además las personas se preparan académica y técnicamente para ofrecer sus habilidades y competencias al mejor postor.

2.2.7 Evaluación del desempeño

Bizneo.com (2021) ofrece la siguiente definición sobre la gestión del rendimiento: “[...] es el conjunto de procedimientos, técnicas y criterios que se utilizan en una empresa para valorar el desempeño de los trabajadores. Es una función que corresponde al departamento de RR.HH. y que, generalmente, es supervisada por los managers y/o líderes de los equipos de trabajo.” Las razones para evaluar el desempeño de las personas en la organización responde a: a) recompensas tales como aumentos de salario, promociones, transferencias, despidos; b) realimentación relacionada a la información de la percepción de las personas; c) desarrollo de los puntos fuertes y débiles de las personas; d) relaciones con las personas que le rodean; e) percepción para saber que piensan de la persona; f) potencial de desarrollo y de interés de la organización; g) asesoría con información para aconsejar y orientar a las personas.

2.3 LA PERSONA VISTA COMO UN TALENTO (GESTIÓN MODERNA DEL TALENTO HUMANO)

El cambio de concepción de recurso humano a talento humano es que todo lo relacionado a los recursos humanos se delega en dos áreas: a) los gerentes de áreas subordinadas que se convierten en administradores de recursos humanos, y b) los outsourcing que reciben las tareas operativas y burocráticas no esenciales de la organización. La gerencia del talento humano proporciona asesoría interna para asumir las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. A las personas ahora se les considera: talento humano, capital humano y capital intelectual.

En RAE (2020) se encuentra el significado o definición de la palabra “*talento*” que proviene del latín *talentum*, con las acepciones siguientes: por inteligencia, la capacidad de entender; y por aptitud, la capacidad para el desempeño de algo.

2.3.1 Atracción del talento humano

La atracción de personas es el inicio del proceso que suministra el talento humano a las organizaciones y que agrupa varias actividades relacionadas a la necesidad de

funcionamiento de las empresas. Estas actividades son: la planificación estratégica de los recursos humanos, la planificación del reclutamiento y la planificación de la selección de personal.

Un empleado con una visión de futuro considera a la empresa como un lugar de trabajo, para incrementar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y competencias, mejorar su situación económica y demostrar lo que sabe hacer mejor. Esto implica que las empresas ofrecen las mejores condiciones de trabajo, ambiente laboral satisfactorio, sueldos agradables y oportunidades de desarrollo profesional.

Existen muchas razones por las que los profesionales o personas con talento único deciden prestar sus servicios a las empresas, entre ellas se encuentran: la proposición de valor y la accesibilidad. El proceso de atracción debe ser atractivo y el talento atrae al talento, esto implica la difusión de los anuncios de empleo en los medios de comunicación de mayor prestigio, elaboración profesional del anuncio con la utilización de las mejores aplicaciones y recursos tecnológicos, y la selección de las mejores agencias de outsourcing del mercado. Las empresas de éxito atraen a las personas de éxito y cada uno de ellos requieren desde el inicio de una relación estable y que perdure en el tiempo.

2.3.2 Selección de personal

Tomando en cuenta a autores como Chiavenato y Mondy se puede decir que el tipo de personas en la organización genera la productividad, calidad y competitividad, siendo necesario y difícil hacer llegar a las mejores personas para llenar los puestos de trabajo, los cuadros de las unidades subordinadas y los equipos de trabajo a las empresas para desarrollar los procesos de producción, ventas y otras. La labor que se desarrolla en la gerencia de recursos humanos es una tarea titánica que no tiene fin y que requiere la presencia permanente supervisando y revisando las fases o etapas del proceso de selección hasta disminuir al mínimo los índices de rotación de personal.

Uno de los procesos de selección de personal más resumido de uno de los autores clásicos es el siguiente: candidato al puesto, entrevista preliminar, revisión de solicitudes de empleo y curriculum, pruebas de selección, entrevistas de empleo,

investigación previa al empleo: verificación de antecedentes y referencias, decisión y selección, examen físico y el individuo se convierte en un empleado. Los candidatos se enfrentan en cada paso a ser rechazados y el que logra llegar hasta el último paso es porque tuvo éxito en la selección de personal y cuenta con las características, conocimientos, aptitudes y competencias del puesto para el cual compitió.

2.3.3 Contratación

Al iniciar el proceso de la contratación de personal se da por finalizado el proceso de reclutamiento y selección de personal y se formaliza la entrada del individuo a la organización. Se sobreentiende que a partir del momento de la firma del contrato se procede a informar a las instancias legales respectivas que el candidato ha sido integrado a la empresa y que, por lo tanto, goza de los beneficios legales como trabajador. Además, la firma del contrato significa que se ha llegado a un acuerdo de salario y el paquete de prestaciones y beneficios a que como empleado tiene derecho. Las partes se comprometen a cumplir los apartados del contrato y queda establecido el periodo de contratación.

La contratación de personal como resultado de la selección de personal por competencias no debería considerarse de fácil resolución. El talento, en este punto puede darse cuenta de que la empresa sale ganando con la obtención de sus competencias y habilidades y que además la empresa incrementaría su capital humano. Es aquí donde el talento más experimentado y haciendo honor a sus competencias quiera negociar su salario, prestaciones y beneficios y calcular la compensación total que se le ofrece. Si la oferta anunciada en la gestión de la atracción y la gestión del reclutamiento resulta ser cierta en la presentación del salario y en general todas las compensaciones, entonces se logrará la firma del contrato.

La contratación de personal debe cumplir con las políticas de retención de personal; si se está ante la presencia de un verdadero talento, se debe contratar y retener. Con esto, la empresa aumentará su capital humano y sus ganancias a corto, mediano y largo plazo estarán aseguradas. Las políticas de contratación de personal deben ser claras, de conocimiento y exclusividad de la alta gerencia y del gerente del

talento humano. La cantidad y calidad de contratación de personal estará supeditada al presupuesto y a los resultados de la empresa en un periodo determinado. Los contratos se elaboran para cada tipo de trabajador: contrato individual de trabajo por tiempo indefinido, contrato individual de trabajo por tiempo definido, contrato de trabajo de freelancer, contrato de trabajo de servicios profesionales.

2.3.4 Retención

La retención incluye una serie de acciones y actividades especiales, tales como: el paquete de compensaciones, beneficios adicionales, prestaciones sociales, seguridad e higiene, planes médicos y de seguridad social, excelentes relaciones laborales y el clima organizacional más adecuado. Las estrategias relacionadas con la retención son importantes para lograr que el empleado sea feliz en su nuevo puesto de trabajo y no desee retirarse de la organización y a la vez ofrezca lo mejor de sí mismo a la empresa.

Bocigas (2019), menciona que, “La importancia de retener el talento estaría ligada con la ventaja competitiva que este genera.” Y menciona dos pasos para la retención del talento: a) la atracción de ese talento, y b) retener ese talento. Ambos procesos, la atracción y la retención del talento están relacionados ya que una vez atraído el nuevo miembro a la organización y que se ha desarrollado el proceso de selección a su favor, la siguiente tarea es retenerlo. La empresa evitara a toda costa que el talento se desilusione y que busque la forma de alejarse de ella. La oferta salarial, las prestaciones y beneficios ofrecidos en el proceso de atracción se deberán mantener o mejorar con el tiempo. Si el talento se retira de la empresa, el ciclo se reinicia con el proceso de atracción pasando por el reclutamiento, selección hasta llegar a la retención.

Galarza (2013) menciona que este es un proceso a largo plazo y que además la retención está relacionada con la satisfacción de las personas, “Este proceso se refiere a mantener satisfechas a las personas a largo plazo dentro de la organización [...].” Bocigas (2019), divide las estrategias de retención en monetarias: beneficios económicos, bonificaciones e incentivos, políticas salariales, compensación variable y

compensación flexible; y no monetarias: buen clima laboral, mentoring, formación y plan de carrera. La retención monetaria considera que las personas se mantienen en las organizaciones al comparar sus ingresos con los ingresos de los empleados en otras empresas, logrando con ello que, los procesos de selección de personal por competencias sean más efectivos y duraderos en el tiempo. La retención no monetaria concede a las personas la oportunidad de desarrollo profesional y la posibilidad de dirección de la empresa.

Las estrategias para retener al talento varían de empresa a empresa, para tal caso existen historias reales relacionadas con la atracción y retención del talento por medio de la oferta económica. Una de ellas está relacionada con la búsqueda de talentos, en donde al talento identificado se le trata de convencer para que cese la relación laboral con la empresa actual en la que labora; para ello se le ofrece un salario jugoso, pero carente de buenas prestaciones y beneficios. Al sumar el salario base y las prestaciones y beneficios se tiene como resultado que la compensación total ofrecida es menor al paquete de compensaciones que devenga actualmente en su empresa y no acepta la oferta de trabajo.

El otro caso, está relacionado con la negociación del contrato laboral. Una vez que el aspirante completa el proceso de selección, llega el turno de la negociación del contrato. El talento se encuentra con un salario base con posibilidades de aumento por año y/o por evaluación del desempeño y resultados globales, sumándose las demás prestaciones y beneficios que no encuentra en otra empresa. Al sumar el salario base y el resto de las prestaciones y beneficios da como resultado que la compensación total es suficiente para firmar el contrato de inmediato con la empresa.

La empresa, de acuerdo con el segundo caso, utilizó al equipo de negociación integrado por todas las áreas de recursos humanos para convencer al talento nuevo que se quede en la empresa una vez que este ha sido identificado y seleccionado.

2.3.5 Gestión de la evaluación del desempeño (Evaluación 360°)

La evaluación 360° es uno de los métodos de evaluación del desempeño, produce información variada del entorno y asegura que el trabajador se adapte y acople a las

diversas demandas de trabajo. En esta evaluación intervienen: el jefe inmediato, los compañeros de trabajo, los subalternos, los clientes y los asociados. Esta evaluación mide el cómo (métodos de trabajo) y el cuánto (producto del trabajo). La evaluación 360° permite medir y evaluar las competencias del talento humano, evita sesgos, es más objetivo, fomenta la formación de equipos de trabajo, recopila gran cantidad de información, evalúa las competencias claves del puesto y las fortalezas y debilidades del empleado, justifica la promoción interna e involucra a diferentes departamentos.

2.4 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias retoma los procesos principales de la Administración de Recursos Humanos, como lo son el reclutamiento y la selección, la capacitación y desarrollo, las remuneraciones y la evaluación del desempeño, pero integra a cada una de estas fases al concepto de COMPETENCIAS, es decir, se realiza el proceso de selección evaluando las competencias que tienen los candidatos que aspiran a ocupar un puesto dentro de la empresa y realiza un plan de capacitación por competencias y desarrollo por competencias; lo que significa esto es que, a través de la capacitación y desarrollo permanente, uno de los objetivos es desarrollar, incrementar o mejorar las competencias (habilidades y conocimientos) de todo el personal de la empresa de la forma que cada uno desempeña su puesto de trabajo de la mejor manera.

En el caso de las remuneraciones (salarios y prestaciones) estas son gestionadas de acuerdo con que tan competente se desempeña el trabajador en un puesto de trabajo. Por ejemplo, un vendedor que alcance la meta de ventas que se le estableció, ganara más en concepto de salarios o prestaciones que otro que no cumplió la meta.

En la evaluación del desempeño, este proceso se realiza a través de la evaluación 360° por competencias, que implica evaluar cada una de las competencias del trabajador en su puesto de trabajo y que están definidas en la descripción del puesto que desempeña. Si la evaluación concluyera con un buen resultado por parte del evaluado, probablemente se hará merecedor de un incentivo económico o no económico.

Para la implantación de la gestión por competencias es necesario una dirección global, con una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno.

2.4.1 Procesos de selección por competencias

La selección de personal por competencias es un proceso estratégico que pertenece a la alta dirección, la alta gerencia y al gerente de recursos humanos, es una decisión de empresa que involucra en el proceso a muchos miembros de la organización; se moviliza personal profesional para apoyar en el proceso, se selecciona las competencias requeridas para el puesto, se preparan las herramientas para la entrevista, se duplican los esfuerzos para la entrevista, se prepara la oferta salarial y remuneraciones y se prepara la negociación del contrato. Para la selección de personal, la planificación y preparación toma en cuenta los conocimientos y la experiencia; además de estos, la selección de personal por competencias incluye las habilidades y competencias del individuo.

López (2010) menciona tres aspectos importantes sobre las competencias: a) las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo; b) que competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación; y c) que son características fundamentales de la persona e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

La selección de personal por competencias es un proceso que poco a poco se está implementando en nuestro país. Con este proceso se busca que el postulante: a) demuestre lo que puede hacer con las habilidades en su nuevo puesto; b) como se enfrentaba en similares situaciones en el pasado, o como se ha comportado trabajando bajo presión; c) está listo para asumir los nuevos retos en la empresa.

Algunas ventajas sobre la selección de personal por competencias son: permite escoger al mejor candidato para el puesto, mejores resultados en los procesos de selección, ayuda a cubrir puestos para los que hay pocos candidatos, permite detectar buenos candidatos para un puesto determinado, detectar talento afín a los valores de la empresa, las múltiples actividades se ponen en práctica para tareas diferentes, y es posible realizar la selección de personal por competencias en la empresa.

2.4.2 Estrategias de selección por competencias

La aplicación de las estrategias de selección de personal por competencias, durante la presente investigación y recopilación de la bibliografía, tienen como propósito la disminución de la rotación de personal en las empresas y por consiguiente la retención. Durante el proceso se busca a las personas que presentan características que están incluidas en el perfil del puesto y son analizadas para lograr la identificación de las competencias que puedan ser utilizadas para la atracción, las entrevistas, la selección y la retención de las personas en la organización.

La gestión del talento humano orienta sus esfuerzos para encontrar las personas con las mejores características para los miembros del equipo de trabajo e integrarlas a la organización. Por lo tanto, la selección de personal por competencias debe aplicar las estrategias adecuadas para encontrar las personas adecuadas para que se integren y cumplan con los objetivos y metas con iniciativa y creatividad.

Villota (2017) hace inferir en el concepto de estrategia aplicada a la empresa que: es vital para la adecuada selección de estrategias, es como debe pensar el estratega, que palabras más que palabra menos es una habilidad humana que requiere un esfuerzo mental, para visionar y pronosticar situaciones que nos lleven al cumplimiento de los objetivos y nos permitan afrontar conflictos desde una situación de ventaja, esta es una capacidad que se basa en la experiencia, profesionalismo y conocimiento de la necesidad de la empresa. (pág. 21)

Cuando se hace referencia a las estrategias de selección de personal por competencias, deberá entenderse que el término “estrategia” se refiere al ataque y

conquista del objetivo identificado como las “características subyacentes” del individuo al que se le entrevista por competencias. Entendiéndose que al entrevistado se le quiebra, o se abre como la ardilla a la nuez, para saber qué es lo que esconde el aspirante y así determinar si las características que dice tener las tiene o no las tiene. Es posible que posea menos características que han sido enumeradas o que oculta más características de su personalidad que no sabía que tenía. Entonces, se descubre que la plaza por la que compete no es la apropiada para esa persona, sino, otra plaza en la misma empresa.

De acuerdo con la RAE (2020) la palabra “*competencia*” proviene del latín *competentia* y está relacionada a su incumbencia, o sea, pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Araya y Pedreros (2013) explica que, el concepto de *selección de personal por competencias* fue utilizado por primera vez por el psicólogo social David McClelland en 1970, pues no estaba conforme con que se utilizara el test de inteligencia en la selección de personal, por lo que introdujo el concepto de competencia, como la característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización específico. (pág. 199) Araya et al. (2013) citan a Lucia y Lepsinger (199), para señalar el concepto de *competencia*: una competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto que puede medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacitación o el desarrollo. (págs. 199-200)

Taylor como el autor de la “Teoría de la Administración Científica”, considera al trabajador como un ser interesado solo en un aspecto económico y que el énfasis en la productividad y la ignorancia de los factores motivacionales humanos condujo a la explotación de los trabajadores.

Pardo, O. (s.f.) escribe que, “[...] La perspectiva de Taylor fue algo así como la ingeniería industrial, la de Fayol fue la gerencia.” (pág. 70) Pardo (s.f.) cita a Taylor, “Para Taylor el objeto de la administración no era otro que el de asegurar la máxima

prosperidad tanto para el patrón como para cada uno de los empleados.” Los principios de Taylor que podemos encontrar en su obra “Principios de la Administración Científica”, son: “i) creación de una ciencia del trabajo que reemplazara el sistema empírico, ii) selección científica del trabajador y su posterior adiestramiento, iii) mantenimiento de relaciones cordiales entre administradores y trabajadores, y iv) división de responsabilidades casi por igual del trabajo y la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. (pág. 70)

Pardo, O. (s.f.) expone los 14 principios contenidos en la obra de Fayol, “Administración Industrial y General”: “división de trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, remuneración, jerarquía, orden, equidad, estabilidad de personal, iniciativa y la unión de personal (Fayol: 2003; 137-138).” (pág. 70) Esta definición deja por fuera la centralización por algún error de la cita de Pardo (s.f.), pero que se refiere a la centralización de mando, y está relacionada a la planificación y el cumplimiento de órdenes superiores, que no se debe hacer algo sin el conocimiento del gerente general o gerente de área. En la empresa se cumplen siempre órdenes superiores, caso contrario, se deberán dar las explicaciones de todo proceder. Además, se debe reconocer que Fayol sentó las bases para considerar el concepto de talento humano y de establecer los cimientos para las estrategias de selección de personal por competencias.

Ambos autores, Taylor y Fayol, se consideran clásicos de la literatura administrativa en la actualidad, de los que se extraen principios y de los que las empresas y los gerentes del talento humano originan las estrategias de selección de personal por competencias. Ambos autores desarrollaron sus principios y tuvieron éxito, pero jamás imaginaron que ahora su aporte administrativo y gerencial cobraría más importancia e interés para las organizaciones.

2.4.3 Capacitación y desarrollo por competencias

La formación y desarrollo del talento humano por competencias dentro de la empresa están contemplados en el nivel estratégico y dentro de la planificación

estratégica, se consideran los objetivos con visión de futuro a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta los cambios constantes en la organización, tecnología y personas talentosas. Cuando se echa un vistazo al inventario actual de las habilidades y competencias de los que se consideran talentos, estos se están quedando o rezagando de las herramientas tecnologías y conocimientos actuales. La solución ante estas consideraciones la proporcionan la formación y desarrollo de las personas que necesitan los empleados y colaboradores de la organización.

En este punto surge la duda en qué es mejor para la empresa: a) reclutar nuevos empleados, o b) formar a los empleados actuales. Esta preocupación, la resuelve la gerencia del talento humano, al determinar cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores y empleados y luego, diseñar los planes y programas que las satisfagan contemplando los aspectos materiales y humanos necesarios. Al observar los estilos de aprendizaje que se pueden implementar en una organización o que las personas pueden adoptar en beneficio del crecimiento personal y profesional, el estilo de aprendizaje puede proporcionar información sobre técnicas y herramientas específicas que pueden ser utilizadas en su beneficio.

Para el desarrollo de carrera, la evaluación de los empleados se realiza por medio de: la entrevista por incidentes críticos, diversos tests, simulaciones en un Assessment Center, informes sobre la evaluación del desempeño, o evaluación de superiores, colegas y subordinados. Los planes de sucesión se realizan para todos los niveles gerenciales de la organización y no sólo cuando se estima que un miembro de la organización está próximo a la edad de retiro. En el caso del plan de sucesión se prepara en el nivel estratégico de la organización y se mantiene en secreto aún para los gerentes, y cuando existe la necesidad de activarlo se comienzan a mover las fichas desde arriba para abajo en el sentido que se hacen los movimientos en los puestos altos hasta hacer los reemplazos en los puestos de la línea.

En caso de que no se tenga candidatos internamente, se procede con el proceso de selección de personal por competencias para la atracción, selección y contratación. En algunas situaciones, ya se tienen posibles candidatos que laboran con la

competencia, con quienes es necesario la negociación, la firma de contrato y la desvinculación con su antiguo empleador.

2.4.4 Evaluación del desempeño por competencias

De acuerdo con Brazzolotto (2012) la evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas. (pág. 25)

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberían poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: son exigidas para un grupo de personas, con un corte vertical, por área, y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

La evaluación de desempeño por competencias es la observación de conductas de las personas ante hechos reales, no interesa saber qué características posee una persona, sino que interesa evaluar cómo se comportó ante una situación determinada y los resultados que se obtuvieron.

2.4.5 Gestión de la remuneración por competencias

En el caso de las remuneraciones (salarios y prestaciones) estas son gestionadas de acuerdo con que tan competente, se desempeña un puesto de trabajo. Según Arce, L. (s.f.) “La remuneración por competencias tiene como base la necesidad de establecer parámetros de diferenciación entre trabajadores que poseen distintas

habilidades, y el aporte de las mismas a el logro de resultados; traduciéndose ese aporte en una remuneración en función de esas diferencias.” Bajo esta modalidad, los trabajadores que desempeñan el mismo cargo pueden tener remuneraciones distintas, dependiendo de sus respectivas competencias. Obviamente el trabajador que posea una mayor polifuncionalidad percibirá una mayor remuneración.

Arce, L. (s.f.) citando a Flota (2012), las remuneraciones por competencias constituyen un complemento a una política de administración por objetivos, ya que aportan el elemento de proceso; es decir, no solo se centran en los resultados o en el que lograr, como es la APO (Administración por Objetivos), sino que el enfoque de competencias que permite identificar y premiar los comportamientos que logran la obtención de las metas planteadas.

Así, una política de compensaciones podría integrar los dos elementos “evaluación de metas” y “evaluación de competencias” para recompensar las conductas exitosas que permitan el éxito de la organización, tanto en el corto como en el largo plazo. Arce, L. (s.f.) citando a Berg Humberto (2007). Bajo este esquema se paga a un trabajador por los niveles de capacidades y habilidades adquiridas y no sobre su puesto de trabajo. Esto además de impulsar la flexibilidad en la organización, crea un clima de desarrollo individual que conduce al desarrollo organizacional en aquellas competencias que el trabajador demuestra y que son identificadas como factores claves de éxito.

Se puede afirmar que la remuneración por competencias es la forma ideal de remuneración, desde el punto de vista empresarial, ya que posibilitaría remunerar de forma privilegiada a aquellas personas cuya contribución sea más valorada e importante para la empresa, asegurándose así su permanencia dentro del entramado empresarial.

2.5 ROTACIÓN DE PERSONAL

De acuerdo con Coll (2020), la rotación de personal en las empresas se origina por: a) un clima laboral nocivo y negativo, b) salarios bajos y no competentes, c) proceso de selección inadecuado o inexistente, d) faltas de capacitación y desarrollo

profesional, e) falta de motivación personal y laboral, f) no se alcanzan los objetivos planeados, y, g) mala supervisión del trabajo. Por otra parte, se deben considerar las consecuencias de la rotación de personal, en donde se mencionan los siguientes: a) costes asociados a los procesos de rotación, b) incrementos de la motivación, c) inseguridad en los empleados, d) impacto en la imagen comercial, e) incrementos en la productividad, f) cambios en el clima laboral, y, g) cambios en equipos de personal.

Para calcular el índice de rotación de personal en las empresas se toman en cuenta los pasos siguientes:

1. Seleccionar el período para el cálculo (un año o tres meses).
2. Sumar el número de personas al inicio y al final del periodo.
3. Dividir entre 2 para sacar el promedio.
4. Sumar el total de personas que han salido de la empresa durante el periodo y dividir este número por el promedio del personal en las empresas que se calculó en el paso 3.
5. El índice de rotación es el resultado de esta división multiplicada por 100 para expresar el porcentaje (%)

Datos:

R = Índice de Rotación.

S = Personal que se Separó en el periodo.

I = Personal que se tenía al Inicio del periodo.

F = Personal que se tenía al Final del periodo.

Formula:

$$R = \frac{\text{Separación de Personal}}{(\text{Inicio} + \text{Final}) / 2} \times 100$$

Ejemplo: Periodo de un año

$$S = 27$$

$$I = 157$$

$$F = 286$$

Cálculo del índice de rotación para el periodo de un año:

$$R = 27 / \frac{157 + 286}{2} \times 100$$

$$R = 27 / 221.5 \times 100$$

$$2$$

$$R = 0.12 \times 100$$

$$R = 27 / 443 \times 100$$

$$R = 12\%$$

2

Si el índice de rotación de personal de las empresas es bajo, los objetivos establecidos en la planificación estratégica de la alta dirección para la gestión del talento humano se están cumpliendo. Los datos o estadísticas de las gestiones de los años anteriores deberían reflejar que año con año o de período en período, los índices de rotación de personal tienen la tendencia de disminuir. El empleo de las estrategias de selección de personal por competencias ayuda para que la selección del personal sea la más adecuada al tomar en cuenta las habilidades y competencias del aspirante.

El índice de rotación de personal no debe aumentar, si está en aumento de periodo en periodo habrá que poner en la mesa de trabajo y revisar los procesos en su totalidad para determinar en qué parte se encuentra la falla. Posiblemente, la falla se encuentre en la selección de las competencias por cada puesto de trabajo, la preparación y capacitación de los colaboradores, el instrumento de la entrevista por competencias, y otras. Lo mejor que puede hacer la empresa es regresar a revisar desde el primer proceso hasta el final.

2.6 POSTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Para responder la pregunta de la investigación se ha tomado en cuenta la revisión de la teoría clásica y moderna para descubrir en que forma la selección de personal por competencias ayudan a disminuir la rotación de personal y diagnosticar las causas y consecuencias que la alta gerencia necesita conocer como insumos para mejorar la planificación estratégica a mediano y largo plazo. Se espera además, que la información obtenida de los especialistas en gestión del talento y trabajadores sirvan para enriquecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como también, para proponer las estrategias de selección de personal por competencias que contribuyan con la disminución de la rotación de personal en las empresas; por lo tanto, para armonizar y entrelazar los procesos de selección de personal con el resto de etapas o procesos que forman parte integral de la gestión del talento humano.

La rotación de personal determina la necesidad cíclica y continua de mejora de los procesos de selección de personal por competencias. La ausencia de exploración de competencias en los procesos de selección de personal, desde gerentes hasta el puesto de menor remuneración, puede conllevar a que la empresa carezca de talentos que aporten a la planificación de los procesos en todas las áreas y que el personal de que dispone, se emplea para cubrir la gestión básica de los procesos que se desarrollan en la administración, producción, ventas, servicios y otras.

La gestión del talento humano tomando en cuenta las competencias del personal ha llegado para quedarse y las organizaciones encontrarán más posibilidades de crecimiento, productividad, innovación y creatividad al permitirle al talento la oportunidad de demostrar sus conocimientos, habilidades, juicios, actitudes y competencias.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se consultó a 18 autores, se puede mencionar a: Araya, L. y Pedreros, M. (2013), Babavita, C. (2017), Bocigas, M. (2019), Brazzolotto, S. (2012), Cubillos, C., Reyes, M., Londoño, M. (2017), Galarza, G. (2013), Hernandez et al. (2017), Poalacín, J. (2019), Villota, M. (2017), entre otros; con los cuales se fundamenta el Marco Teórico conceptual en el Capítulo II.

Además de las consultas bibliográficas, se gestionará el acceso en dos empresas salvadoreñas solicitándoles que el gerente de talento humano o el que haga sus veces, de un colaborador de dicha gerencia y un trabajador de la empresa den a través de una entrevista información sobre el tema investigado, a fin de enriquecer las conclusiones, recomendaciones y propuesta a realizar. Las empresas consultadas serán manejadas de forma anónima como condición para que sus colaboradores brinden la información requerida sobre el tema a investigar. Asimismo, se consultará cuatro tipos de documentos, entre ellos tesis, libros, publicaciones y revistas de estudios realizados sobre el tema de rotación de personal, sus causas y soluciones.

La metodología que guiará la investigación en curso para recopilar la información que servirá para el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados de la consulta y la posterior presentación de conclusiones, recomendaciones y propuesta de “Estrategias de selección de personal por competencias para disminuir la rotación de personal en las empresas” será la siguiente:

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es una investigación bibliográfica con un enfoque exploratorio enriquecido con la información recolectada de personas que trabajan en empresas salvadoreñas y que están o han estado relacionadas con los procesos de gestión de talento humano (Atracción, Selección, Capacitación, Compensaciones, Gestión del Desempeño, entre otros) con el apoyo de una guía de preguntas orientadas a determinar las estrategias de selección de personal que permiten disminuir la rotación de personal en las empresas.

Esta investigación bibliográfica cuenta con un enfoque cualitativo utilizando la recolección de información pertinente para conocer la realidad de las empresas en el desarrollo de los procesos de selección de personal por competencias, asumiendo una actitud exploratoria para comprobar la hipótesis con base en el análisis de datos obtenidos con el fin de identificar las estrategias que utilizan en la gestión del talento humano.

En cuanto al alcance que puede tener un estudio cualitativo se mencionan los siguientes: Exploratorio, que se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso; Descriptivo, que busca especificar propiedades, características importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe tendencias de un grupo o población; Correlacional que asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población; y Explicativo con lo que se pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian.

Se selecciona el alcance exploratorio debido a que el tema es relevante para el desarrollo de las empresas, ya que contar con talento humano incrementa el capital humano y la productividad; además, las empresas aún mantienen procesos de gestión en un ambiente clásico y tienen la necesidad de moverse a la gestión por competencias; que no es un tema nuevo, pero las condiciones económicas, de infraestructura, su área de influencia geográfica y otros elementos, limitan a la empresa para tomar la decisión apropiada.

3.2 TÉCNICA E INSTRUMENTOS

La técnica que se utilizará para hacer la investigación bibliográfica es la consulta y lectura en bibliotecas virtuales y no virtuales de documentos como libros, estudios sobre el tema, artículos publicados, y otros.

Según López y Sandoval (s.f.) la entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto. Existen tres funciones básicas y principales que cumple la entrevista en la investigación científica: obtener información de individuos y grupos; facilitar la recolección de información; e influir sobre

ciertos aspectos de la conducta de una persona o grupo. El tipo de entrevista que se va a utilizar es no estructurada y se emplea la entrevista a profundidad, ya que, es una técnica para lograr que una persona transmita oralmente al investigador su definición personal de la situación.

Las preguntas son preparadas, revisadas e incluidas en un instrumento que servirá para la recopilación de la información proveniente de empleados de dos empresas, en la que se espera que el entrevistado demuestre conocimientos, habilidades y competencias aplicados en su puesto de trabajo; y que responda sobre hechos y no sobre opiniones y pareceres.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Además, de las consultas bibliográficas, se gestionará el acceso en dos empresas salvadoreñas, solicitándoles que el gerente del talento humano, un colaborador de dicha gerencia y un trabajador de la empresa den a través de una entrevista, información sobre el tema investigado, a fin de enriquecer las conclusiones, recomendaciones y propuestas a realizar. Las empresas consultadas, serán manejadas de forma anónima como condición para que sus colaboradores brinden la información sobre el tema investigado.

Empresa No. 1: Es una institución pública sin fines de lucro y es un ente que aporta bienestar social y desarrollo económico al país, a través de sus actividades comerciales.

Empresa No. 2: Institución de educación superior especializada en la formación integral de profesionales de la salud, comprometidos con sus estudiantes y la sociedad, en atender las exigencias locales e internacionales en el área de la salud y medio ambiente, la mejora continua en el área cognitiva, desarrollo de habilidades y destrezas profesionales, y la práctica de valores éticos y morales con sentido humano.

3.4 PROCEDIMIENTO DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El procedimiento para la recolección de información será:

1. Matriz de congruencia. (Ver Anexo 1: Matriz de Congruencia)
2. Solicitud de permiso a dos empresas para que tres de sus trabajadores, brinden la información sobre los temas en estudio.
3. Se transcriben los datos desde una grabación de voz, previa autorización de las empresas y las personas involucradas.

3.5 MÉTODO DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.

3.5.1 Descripción de datos y tablas

De la investigación bibliográfica documental se desarrollará un resumen sobre aquellas etapas del proceso de gestión de personas, que son comunes en las diferentes corrientes de la gestión de personal desde la teoría X, Y y Z, la persona vista como un recurso y la persona vista como un talento, así como los aspectos que agrega a estas corrientes, la gestión por competencias y en particular las estrategias de selección por competencias orientadas a reducir la rotación de personal en las empresas.

Se toma en cuenta la investigación bibliográfica realizada en el marco teórico para la formulación de las preguntas de la entrevista por competencias y obtener la información necesaria para apoyar los objetivos e hipótesis de la investigación. Para ello se utilizará una tabla resumen de información bibliográfica y documental de cuatro estudios de diferentes autores quienes explican las causas y posibles estrategias de solución para disminuir la rotación de personal en las empresas.

El formato de la tabla resumen de la investigación bibliográfica y documental será la siguiente:

Tabla 3.1: Tabla resumen de investigación bibliográfica y documental

NOMBRE DEL ESTUDIO O DOCUMENTO CONSULTADO	AUTOR/ES	CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	ESTRATEGIAS DE SOLUCION PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL
Colocar el nombre del estudio o documento.	Colocar el/los autor/es.	Colocar las causas de rotación de personal.	Colocar las estrategias de solución propuestas por el autor para disminuir la rotación de personal.

Fuente: Propia

La información recolectada de especialistas en gerencia del talento humano y trabajadores de dos empresas salvadoreñas será agrupada en tablas descriptivas por categoría y por empresa para que se observe, compare y analice la información obtenida de la consulta realizada y determinar cómo los procesos de selección de personal por competencias disminuyen la rotación de personal.

El formato de la tabla descriptiva para la recopilación y el análisis de la información obtenida de dos empresas salvadoreñas será la siguiente:

Tabla 3.2: Tabla de análisis de la información obtenida de dos empresas.

Categoría:	
Empresa # 1	Empresa # 2
(Información obtenida)	(Información obtenida)
Análisis:	
(Se escribe en diferentes párrafos las observaciones, la comparación, el análisis de la información obtenida de especialistas en gerencia del talento humano y de trabajadores de dos empresas salvadoreñas.)	

Fuente: Propia

3.5.2 Procesamiento de los resultados de la investigación

La información procesada será interpretada a través de un resumen y análisis correspondiente y, en el caso de las personas consultadas de las empresas que accedan a brindar información sobre el tema investigado, las respuestas obtenidas, relacionadas al tema. Lo anterior para fundamentar las conclusiones y recomendaciones del estudio; así como, la propuesta de las estrategias de selección de personal por competencias para disminuir la rotación de personal en las empresas.

Utilidad de las tablas: Separación de las partes de las realidades hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellas.

La información recolectada de las personas consultadas será administrada sin perder de vista las competencias del puesto de trabajo, el nivel de la organización en que se desempeña cada uno de los participantes, y las conductas o comportamientos observados. Es posible que durante la entrevista surjan más preguntas y dependerá de la situación que se origine y de la ampliación de los aportes de interés del entrevistador y del entrevistado en beneficio las empresas que colaboran y de la investigación. Las tablas descriptivas contienen las respuestas de los participantes en representación de cada una de las empresas, un análisis de los datos obtenidos basado en la aplicación o no aplicación de procesos de selección de personal por competencias y el aporte del investigador sobre la manera en que estos ayudan a disminuir la rotación de personal en las empresas.

3.5.3 Presentación de conclusiones, recomendaciones y propuesta

Para la elaboración y/o construcción de las conclusiones se toma en cuenta el análisis de lo investigado documentalmente y de los datos tabulados de las personas consultadas. Las recomendaciones serán puntuales indicando quien deberá implementar en la organización y de interés para las empresas, todo ello con el fin de que se incorporen los procesos de gestión del talento humano y se adopten “Estrategias de selección de personal por competencias para disminuir la rotación de personal”, para un mejor funcionamiento de las organizaciones y se encaminen a futuro hacia una mejor gestión del talento humano.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se consolida la investigación bibliográfica documental y de la información proporcionada por las personas que laboran en un contexto real y que ocupan puestos en el área de la gestión del talento humano de dos empresas, las cuales se tabulan y analizan para determinar las estrategias de selección de personal por competencia para disminuir la rotación de personal en las empresas.

4.1 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DE LA INFORMACION OBTENIDA

El análisis de los libros, documentos, artículos y/o estudios consultados sobre la relación que tienen los procesos o estrategias de selección con el aumento o disminución de la rotación de personal, se presenta a manera de resumen en la siguiente tabla.

Tabla 4.1 Tabla resumen de investigación bibliográfica y documental.

NOMBRE DEL ESTUDIO O DOCUMENTO CONSULTADO	AUTOR/ES	CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	ESTRATEGIAS DE SOLUCION PARA DISMINUIR LA ROTACION DE PERSONAL
Excesiva rotación de personal, causas y soluciones 2015	Escuela de organización industrial https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/ .	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada supervisión. • Clima laboral desfavorable. • Falta de crecimiento laboral. • Mejores salarios. • Trabajo no satisfactorio para el empleado. • Proceso de selección inadecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar adecuadamente el proceso de selección. • Definir un perfil para cada puesto de trabajo. • Definir una escala salarial y planes de incentivos y compensación salarial. • Entrenar adecuadamente y desarrollar las competencias para aquellos que supervisan otros recursos. • Conocer las expectativas de los empleados para alinearlas con los planes que la empresa está llevando a cabo.

<p>Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie</p> <p>05 de abril de 2017</p>	<p>Carlos Hernán Cubillos Calderon¹</p> <p>¹Profesor de <i>Planta de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas e Investigador del Grupo de Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial – GIPE- de la Universidad del Tolima.</i></p> <p>María Alejandra Reyes Parga²</p> <p>María Trinidad²</p> <p><i>Comunicadora Social y Periodista. Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Tolima.</i></p> <p>Londoño Betancourt³</p> <p>³Estudiante de <i>Administración</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Causas asociadas a las políticas organizacionales, entre las que se incluyen las directrices empresariales que guían el proceso de toma de decisiones. Entre ellas se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> -Administración de personal. -Condiciones de empleo. -Política salarial. -Ascensos y movilización interna. • Causas asociadas a los factores motivacionales, corresponden a las variables enfocadas a la satisfacción de las necesidades de los colaboradores por parte de la empresa y la categoría denominada. Entre ellas se encuentran: - Remuneraciones y beneficios. -Reconocimiento. -Plan de carrera. -Tiempo para la vida familiar. • Causas relacionadas a la cultura y al clima organizacional, en la que se agrupan los hábitos y los valores compartidos 	<p>Mejorar los procesos de inducción y seguimiento del personal hasta su salida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de selección y contratación de personal, por medio de: levantamiento del proceso de selección de personal, verificar los procesos registrados en el flujograma, y crear y diseñar los documentos necesarios para llevar a cabo los procesos. • Seguimiento y análisis de las salidas, por medio de: planificación e identificación de los puestos, verificar los procesos registrados en el flujograma, y crear y diseñar los formatos necesarios para el control. • Inducción general de los empleados por medio de: levantamiento de la información del personal nuevo y realización de encuestas para conocer al personal. • Plan de inducción por medio de: definir tiempos y días de capacitación, diseñar la aplicación de la evaluación, y realizar el presupuesto de implementación del plan.
---	---	--	--

	<i>de Empresas de la Universidad del Tolima</i>	<p>por la organización, así como los aspectos relacionados con el liderazgo y las relaciones de poder. Entre ellas se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Valores compartidos. -Estilo de liderazgo. -Relaciones de poder. -Temor a la autoridad. -Estrés laboral. 	
<p>Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera. Tesis 2012.</p>	<p>Fredy Eduardo Villegas Rivas. Tesis, previo a optar al título de Psicólogo Industrial / Organizacional . Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología. Guatemala de la Asunción, enero de 2012, Campus Central.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sherman (1994), las principales causas son: relaciones con los supervisores, injusticia en las revisiones de evaluación del desempeño y clima organizacional. Los fenómenos externos son: situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado. • Mondy (2005), renuncias, muerte, servicio militar imprevisibles como enfermedades largas, pérdida de facultades físicas, faltas profesionales o disciplinarias y el despido o abandono voluntario de los empleados mejor 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de entrevistas de desvinculación para diagnosticar las causas que provocan las salidas de personal. • Aplicar la entrevista de desvinculación a todos los empleados que renuncian, tanto aquellos que presentan su dimisión, como a aquellos que son desvinculados por motivos propios de la organización, esta es la mejor alternativa porque permite desarrollar una estadística completa sobre las causas de la rotación. • Los trabajadores se quedan si se sienten valorados apreciados en todos los sentidos y para los trabajadores sentirse satisfechos es sinónimo de sentirse bien. • El ambiente laboral, sueldo, beneficios y la posibilidad de

		pagados o que no se adaptan a la empresa.	hacer carrera, es lo que mantiene a los empleados en una empresa.
Artículo: Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. 2017	HERNÁNDEZ-OLIVARES, Santa Elena Guadalupe†*, CRUZ-NETRO, Zahira Gabriela, MEZA MORALES, Martha Isis y CRUZ-NETRO, Liz Del Carmen	<ul style="list-style-type: none"> • Área de trabajo: limpieza, herramientas, condiciones del área. • Personales: enfermedades, muertes cercanas, fatiga. • Motivación laboral: capacitación, sueldos e incentivos, otras ofertas laborales, reconocimientos. • Puesto de trabajo: actividades rutinarias, posibilidades de crecimiento, inconformidad de labores. • Ambiente laboral: relación con jefe directo, relación con otros jefes, relación con compañeros de trabajo. 	<p>Poner especial atención a cada una de estas estrategias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los análisis de puestos de la empresa, a fin de establecer las funciones específicas y características de las personas que las acompañaran. • Análisis del proceso de reclutamiento y selección, a fin de encontrar alguna anomalía en el proceso, lo cual provocará que no se estuviera contratando al personal adecuado para el cargo. • Análisis del clima laboral para obtener información real de los empleados y su grado de satisfacción. • Compromiso de los altos mandos para el seguimiento y cumplimiento de la planificación, visión, misión, estrategias, filosofía, objetivos y cultura organizacional. • Revisar los estudios salariales o de remuneración.

Nota: Para esta investigación bibliográfica, se han tomado en cuenta a cuatro autores que abordan el tema de la tesis.

Fuentes: 1) Escuela de organización industrial (2015) Excesiva rotación de personal, causas y soluciones; 2) Cubillos, C. (2015). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie; 3) Villegas, F. (2012) Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera; y 4) Hernández, S. (2017) Artículo: Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte.

4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE EMPLEADOS DE DOS EMPRESAS.

La información recolectada de especialistas en gerencia del talento humano, colaboradores y trabajadores de dos empresas salvadoreñas, nombradas por razones de seguridad y anonimato como Empresa # 1 y Empresa # 2, se agrupan en las tablas descriptivas siguientes por categoría y por empresa para que faciliten la observación, comparación y análisis y determinar cómo los procesos de selección de personal por competencias disminuyen la rotación de personal.

4.2.1 Descripción de puestos

Empresa # 1	Empresa # 2
<p>La empresa # 1 establece como base el Manual de Descripción de Puestos para el proceso de selección. Los descriptores que se utilizan tienen definidas las competencias, para contratar a una persona.</p>	<p>La empresa # 2 cuenta con el Manual de Organización y Descripción de Funciones en un ambiente clásico y lo mantiene en revisión constante; anuncia el reclutamiento interno y externo, en este orden; se realiza entrevistas y no tiene definidas las competencias.</p>
<p>Análisis:</p> <p>El análisis refleja que la empresa # 1 está preparada para realizar la selección de personal por competencias desde los perfiles de puestos y descripción de puestos, con los que inicia un proceso de selección por competencias. Esta empresa se ha asegurado que las funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo queden por escrito, incluyendo los requisitos de conocimientos, cualidades personales, actitudes y habilidades de la persona que ocupará el cargo.</p> <p>Se determina que con la planificación e implementación del Manual de Descripción de Puestos por competencias que ha desarrollado la empresa # 1, es posible que se logre la disminución de la rotación de personal y logre mantener bajos índices de rotación por largo tiempo. En este caso y al momento de la presente investigación, la empresa calcula el índice de rotación por año del 1.5%, esto permite entender que tiene un índice de rotación bastante bajo y que obliga al área del talento humano a disminuir o mantenerlo. En algún momento puede ser que aumente de forma sorpresiva e inevitable por el aumento del personal que se jubile o que por otras razones de peso obligue a cambiar la estadística en el año siguiente. En todo caso, se debe prever estos aumentos o disminuciones de forma aceptable con anticipación para aplicar estrategias de retención de personal y no afectar el desarrollo normal de labores en la empresa, anticipar las necesidades de formación y desarrollo y evitar el deterioro del ambiente laboral. Al aplicar los descriptores de</p>	

puestos en los procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias con la participación de colaboradores del área de la gerencia del talento humano es posible encontrar y atraer al candidato más idóneo para ocupar el puesto disponible, el cual se mantendrá en la empresa por largo tiempo.

Nota: Se ha reunido la información obtenida de la consulta a 2 empresas salvadoreñas.

Fuentes: Propia y Anexos 5 al 10 de este documento. Categoría: Descripción de puestos.

4.2.2 Reclutamiento

Empresa # 1	Empresa # 2
<p>La empresa # 1 cuenta con procesos bien establecidos, iniciando con una política de reclutamiento clara, realiza la publicación interna de las plazas disponibles para todos los niveles en la organización. Utiliza la página web para atraer al aspirante externo y recibe las solicitudes en la oficina de información al cliente y en el área de reclutamiento en un promedio de 30 o 40 hojas de vida al año; debiendo aclarar que solo se aceptan y se toman en cuenta los CV que cumplen con los requisitos de acuerdo con el perfil del puesto. La empresa es atractiva porque es conocida por los buenos salarios y buenas prestaciones con un ambiente agradable.</p>	<p>La empresa # 2 anuncia las plazas vacantes en cartelera y envía memorandos al aspirante interno; asimismo, orienta a los empleados para la búsqueda del aspirante externo por invitación o publicación en periódicos y se amplía la oferta entre los graduados. Tiene convenio con la Universidad Pedagógica para publicar las ofertas de empleo por medio de su página web en donde se orienta para que el interesado envíe su hoja de vida a la oficina central o en las sedes a nivel nacional. El colaborador de RR.HH. recibe las solicitudes y los analiza para determinar si avanza en el proceso. Ofrece salarios y prestaciones de acuerdo con la ley, ambiente laboral agradable y capacitaciones constantes.</p>
<p>Análisis:</p> <p>El análisis refleja que ambas empresas desarrollan procesos de reclutamiento adecuados, aunque con diferencias en la oferta salarial y de prestaciones. Por otro lado, la capacidad de atraer a las personas se manifiesta en la empresa # 1, con lo que se asegura que las personas que apliquen lo harán en mayor número. La empresa # 2, tiene la peculiaridad de necesitar personal especialista en el área de la salud. Ambas empresas están comprometidas con el reclutamiento y desarrollan procesos de reclutamiento aplicando políticas y competencias, aunque en el caso de la empresa # 2 no ha previsto que debe actualizar y mejorar sus procesos.</p> <p>Se determina que con la adecuada inclusión de los candidatos internos en los procesos de reclutamiento y selección para ocupar una plaza en la empresa se logra la vinculación total de los empleados, se incrementa la autoestima, se logra el éxito en los procesos, se mejora el ambiente</p>	

laboral generando competencia y mejores resultados en los objetivos institucionales, se logra un incremento en la solicitud de becas de estudio para ser incluidos en los planes de carrera y muchas otras ventajas más.

Por lo tanto, al incluir una política fuerte de reclutamiento interno, los candidatos externos comenzarán a laborar en los puestos de menor remuneración como producto de la rotación de puestos. En el caso que las empresas # 1 y 2 no logren llenar los puestos disponibles en todos los niveles de la organización y después de haber agotado el reclutamiento interno se toma en cuenta el reclutamiento externo. Las empresas en general, con procesos de gestión por competencias, someterán a todos los candidatos a los procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias sin preferencias, evitando nepotismo, amiguismo o imposición de futuros empleados para evitar daños en su reputación, lo cual asegurará la disminución de la rotación de personal en las empresas.

Asimismo, la publicación del anuncio de la oferta laboral deberá incluir la información básica de la empresa, el puesto en concurso, las competencias y habilidades requeridas y la proposición salarial de ser necesaria.

Nota: Se ha reunido la información obtenida de la consulta a 2 empresas salvadoreñas.

Fuentes: Propia y Anexos 5 al 10 de este documento. Categoría: Reclutamiento.

4.2.3 Procesos de selección de personal

Empresa # 1	Empresa # 2
<p>La empresa # 1 cuenta con procesos de selección de personal, descriptor de puestos y entrevistas basados en competencias. Realiza evaluaciones de conocimientos técnicos, psicométrica y otros más con personal especializado, en donde las jefaturas diseñan y califican su evaluación técnica. La entrevista la desarrolla el jefe inmediato, para observar comportamientos, valores, y competencias. Se recibe sólo los curriculum vitae y solicitudes que reúnen los requisitos establecidos en el perfil de puestos. La persona seleccionada es capacitada para fortalecer las competencias desde su ingreso. Selecciona al idóneo entre una</p>	<p>La empresa # 2 desarrolla un proceso para personal administrativo y otro para personal docente en un ambiente clásico como recurso humano y no por competencias como talento humano. Al personal administrativo se le aplica prueba psicológica, médica o física; mientras que al personal docente se le pide una clase de 15 minutos, plan de lección, comprobación práctica de uso de las tecnologías informáticas y de comunicación. Comprueba si el aspirante utiliza equipos médicos y metodologías aplicables en el área de la educación en la salud. La institución define, analiza, actualiza y mejora las pruebas que se van a aplicar a los aspirantes y a los empleados de la institución. Además, no se cuenta con herramientas de análisis para determinar las</p>

terna para cubrir el puesto y que tiene los mejores resultados durante todo el proceso de selección. Cumple con tiempos, sin obviar ninguna parte o etapa del proceso. la entrevista refuerza la evaluación técnica y psicométrica.	razones por las que las personas se retiran de la institución.
---	--

Análisis:

El análisis refleja que ambas empresas están comprometidas con los procesos de selección de personal con diferencias significativas, ya que la empresa # 1 desarrolla los procesos de selección por competencias, mientras que la empresa # 2 lo desarrolla en un ambiente clásico asegurándose de seleccionar a los mejores docentes y personal administrativo. La empresa # 1 confía en la oferta laboral para atraer a los mejores prospectos y que el personal idóneo llega para quedarse. En este punto, se identifica al próximo miembro de la organización y queda en manos del equipo negociador la contratación definitiva.

Se determina que al aplicar correctamente los procesos de selección de personal por competencias desde el surgimiento de la necesidad del puesto y la decisión de selección hasta la inducción es posible disminuir la rotación de personal en las empresas. Al intentar la selección de personal con tibieza o permisible, obviando los pasos en los procesos, que el candidato integre la terna de selección sin cubrir los requisitos del puesto y, aun así, ser seleccionado, solo indica que la empresa no tiene una visión clara de futuro; y por lo tanto la rotación de personal aumentara con consecuencias negativas.

Nota: Se ha reunido la información obtenida de la consulta a 2 empresas salvadoreñas.

Fuentes: Propia y Anexos 5 al 10 de este documento. Categoría: Procesos de selección de personal.

4.2.4 Estrategias de selección de personal por competencias

Empresa # 1	Empresa # 2
La empresa # 1 entrevista por competencias, y trata de ahondar en situaciones que la persona pueda haber desarrollado en su anterior trabajo. Asimismo, explora si la persona tuvo alguna experiencia, un problema o una situación en específico en sus empleos anteriores, como actuó ante estas situaciones, cual fué la solución que implementó y cuál fué el resultado.	La empresa # 2 por momento, no ha implementado las entrevistas por competencias dedicándose a llenar las plazas disponibles con personal que demuestra los conocimientos especiales en el área de la salud.

Además, explora cuales son los comportamientos que realmente ayudan a resolver problemas que se den a diario en el puesto de trabajo tanto individual como en equipo.	
<p>Análisis:</p> <p>El análisis refleja que la empresa # 1 aplica estrategias de selección de personal por competencias y que tiene claro que cuenta con los instrumentos tales como los descriptores de puestos por competencias y desarrolla la entrevista por competencias. Esta empresa utiliza las estrategias adecuadas para la evaluación del personal para identificar al más idóneo. En este caso, la gestión del talento humano no se concentra en el curriculum, sino que, toma en cuenta las conductas y comportamientos del aspirante desde el pasado, basados en la experiencia, situaciones, soluciones y resultados obtenidos. Con lo anterior Se busca generar una ventaja competitiva al conformar un equipo de trabajo más productivo y comprometido con la empresa.</p> <p>Se determina que, planificar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección, definir un perfil para cada puesto de trabajo, definir una escala salarial, planes de incentivos y compensación salarial, entrenar adecuadamente, conocer las expectativas de los empleados, mejorar los procesos de inducción y seguimiento, mejorar el proceso de contratación, aplicación de entrevistas de salida, diagnosticar el nivel de satisfacción, diagnosticar el clima laboral y compromiso de los altos mandos, disminuye considerablemente la rotación de personal en las empresas.</p> <p>La entrevista es el medio por el cual se logra obtener la información que complementa al descriptor de puestos (perfil del puesto), al curriculum vitae, los resultados de las evaluaciones, y la investigación de la información proporcionada por el candidato, incluyendo el Assessment Center para determinar las conductas y reacciones ante situaciones aleatorias y específicas en un ambiente por competencias.</p>	

Nota: Se ha reunido la información obtenida de la consulta a 2 empresas salvadoreñas.

Fuentes: Propia y Anexos 5 al 10 de este documento. Categoría: Estrategias de selección de personal por competencias.

4.2.5 Formación y desarrollo

Empresa # 1	Empresa # 2
La empresa # 1 cuenta con un plan anual de capacitaciones que parte de un diagnóstico de necesidades de capacitación. Toma en cuenta las solicitudes de las jefaturas, los resultados	La empresa # 2 cuenta con el programa anual de actualización y capacitación. La empresa # 2 tiene como política interna que el personal docente debe cumplir con 200 horas de capacitación al año y el personal administrativo 40 horas. La institución

<p>de la evaluación del desempeño y las evaluaciones del ambiente laboral. Al identificar una persona con potencial de desarrollo se le fortalecen determinadas competencias. En promedio, son tres eventos de capacitación que se desarrollan en el año por persona.</p> <p>Los temas de las capacitaciones pueden ser variados, entre ellos: Leyes tributarias, leyes contables, ventas, mercadeo redes sociales; de informática y otros más.</p> <p>La capacitación es para que el empleado pueda desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo; se le dan las herramientas para que la persona desempeñe su puesto con mayor eficiencia. La capacitación es una inversión porque va a retornar en la atracción de nuevos clientes.</p>	<p>consulta el expediente del docente y del empleado, se identifican las necesidades de capacitación y desarrollo por la especialidad y el nivel técnico basado en las áreas de la salud. Selecciona a personas específicas para cada capacitación basados en su nivel técnico, especialización y necesidades observadas.</p>
<p>Análisis:</p> <p>El análisis refleja que, las empresas desarrollan la formación y capacitación basado en un plan o programa con la intención de que el personal mantenga sus competencias, aunque la empresa # 2 no cuenta con procesos por competencia. Cabe mencionar que la empresa # 1 permite desarrollar a su personal con visión de carrera y que la empresa # 2 se preocupa porque su personal sea capacitado para las labores que se desarrollan a diario. Ambas empresas están comprometidas en capacitar a su personal como un activo clave en la cultura organizativa, incrementando la motivación de los empleados; siendo la empresa # 1 la que incluye a su personal en los planes de carrera con la intención de que en el futuro ocupen puestos de mayor responsabilidad mediante la promoción interna.</p> <p>Se determina que una adecuada gestión de la formación y desarrollo por competencias del talento humano, prepara al personal en las empresas para soportar los cambios constantes de la tecnología, la llegada de talentos con nuevos conocimientos, la actualización de nuevos procedimientos, la llegada de nuevos productos, las tendencias del mercado y los cambios en la organización; evita que el personal quede rezagado de la tecnología y conocimientos actuales, y por lo tanto, se logra disminuir la rotación de personal en las empresas.</p> <p>Es importante que los empleados sean actualizados, entrenados, capacitados y desarrollados, para evitar reclutar nuevos empleados y que se retiren de las empresas. Existen múltiples</p>	

estrategias que se pueden utilizar en las empresas o que las personas pueden adoptar en beneficio de su crecimiento personal y profesional, el estilo de aprendizaje puede proporcionar información sobre técnicas y herramientas específicas que pueden ser utilizadas. Al mencionar las múltiples estrategias en la oración anterior se cita a Josefina Castelan (2021) quien menciona en su blog Crehana las 5 estrategias para lograr el crecimiento profesional o como cumplir las metas laborales para crear la mentalidad de crecimiento del curso de Gonzalo Rosado: “el arte de crecer” o, “Growth mindset”, las cuales son: a) establece metas de desarrollo profesional a corto, mediano y largo plazo, b) identifica tus habilidades y debilidades, c) establece un plan de capacitación, d) define tus intereses y objetivos del desarrollo personal, y e) haz un seguimiento de tu plan de desarrollo profesional.

La constante formación y desarrollo de los empleados evita utilizar los procesos de reclutamiento y selección a cada momento, es preferible invertir para continuar en la educación del personal con experiencia y considerado como talento que comenzar desde cero en la formación y desarrollo del nuevo empleado.

Nota: Se ha reunido la información obtenida de la consulta a 2 empresas salvadoreñas.

Fuentes: Propia y Anexos 5 al 10 de este documento. Categoría: Formación y desarrollo.

4.2.6 Paquete de compensaciones

Empresa # 1	Empresa # 2
<p>La empresa # 1 cuenta con amplio paquete de compensaciones y beneficios adicionales a la ley: como el derecho de un salario mensual en concepto de vacación y 20 días hábiles; prestación médica total y gratuita para el empleado y sus beneficiarios; permisos particulares, \$3.50 por día laboral para almorzar, compra de anteojos, colegiaturas para los hijos de los empleados, ahorro programado, el aguinaldo es igual a un salario mensual, becas para estudiar, bono de medio año, entre otras. Lo que otras empresas ofrecen está por debajo de lo que se le brinda a los empleados y la diferencia es que de acuerdo con lo que ofrece la ley se está en</p>	<p>La empresa # 2 otorga una bonificación anual, la indemnización se paga en el mes de diciembre, todos los años y dependiendo de la situación económica se revalora el aguinaldo hasta alcanzar el 100% de su salario.</p> <p>Otorga un apoyo económico para los que quieran estudiar maestría y no es considerada una beca porque una parte de la cuota mensual y matrícula es pagada por el empleado.</p>

condiciones superiores. El trato es equitativo.	
<p>Análisis:</p> <p>El análisis refleja que la empresa # 1, ofrece un excelente paquete de remuneraciones y beneficios que forman parte de la gestión, políticas y estrategias de la empresa y aplicadas y administradas por el área de RR.HH. Las estrategias aplicables se refieren al estudio o valoración de puestos y al trazado de la curva salarial para gratificar correctamente a los empleados por su labor, lo que permite que la empresa atraiga y retenga al talento humano que necesita y que los empleados satisfagan sus necesidades materiales; permitiendo, además, que la empresa disminuya la rotación de personal, evitando los procesos de reclutamiento y selección de personal, tanto como sea posible.</p> <p>Se determina que compensar por competencias las conductas exitosas de los empleados de la empresa, que colaboren en lograr los objetivos, tanto a corto, a mediano y a largo plazo, ayuda a disminuir la rotación de personal en las empresas. Esta aseveración establece la necesidad de establecer lineamientos de diferenciación entre empleados que poseen distintas habilidades. Por lo tanto, los empleados en posesión de esas habilidades que los hace diferentes pueden convivir entre ellos, con el fin de buscar el éxito en su propio terreno del desempeño individual.</p>	

Nota: Se ha reunido la información obtenida de la consulta a 2 empresas salvadoreñas.

Fuentes: Propia y Anexos 5 al 10 de este documento. Categoría: Paquete de compensaciones.

4.2.7 Evaluación del desempeño

Empresa # 1	Empresa # 2
<p>La empresa # 1 cuenta con el Manual de Evaluación de Desempeño. Las jefaturas avalúan las competencias del personal bajo su cargo, en el desempeño de sus puestos. RRHH coordina, procesa, capacita para que los jefes puedan abordar a sus empleados y realizar la evaluación del desempeño de forma personal y confidencial, a través de una entrevista con el empleado, en el cual revisan competencia por competencia, se otorga la calificación con base a una escala predeterminada. RRHH recolecta todas las evaluaciones realizadas, procesa los datos</p>	<p>La empresa # 2 desarrolla la evaluación del desempeño del personal cada periodo final de año. El proceso de evaluación es el siguiente: los estudiantes evalúan a los docentes en la teoría, en la práctica y en asuntos administrativos; los coordinadores se encargan de la evaluación docente; al personal administrativo cada año y al personal docente antes de finalización del ciclo de estudios. Para socializar los resultados, la empresa da a conocer en una reunión el listado por área de trabajo la excelencia docente y administrativa y se publica en las redes sociales y carteleras internas en cada sede.</p>

<p>en el sistema y luego da a conocer los resultados a los evaluados por medio de su superior inmediato.</p> <p>Esta evaluación se realiza cada año y el personal de nuevo ingreso se evalúa en los primeros 30 días equivalente al período de prueba, al terminar este período se evalúa el desempeño, para determinar si se queda o se da por terminada la relación laboral.</p> <p>Cuando el resultado de la evaluación del desempeño es excelente, existen métodos o formas o concesiones para incentivar al personal.</p> <p>La empresa no sanciona por rendimientos deficientes, sino más bien, se profundiza en las razones reales por las que el empleado no está brindando su mayor esfuerzo para desempeñarse eficientemente.</p> <p>No es política de la empresa el hecho de despedir a los empleados por el resultado de la evaluación. Debe haber factores de mayor peso para poder desvincular a un empleado de la institución.</p>	<p>Al personal administrativo, además de lo anterior se aplican reconocimientos económicos y otros. Se analiza en que aspectos salió mal evaluado para reforzar las áreas débiles, y como política general no se despide. Los despidos responden a otras causales y situaciones disciplinarias.</p>
<p>Análisis:</p> <p>El análisis refleja que ambas empresas desarrollan la evaluación del desempeño, que RR.HH. es responsable de administrar la evaluación, que es el jefe inmediato quien realiza la evaluación, que se reconoce al mejor evaluado en la medida de sus posibilidades económicas, y que al personal no se le despide o no se le desvincula por bajos resultados. La evaluación del desempeño por competencias es aplicada por la empresa # 1, ya que cuenta con el Manual de Evaluación en donde se identifican las habilidades, aptitudes relaciones con compañeros, responsabilidad y otras variables relacionadas con el desempeño y se identifican problemas de integración, fallos y debilidades, éxitos y puntos fuertes. Además, permite gestionar el talento y desarrollar a los empleados, analiza la contribución del empleado a la empresa, la calidad de trabajo y las relaciones con los compañeros.</p> <p>Se determina que con una autentica evaluación del desempeño por competencias para identificar la presencia o ausencia de conductas individuales ante hechos reales y como se comportó ante una situación específica en el trabajo, se puede disminuir la rotación de personal en</p>	

las empresas. No es política de las empresas, el desvincular a un trabajador por un bajo desempeño, considerando que un resultado bajo en las empresas consultadas es menor al 80% de la nota obtenida en su evaluación, por lo que es acreedor a más capacitación y oportunidades de mejora.

Nota: Se ha reunido la información obtenida de la consulta a 2 empresas salvadoreñas.

Fuentes: Propia y Anexos 5 al 10 de este documento. Categoría: Evaluación del desempeño.

4.2.8 Ambiente laboral

Empresa # 1	Empresa # 2
<p>La empresa # 1 mantiene un plan anual de Mejora de Clima Laboral, con acciones orientadas a mantener un ambiente agradable de trabajo; y no es sólo para las relaciones laborales, sino también incluye, el liderazgo, el ambiente físico, la relaciones, los salarios y las prestaciones. La empresa tiene muchos más beneficios para los empleados y que, además pueden aportar sus conocimientos, sus habilidades, sus destrezas en el área que les gusta, que de eso se trata. Los empleados llegaron a la empresa para ofrecer sus servicios en determinado puesto, se les colocó en los puestos que ellos buscaban, se sienten bien, se les da prestaciones en un clima agradable; en síntesis, se asume que la persona quiere mantenerse, adquirir un compromiso y un arraigo con la institución. Los casos de renuncia de los empleados son: porque se van del país, porque ya están en edad de jubilarse y también la empresa ofrece un beneficio por retiro voluntario o porque sus aspiraciones fueron mucho más altas y que no iban a hacer carrera en la institución.</p>	<p>La empresa # 2 ofrece un ambiente laboral agradable, los empleados se llevan bien y se identifican con la empresa. Se hace hincapié en la comunicación transmitiendo los detalles importantes y evitan malos comentarios o información infundada, para evitar malas interpretaciones. Los empleados están comprometidos con la institución y su filosofía y están motivados. Algunos casos de entre el personal que se ha retirado han sido por razones de trabajo en otras instituciones públicas o privadas, siempre en el área de la salud, y por lo general se debe a que han sido contratados en hospitales. Los casos mencionados se han producido en el año 2021.</p>

Análisis:

El análisis revela que la empresa # 1 cuenta con el plan adecuado para fortalecer el clima organizacional, especificando los objetivos y acciones a realizar en cada caso. Además, considera que todo el personal en su conjunto es considerado como “familia” y que bajo ese concepto se integran los aspectos que cohesionan esa unión, tales como: las relaciones laborales, el liderazgo, el ambiente físico, la relaciones, los salarios, las prestaciones, y otros. La empresa # 2 le apuesta a la comunicación constante para mantener informado a su personal para unificar criterios, filosofía institucional, evitando malos comentarios o desinformación que provenga del interior o del exterior. En ambas empresas no tienen registros de renuncia a causa de un ambiente laboral dañino, que los casos han sido provocados por jubilación, como en el caso de la empresa # 1, o por haber sido invitados como talentos a laborar en otra institución dedicada a la salud, como en el caso de la empresa # 2.

Se determina que, si se toma en cuenta la percepción de los trabajadores de las empresas en cuanto a salarios, beneficios, prestaciones, celebraciones especiales, condiciones apropiadas del lugar de trabajo, relajación, excelentes relaciones interpersonales, vínculos afectivos entre los empleados, muestras de valores apropiados que denotan un balance óptimo entre la vida personal y laboral, equidad, inclusión, entre otros, es posible disminuir la rotación de personal en las empresas. Si las personas se sienten a gusto y entre todos se consideran como familia, entonces se puede considerar que la empresa cuenta con un agradable ambiente laboral, del que nadie en su sano juicio consideraría abandonar.

Nota: Se ha reunido la información obtenida de la consulta a 2 empresas salvadoreñas.

Fuentes: Propia y Anexos 5 al 10 de este documento. Categoría: Ambiente laboral.

4.2.9 Políticas de retención de personal

Empresa # 1	Empresa # 2
La empresa # 1 cumple con el mandato legal de las prestaciones, al personal no le falta en ningún momento las prestaciones, y son aplicables para su grupo familiar. La administración está orientada al empleado, puertas abiertas, beneficios adicionales a los que ya están establecidos, siendo un factor de retención, que el patrono esté interesado en el bienestar de manera directa, capacitación constante y como resultado mayores responsabilidades. Esta	La empresa # 2 no cuenta con políticas de retención de personal. Por el momento la empresa cuenta con personal fundador y como comentario gracioso ya se consideran parte del inventario. La empresa tiene 75 empleados y que por varios años hasta el 2020 no se había retirado nadie, pero para el 2021 ya se han retirado tres personas por ofertas de trabajo relacionadas a la pandemia.

es una empresa cuyo activo fijo principal y lo más esencial es el empleado; siendo el centro del esfuerzo que la administración superior hace para que pueda existir y brindar un servicio al usuario.

Había gente antigua, pero hubo una política de retiro en la cual se tenían que ir, pero con beneficios. Si el empleado decide permanecer en su trabajo, devenga su salario y mantiene sus prestaciones y a la vez aporta con su esfuerzo al desempeño laboral y crecimiento de la empresa y no hay discriminación de parte de la institución.

La empresa tiene 133 empleados.

Por renuncia no se retiran, y si lo hacen quizás dos en el año. Cuando hay una política de beneficio por retiro voluntario se van 10 o 20 empleados que tienen muchos años de laborar en la institución.

Análisis:

El análisis refleja que la empresa # 1 cuenta con políticas de retención de personal y que las prestaciones y beneficios son mayores a los establecidos por ley. Además, se considera al personal como su principal riqueza y que por lo tanto el personal es considerado como talento y retenido por todos los medios posibles y disponibles para que permanezca en la empresa por mucho tiempo. En el caso de la empresa # 2, a pesar de que no cuenta con políticas de retención de personal, está aplicando algunas políticas que han dado resultados sorprendentes aun con marcadas diferencias en comparación con la empresa # 1.

Al realizar los cálculos de rotación de personal con los datos obtenidos durante la entrevista, se establece que la empresa # 1 se encuentra con un índice de rotación del 1.5%, tomando en cuenta que la empresa cuenta con 133 empleados y se retiran dos empleados en promedio al año; mientras que la empresa # 2, se encuentra con un índice de rotación del 5.2%, los empleados son 75 y se retiran tres empleados en promedio al año. Esto indica que, las empresas tienen un buen punto de partida para enfocar sus esfuerzos en reducir los índices de rotación de personal y retener al máximo al personal con que cuentan. Si el índice de rotación aumenta, deberá ser por razones aceptables como en el caso de la jubilación que es el objetivo principal de todo trabajador para asegurar la vejez después de aportar experiencia, conocimiento y habilidades a las empresas.

Se determina que las políticas de retención de personal que se definen en las empresas por medio de una serie de acciones o actividades forman parte del sostenimiento de procesos internos y que están orientados a retener al personal; por lo que, si se orienta la retención hacia el 100% de los trabajadores se disminuye la rotación de personal en las empresas hacia el mínimo cercano al cero por ciento.

Se considera que, para retener a los colaboradores y empleados, es necesario mejorar el ambiente laboral en general, de esta manera se evita que los empleados abandonen la empresa y que puedan generar rotación constante de personal. Para evitar la rotación, es necesario poner especial atención a las siguientes políticas de retención de personal: salarios justos, mayor flexibilidad, garantía de jubilación, clima laboral agradable, comunicación continua, beneficios y prestaciones, asignación de responsabilidades, promociones, formación y desarrollo constante, dar a conocer la empresa como marca y establecer un slogan por mucho tiempo.

Nota: Se ha reunido la información obtenida de la consulta a 2 empresas salvadoreñas.

Fuentes: Propia y Anexos 5 al 10 de este documento. Categoría: Políticas de retención de personal.

CAPITULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

De los resultados de la investigación bibliográfica documental y de la información obtenida de las personas de las empresas que colaboraron con la investigación, se puede concluir que, el aumento o disminución de la rotación de personal, está relacionado no solamente con el proceso de selección de personal, ya que si bien es cierto realizar este proceso de forma técnica desde su inicio al contar con descriptores de puestos y perfiles de contratación claramente definidos y posteriormente aplicar evaluaciones y entrevistas a los candidatos que cumplen el perfil del puesto a llenar, conllevará a que la persona seleccionada sea la más idónea (proceso exitoso); ésa persona idónea ha sido elegida porque es la que ofrece a la empresa las características, competencias y talento que ésta requiere para funcionar mejor; pero hasta acá sólo se ha visto una cara de la moneda; es decir, la cara de lo que ofrece el seleccionado a la empresa; la otra cara de la moneda, es lo que ofrece la empresa al seleccionado, para que éste la vea atractiva, con el deseo y entusiasmo por trabajar para ella y mantenerse trabajando por muchos años con ella; y es precisamente por ello, que el éxito del proceso de selección de personal será total y contribuirá a reducir la rotación de personal en las empresas, cuando sea complementado con acciones debidamente planificadas que las empresas lleven a cabo, en el resto de las etapas de la gestión del talento humano, como lo son: La Gestión permanente de inversión en Capacitación y Desarrollo del personal; Compensaciones atractivas, una Buena Gestión del Desempeño y una buena Gestión del Clima Laboral. De la deducción anterior y a la luz de las corrientes teóricas estudiadas sobre la gestión y conducción de personal, se puede concluir que la corriente moderna sobre todo el proceso de gestión del talento humanos basado en competencias (Gestión por Competencias), es la que realmente puede contribuir a reducir la rotación de personal en las empresas y dentro de este marco, las estrategias de selección de personal por competencias que se desarrollaran en adelante.

5.1 CONCLUSIONES

Se concluye que:

1) De acuerdo con libros, documentos, artículos o estudios consultados durante la investigación bibliográfica, las causas que generan la rotación de personal en las empresas son: inadecuada supervisión, clima laboral desfavorable, falta de crecimiento laboral, mejores salarios, trabajo no satisfactorio para el empleado, proceso de selección inadecuado, plan de carrera, tiempo para la vida familiar, estilo de liderazgo, estrés laboral, injusticia en la evaluación del desempeño, motivación laboral. En tanto que, las posibles estrategias de solución son las siguientes: planificar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección, definir un perfil para cada puesto de trabajo, definir una escala salarial y planes de incentivos y compensación salarial, entrenar adecuadamente, conocer las expectativas de los empleados, mejorar los procesos de inducción y seguimiento, mejorar el proceso de contratación, aplicación de entrevistas de salida, diagnosticar el nivel de satisfacción, diagnóstico del clima laboral y compromiso de los altos mandos.

2) De acuerdo con la información proporcionada por los gerentes y colaboradores consultados del área de recursos humanos y trabajadores, las causas que generan la rotación de personal en las empresas son las siguientes: no están definidos los procesos de selección de personal por competencias; salarios y prestaciones de acuerdo con la ley; procesos clásicos de reclutamiento y selección; no se realiza entrevista o aplicación de instrumento de desvinculación; no se realizan entrevistas por competencias; programa limitado de becas; no se cuenta con salarios, beneficios y prestaciones atractivos; y no se cuenta con políticas de retención de personal. Por otro lado, las posibles soluciones son las siguientes: los descriptores de puestos y perfiles y todos los procesos de selección de personal se definen por competencias; evaluación conductual y de comportamientos de Assessment Center; selección del personal más idóneo; paquete de compensación total y más allá de lo que establece la ley con beneficios al grupo familiar; ambiente laboral agradable; capacitación constante; inclusión de los empleados en los planes de carrera; evaluación del desempeño para la mejora continua del empleado; políticas adecuadas para la retención del personal; participación de los altos mandos en todas las

actividades de la empresa; considerar a todo el personal como talento humano y como familia, entre otros.

3) Las empresas realizan esfuerzos para mejorar sus procesos de selección de personal por medio de la adaptación de su gestión clásica de recursos humanos, intentando apegarse a las tendencias y nociones sobre la gestión del talento humano. Una de las empresas consultadas, ha logrado posicionarse como una de las que mejor ha seleccionado a su personal aplicando las competencias a los procesos de la gestión del talento humano de manera satisfactoria y ha logrado atraer a verdaderos talentos.

4) La aplicación de estrategias de selección de personal por competencias contribuye a disminuir la rotación de personal. Una de las empresas consultadas ha negociado con el sindicato para incrementar las nivelaciones salariales, mejorar las prestaciones y beneficios y colocarse por encima de las prestaciones que están autorizadas por ley. El personal está comprometido y satisfecho por el trato que recibe de sus empleadores en la actualidad.

5) Para disminuir la rotación de personal en las empresas ha sido necesario el compromiso de todos. El cuidado y conservación del ambiente laboral ha asegurado que todos los empleados sean más productivos y se sientan satisfechos, por lo tanto, la empresa ha evitado la constante rotación de personal que resultaría en la utilización innecesaria de tiempo y recursos al activar los procesos de selección de personal una y otra vez.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda que:

1) Las empresas investiguen las causas de la rotación de personal que se genera en su organización como producto de la gestión del talento humano y de manera colegiada determinar las posibles estrategias de solución que más se adapten a su empresa basadas en competencias. Asimismo, que las empresas analicen las estadísticas de rotación de personal de los últimos años e implementen las entrevistas de salida para detectar las razones reales de su rotación o retiro.

2) Las empresas adopten la gestión del talento humano, debiendo considerar a las personas como verdaderos talentos y que desarrollen procesos de

selección de personal por competencias, a fin de disminuir la rotación de personal en las empresas.

3) Para lograr la retención de personal en las empresas, es necesario implementar o revisar periódicamente si es que ya se tienen, los procesos de selección de personal por competencias, revisar el proceso de capacitación y desarrollo por competencias, revisar el plan de remuneraciones por competencias, revisar la gestión del desempeño por competencias, revisar la gestión en clima organizacional; a fin de contratar y retener al talento más adecuado para el puesto; asimismo, cuando se produce una rotación se tiene la oportunidad de contratar a un nuevo talento; para ello, la empresa deberá cumplir con los tiempos de contratación, evitando que la plaza quede acéfala por mucho tiempo, tomando en cuenta el presupuesto, involucrarse activamente y causar una buena impresión al nuevo empleado.

4) Para disminuir la rotación de personal se adopten estrategias de selección de personal por competencias para disminuir la rotación de personal, que se proponen en el siguiente apartado, y se planifique adecuadamente el proceso de selección de personal por competencias, desde el rediseño del descriptor de puestos y perfil para cada puesto, redefinir la tabla salarial, revisar las prestaciones y beneficios para el personal, analizar las causas de la rotación de personal con el personal que labora en las empresas. Además, que se apliquen entrevistas de salida al personal que se retira por cualquier motivo, los hallazgos deberán tomarse en cuenta en la organización.

5) Para implementar las estrategias de selección de personal por competencia se requieren del compromiso desde la alta dirección hasta el empleado menos antiguo. Para ello, se debe contratar a un talento como gerente de talento humano para que dirija de forma efectiva la gestión del talento humano.

5.3 PROPUESTA

Las estrategias de selección de personal por competencias, propuestas con la finalidad de contribuir en la disminución de la rotación de personal en las empresas, se describen a continuación:

5.3.1 Estrategia 1: Planificar técnica y estratégicamente el proceso de gestión del talento humano por competencias.

Descripción: La empresa diseña y cuenta con una planificación estratégica y operativa del proceso de gestión del talento humano por competencias; es decir que crea un documento que contiene la descripción de cada una de las fases básicas del proceso de gestión de talento humano: Selección; Capacitación y Desarrollo; Compensaciones; Gestión del Desempeño y Gestión de Clima Organizacional; y para cada una de estas fases, define objetivos y metas a alcanzar programadas para un periodo determinado de tiempo; área responsable de ejecutar el plan, recursos disponibles para ejecutar el plan, forma de seguimiento e indicadores de resultados para los objetivos estratégicos de la empresa.

Objetivo: Que las empresas cuenten con una planificación del talento humano por competencias, en la que se desarrollen objetivos y metas a alcanzar en un período determinado en cada una de las fases que conforman el proceso de gestión del talento humano, con el fin de contar con una guía y una visión clara sobre el enfoque de conducción del personal hacia el logro de los objetivos empresariales y el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

Responsable: Dirección Superior de la empresa; Gerencia de Planificación y Gerencia del Talento Humano.

Indicador: Plan Estratégico y Operativo de Gestión del Talento Humano.

5.3.2 Estrategia 2: Diseño de descriptores de puestos por competencias, que contengan el perfil de contratación.

Descripción: El primer elemento fundamental que existe para iniciar un proceso de selección de personal, es que las empresas cuentan con un Manual de Descripción de Cargos, que contenga la descripción de cada uno de los puestos de trabajo por competencias, así como; el perfil profesional y personal requerido para ocupar dichos puestos de trabajo; además, de los beneficios que recibe el ocupante de cada puesto.

Objetivo: Que las empresas cuenten con la descripción estandarizada de cada uno de los puestos de trabajo que forman parte de la organización por competencias;

así como, el perfil profesional y personal requerido para ocupar cada uno de ellos, a fin de contar con el insumo principal con el que inician los procesos de selección.

Responsable: Gerencia del Talento Humano en coordinación con Gerencia de Planificación.

Indicador: Manual de Descripción de puestos o cargos y perfiles de contratación de personal.

Para orientar el desarrollo de esta estrategia, se propone la siguiente guía para descripción de puestos por competencias:

Tabla 5.1 Formato de Descriptor de Cargo por competencias (anotar el nombre del cargo)

CÓDIGO DEL CARGO:	Anotar el código para el puesto asignado por la empresa.
CARGO FUNCIONAL:	Anotar el nombre del puesto de acuerdo con la unidad en la que este asignado (a).
CARGO NOMINAL:	Anotar el nombre del puesto según la tabla salarial.
NÚMERO DE PLAZAS:	Anotar la cantidad de plazas con el mismo nombre.
I. Información general del cargo	
Jefe(a) Inmediato(a):	Anotar el nombre del puesto del cual es subordinado.
Puestos que supervisa directamente:	Anotar los nombres de los puestos que supervisa o colocar la palabra "ninguno".
Departamento:	Anotar el nombre del departamento o escribir "no aplica".
Unidad:	Anotar el nombre de la unidad
II. Propósito del cargo	
Anotar el resumen de las tareas que se van a realizar en el puesto.	
III. Dimensiones del cargo	
Recursos, bienes y/o valores que administra:	Anotar la lista de los recursos que administra.
Resultados a lograr por el puesto:	Anotar las tareas administrativas del puesto, tales como elaboración de documentos y archivos.
IV. Funciones	
1.	Anotar y enlistar todas las funciones que se desarrollan en el puesto de trabajo.
2.	
V. Entorno laboral	
Relaciones internas:	Anotar las dependencias, departamentos u unidades con las que mantendrá las relaciones internas de trabajo.

Relaciones externas:	Anotar las empresas, instituciones y personas con las que mantienen relaciones externas.
Libertad de actuación:	Anotar las leyes, reglamentos y políticas que marquen su libertad de actuación laboral, y por lo tanto se deben cumplir en el puesto.

VI. Perfil		
	Generales	Específicos
Conocimientos:	✓ Anotar los conocimientos generales del puesto.	✓ Anotar los conocimientos específicos del puesto.
Nivel educativo:	Anotar el grado académico que se debe ostentar para el puesto.	
Experiencia:	Anotar la cantidad mínima de años de experiencia para ostentar al puesto.	
Género:	Indiferente (no hay discriminación)	
Habilidades y destrezas:	✓ Anotar las habilidades requeridas para el puesto de trabajo.	
Disponibilidad para viajar:	Sí: _____ (Marcar con una X)	No: _____ (Marcar con una X)
Observaciones:	Anotar otros aspectos que sean requeridos para el puesto, tales como ética y valores y otros).	

VII. Competencias		
1. Genéricas	Competencia	Definición
1.1. (Anotar una competencia Genérica, tales como: principios y valores, eficacia personal o logro y acción, etc.)	1. (Anotar una competencia, tal como: servicio al cliente, iniciativa, etc.)	(Anotar la definición de la competencia)
	2. (Anotar una competencia)	(Anotar la definición de la competencia)
2. De Administración y Gerencia	Competencia	Definición
2.1. (Anotar una competencia de Administración y Gerencia, tales como: Manejo y administración de personal u otros)	3. (Anotar una competencia, tales como: trabajo en equipo, relaciones u otros.)	(Anotar la definición de la competencia)
	4. (Anotar una competencia)	(Anotar la definición de la competencia)
3. Técnicas	Competencia	Definición
3.1. (Anotar una competencia Técnica, tales como: Competencia de resultados en el trabajo, u otros.)	5. (Anotar una competencia, rapidez de aprendizaje, cumplimiento de metas y objetivos u otros.)	(Anotar la definición de la competencia)
	6. (Anotar una competencia)	

NOTA: Las competencias Genéricas, de Administración y de Gerencia y Técnicas pueden ser tantas como las que sean requeridas.

NOTA: Las competencias del catálogo de competencias son:

- **Genéricas o estratégicas:** son aspectos presentes en todos los puestos de la organización.

- **Específicas:** que se dividen en comunes y técnicas.
 - . **Competencias comunes:** están presentes en todos los perfiles de cada unidad funcional de la organización.
 - . **Competencias técnicas:** aspectos derivados de los conocimientos técnicos del que ocupa el cargo.
- **Perfiles de exigencias:** incluye las competencias genéricas y técnicas, ordenadas en función de su importancia, incluyendo los correspondientes comportamientos asociados; todo esto para poder desempeñar con eficacia, eficiencia y seguridad el trabajo.

VIII. Beneficios del ocupante del Puesto	
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salario mensual. ✓ Aguinaldos. ✓ Bonos. ✓ Becas. ✓ Comisiones. ✓ Anotar todos los beneficios que sean económicos.
No económicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de carrera. ✓ Capacitación constante. ✓ Evaluación por competencias. ✓ Anotar todos los beneficios que no sean económicos.

5.3.3 Estrategia 3: Procedimiento de Selección de personal con un enfoque de competencias.

Descripción: Considerando que la base para la integración de la persona idónea a los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, es contar con un procedimiento de selección de personal, que describa el paso a paso desde el análisis del descriptor de puesto o cargo a cubrir, la oferta de la vacante, el análisis curricular, la aplicación de evaluaciones de conocimientos y competencia, las entrevistas y la contratación de la persona, entre otros pasos; así como quienes serán los intervinientes en cada uno de estos pasos; se hace necesario para las empresas, la formulación de un Procedimiento de Selección por Competencia que contribuya a que la elección de la persona para el puesto, sea la más acertada, bajo el parámetro que es quién reúne los requisitos y competencias para desempeñar de forma efectiva el puesto en concurso y contribuir con el logro de los objetivos empresariales.

Objetivo: Proporcionar a las empresas un modelo de procedimiento de selección de personal por competencias, cuya aplicación, les permita elegir a la persona idónea para el puesto vacante y al mismo tiempo, que contenga los elementos necesarios orientados a que desde el momento en que la persona es seleccionada, ingrese y

mantenga la motivación y entusiasmo necesario para trabajar por muchos años para la organización.

Responsable: Gerencia del Talento Humano.

Indicador: Manual de Procedimientos de Selección de Personal por Competencias.

Modelo de Procedimiento de Selección por Competencia propuesto

Tabla 5.2 Procedimiento de atracción, selección y contratación de personal

Logo de la Empresa		Fecha:	Paginas:
		día/mes/año	# de paginas
Proceso:		Procedimiento:	
GESTION DEL TALENTO HUMANO		SELECCION DE TALENTO	
Objetivo:	Anotar el objetivo de selección de personal.		
Políticas:	Anotar la política relacionada a la selección de personal.		
Base Legal:	Anotar la base legal que apoya la selección de personal.		
Formatos/Formulario:	Anotar los formatos o documentos que apoyan y anteceden a la selección de personal.		
Responsable	Paso	Actividad	
Jefe Inmediato	1.	Elabora la descripción del Puesto de Trabajo y el Perfil del Puesto por Competencias; envía la requisición de personal y descriptor del puesto a la Gerencia del Talento Humano.	
Gerente de Talento Humano	2.	Recibe la requisición de personal; revisa y verifica que contenga las firmas respectivas del solicitante; analiza la disponibilidad financiera; envía la requisición de personal al Director Superior.	
Director Superior	3.	Aprueba el requerimiento del Gerente de Talento Humano y lo presenta a la Junta Directiva.	
Junta Directiva	4.	Aprueba plaza nueva o plaza vacante y monto salarial; envía el requerimiento de personal aprobado y demás documentos al Director Superior.	
Director Superior	5.	Recibe la documentación aprobada; entrega la requisición de personal aprobada y demás documentación al Gerente de Talento Humano.	
Gerente de Talento Humano	6.	Recibe la documentación aprobada y la entrega al jefe de Selección de Personal; con quien revisa las actividades que serán desarrolladas para la selección de personal para la nueva plaza o para llenar la plaza vacante.	
Jefe de Selección de Personal	7.	Revisa la documentación; hace las consultas relacionadas a la selección de personal; prepara el cronograma; coordina con los profesionales involucrados para las evaluaciones;	

Responsable	Paso	Actividad
		contratación de instalaciones o especialistas; además analiza el requerimiento de personal con base al perfil del puesto y remite al Técnico de Selección de Personal para dar inicio al procedimiento de atracción y selección.
Jefe de Selección de Personal	8.	Revisa la programación y coordina con el Técnico de Selección de Personal para que continúe con el proceso; coordina y supervisa la preparación y realización de las pruebas con los técnicos o especialistas internos o externos.
Técnico de Selección de Personal	9.	Inicia la convocatoria para el concurso interno por todos los medios disponibles.
	10.	Recibe solicitud y hoja de vida de los aspirantes internos para la plaza disponible en un plazo razonable de cinco días hábiles.
	11.	Verifica la solicitud, hoja de vida y demás documentación del o los candidato; si los candidatos internos estos reúnen el perfil del puesto a llenar, no se desarrolla convocatoria de candidatos externos y el proceso se realiza únicamente con candidatos internos.
	12.	En caso de que los candidatos internos no son suficientes, completa la lista de atracción con los candidatos externos, utilizando los medios y métodos disponibles (publicación en red social, web, periódico, etc.). Recibe las solicitudes y hojas de vida de los candidatos externos; y después de haber realizado la evaluación curricular (Hoja de vida vrs perfil del puesto) se incorpora a la lista de elegibles
	13.	Convoca a los aspirantes internos o externos que reúnan el perfil del puesto para la realización de evaluación de conocimientos técnicos y/o evaluaciones de competencias dependiendo del puesto en concurso.)
	14.	Aplica las evaluaciones de conocimiento y/o competencias a los candidatos internos y/o externos. (La realización de las pruebas se coordinará con anticipación entre el Gerente del Talento Humano y el jefe de la unidad solicitante.
Jefe de selección de personal	15.	Remite al jefe de la Unidad Solicitante la documentación de las evaluaciones realizadas a los candidatos para su respectiva calificación. (Informando al Gerente de Talento Humano)
Gerente de Talento Humano	16.	Reúne al jefe de Selección de Personal y el jefe de área o especialistas involucrados, para revisar y analizar los resultados y conformar la lista de los candidatos que pasarán a evaluaciones de competencias y/o sicométricas correspondientes.
Jefe de Selección de Personal	17.	Recibe los resultados de las evaluaciones y listado de candidatos a aplicar las evaluaciones de competencias y/o psicométricas. A través del Técnico de Selección convoca a los candidatos a realizar las evaluaciones según fecha que se les programe.
	18.	Recibe los resultados de las evaluaciones realizadas y analiza los informes de investigaciones a los candidatos; elaborando un consolidado final con los resultados de las de cada

Responsable	Paso	Actividad
		candidato; este informe lo remite al jefe de Selección de personal.
Jefe de Selección de Personal	19.	Coordina con el Gerente de Talento Humano y jefe de Unidad solicitante para que realicen las entrevistas finales a los candidatos mejor.
Gerente de Talento Humanos y Jefe de Unidad Solicitante	20.	Realizan la entrevista final y emiten el informe con las conclusiones y recomendaciones sobre persona más adecuada para el puesto.
Gerente de Recursos Humanos y Jefe de Selección de Personal	21.	Consolidan los informes y recomendaciones sobre el o los candidatos seleccionados.
Gerente de Recursos Humanos	22.	Elabora Informe final del proceso de selección verificando que cumple con todos los requerimientos, lineamientos y políticas emanadas para tal efecto y lo remite al Director Superior para la autorización de la contratación de Junta Directiva.
Junta Directiva	23.	Resuelve sobre el informe final del proceso de selección de personal y lo regresa a la Director Superior.
Director Superior	24.	Entrega la resolución de la Junta Directiva al Gerente de Talento Humano.
Gerente de Talento Humano	25.	Recibe la resolución del proceso de selección de personal y a su vez entrega la documentación y lineamientos a tomar en cuenta al jefe de Selección de Personal.
Jefe de Selección de Personal	26.	Recibe la resolución y remite al Jefe de Selección de Personal, junto a las instrucciones de contratación correspondientes.
Jefe de Selección de Personal/Técnico de Selección	27.	Recibe la resolución y notifica al candidato seleccionado para que se presente a trabajar y firmar contrato, (La persona deberá entregar los documentos de ingreso que le sean requeridos por el Departamento de Selección de Personal) También informará el resultado del proceso a los candidatos que no fueron seleccionados).
Técnico de Selección de personal	28.	Recibe los documentos solicitados al personal seleccionado e informa al Jefe de Selección y el cumplimiento y finalización de las acciones pertinentes.
Jefe de Selección Gerente de Talento Humano	29.	Informa al Gerente de Talento Humano, para que este instruya al área competente, la conformación del expediente de personal y realizar la inducción correspondiente al nuevo empleado.
	30.	Fin.

NOTA: Los cargos que se mencionan en el presente modelo, pueden ser modificados o sustituidos de acuerdo con la naturaleza de la empresa que decida adoptarlo.

FUENTE: Propia y adaptado de una variedad de formatos que se utilizan en diferentes empresas.

5.3.4 Estrategia 4: Aplicación de pruebas de conocimiento técnico y evaluaciones de competencias a los aspirantes a ocupar un cargo en la empresa.

Descripción: Las empresas toman en cuenta que una de las estrategias más importantes en la selección de personal por competencias es la aplicación de una variedad de pruebas o evaluaciones como las siguientes: Evaluaciones administradas por psicólogos especialistas en pruebas psicométricas o dependiendo del tipo de competencias a evaluar; la necesidad de administrar evaluaciones de juicio situacional (Assessment Center); Inteligencia Emocional, Dinámicas de Grupos, entre otras aplicadas por profesionales o expertos en su campo. La adecuada aplicación de las pruebas según el tipo de puesto a cubrir definitivamente causará un importante impacto positivo tanto en las expectativas de los candidatos como en la organización y representa una importante ventaja competitiva orientada a disminuir la rotación de personal en las empresas. La identificación de las pruebas a ser administradas dependerá de la naturaleza de la empresa.

Objetivo: Proporcionar a las empresas diferentes opciones para el desarrollo de las pruebas de selección de personal por competencia, tomando en cuenta que, el objetivo de las evaluaciones en general es el de comprobar el potencial del candidato y si éste se adapta a las funciones del puesto de trabajo y al ambiente laboral. Además, tomar en cuenta que las pruebas que desarrolla cada empresa en sus procesos de selección de personal dependerán del rubro al que se dedica.

Responsable: Gerencia del Talento Humano.

Indicador: Tipos de pruebas disponibles y aplicadas (anexas al procedimiento de selección de talento humano) de acuerdo con la naturaleza de la empresa y los perfiles de puestos.

A continuación, se presenta una lista de las pruebas posibles a las que puede someter al candidato:

Tabla 5.3 Pruebas de selección de personal

PRUEBA	EXPLICACION
Prueba de razonamiento numérico	El candidato responde preguntas usando datos y cifras de tablas estadísticas.
Prueba de razonamiento verbal	El candidato demuestra la comprensión de un texto, lo presenta de forma oral, y se le presentan varios desafíos.
Prueba de edición de texto libre	El candidato demuestra sus habilidades y conocimientos en la revisión de libros y textos en un contexto gramatical, cultural y académico.
Prueba de clasificación	El candidato pone de manifiesto sus posibilidades de hacer abstracciones y generalizaciones para poder clasificar objetos.
Prueba de razonamiento abstracto / lógico	El candidato pone en práctica su razonamiento abstracto tomando en cuenta patrones o tendencias para arribar a una conclusión lógica.
Prueba de razonamiento mecánico	El candidato identifica los componentes principales de un sistema mecánico y su relevancia para el funcionamiento de este e inferir como interactúan.
Prueba de pensamiento crítico	El candidato demuestra sus habilidades y capacidades para identificar y analizar problemas, así como la búsqueda y evaluación de información relevante para llegar a conclusiones lógicas y apropiadas.
Prueba de personalidad y caracterológica	El candidato se enfrenta a una valoración de la persona sobre su comportamiento habitual, los sentimientos frente a determinadas circunstancias, sus principales actitudes, intereses y algunas otras conductas.
Prueba de motivación	El candidato es medido y valorado en su nivel de motivación y satisfacción laboral por medio de preguntas relacionadas con las tareas desempeñadas, con el grado de implicación y la consecución de metas y objetivos.
Prueba de juicio situacional (Assessment Center)	El candidato se enfrenta a situaciones laborales hipotéticas en las que debe decidir posibles soluciones.
Dinámicas de grupo	El candidato forma parte de un equipo, participa en actividades colectivas para promover la integración y afianzar la confianza con los demás miembros.
Prueba de polígrafo	El candidato se somete a una serie de preguntas relacionadas al historial de manejo y seguro, antecedentes crediticios, uso de drogas

	y alcohol, hábitos de empleo, falsificación de información, actividades criminales y asociaciones.
Polígono de tiro	El candidato demuestra sus habilidades, conocimientos, capacidades y experticia en el manejo de armas de fuego de pequeño calibre y fusilería. Asimismo, demuestra su capacidad emocional y seguridad al prestar sus servicios portando un arma de fuego.
Prueba de manejo / conducción de vehículos	El candidato demuestra su habilidad y conocimiento práctico de conducir un vehículo automotor, tomando en cuenta la revisión de las condiciones del vehículo, maniobrabilidad y conocimiento básicos de conducción y conducción en tránsito real.
Pruebas físicas	El candidato se enfrenta a una serie de pruebas para medir la condición física, anatómica y fisiológica que lo capacitan para la realización de la actividad física y de esfuerzo.
Pruebas médicas	El candidato es sometido a una serie de pruebas médicas para detectar una enfermedad o trastornos que le impidan desarrollar una actividad de acuerdo con el puesto disponible.
Pruebas de inteligencia emocional	El candidato es sometido a la medición de diversas áreas de la conducta emocional, permitiendo conocer los puntos fuertes y débiles de la autoconsciencia, autocontrol emocional, autoestima, empatía y relaciones personales.
Al término de las pruebas a las que ha sido sometido el candidato	La realización de las pruebas aplicables en la selección de personal por competencias para un puesto de trabajo específico y de acuerdo con la naturaleza de la empresa, permite que los resultados sean utilizados para filtrar los candidatos de manera más eficiente, sin tener que invertir demasiados recursos. En algunos casos, la empresa ya dispone de las instalaciones para cada prueba, personal evaluador especializado, material y equipo. Además, las pruebas se realizan para confirmar la idoneidad, actitud, habilidad y profesionalización de la persona que se espera contratar en la empresa.

Fuente: Propia

5.3.5 Estrategia 5: Diseñar e implementar los procesos atracción por competencia, capacitación y desarrollo por competencia, compensaciones por competencia, gestión del desempeño por competencia y gestión de clima organizacional por competencia.

Descripción: Las empresas toman en cuenta que el proceso de selección por competencias por sí solo no garantiza la disminución de la rotación de personal, ya que

éste será un éxito total, únicamente cuando se complementa con el resto de las etapas que conforman el proceso integral de gestión humana, y si cada una de las etapas de dicho proceso se desarrolla bajo un enfoque de competencias, se tiene mayores posibilidades de retener al talento humano y por consiguiente disminuir la rotación de personal; por lo anterior, diseñar e implementar un proceso de gestión humana con un enfoque de competencias implica prestarle atención y partir de los siguientes enunciados:

1) **Atracción por competencia.** La empresa toma en cuenta el descriptor de puestos por competencias para iniciar el proceso de atracción por competencia y elaborar la propuesta de prestaciones y beneficios al nuevo trabajador. Las hojas de vida que se reciban durante el reclutamiento por competencias responden al descriptor de puestos para pasar al proceso de selección por competencia. Las hojas de vida se obtienen de fuente interna y fuente externa con prioridad en ese orden y en ambos casos son utilizados todos los métodos de reclutamiento, de acuerdo con la base presupuestaria y de convenios con empresas outsourcing, sin olvidar las redes sociales.

2) **Capacitación y desarrollo por competencia.** La empresa selecciona y designa el personal para que atienda cursos de capacitación como parte de un plan de capacitación y desarrollo de personal que parte del análisis y detección de las necesidades de capacitación (DNC), en donde se establecen los lineamientos específicos para capacitar, así como las competencias a desarrollar, a quienes y para qué tipo de puestos de trabajo de la empresa. A continuación, se propone un formato para la elaboración de un plan de capacitación por competencia, el cual puede ser adaptado a conveniencia por la empresa:

Tabla 5.4 Formato de un Plan de Capacitación por Competencia.

Logo de la Empresa	Fecha:	Paginas:
	día/mes/año	# de paginas
Proceso:	Procedimiento:	
GESTION DEL TALENTO HUMANO	CAPACITACION DEL TALENTO	

I. INTRODUCCION

La empresa realiza una descripción de la necesidad de capacitar en forma directa y breve, se reporta un vacío o la falta de conocimiento y capacitación que se intenta resolver, se propone el propósito de capacitación y se anticipa la organización interna del plan de capacitación.

II. OBJETIVO

La empresa establece el objetivo general y los objetivos específicos de capacitación.

III. BASE LEGAL

La empresa anota los antecedentes legales de capacitación provenientes de la Constitución de la República, Leyes y reglamentos, Ministerio de Trabajo, Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Plan Estratégico de la empresa y del Plan de Capacitación, Convenios, Normas nacionales e internacionales, Políticas, Reglamento Interno de Trabajo, Contrato Colectivo, entre otros.

IV. METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DEL PLAN

La empresa investiga o adquiere opiniones y sugerencias de las fuentes disponibles a fin de seleccionar el tipo de capacitación por área de gestión; para ello puede recurrir a la observación, entrevista, encuesta y análisis de la tarea. Asimismo, la empresa puede anotar en este apartado los métodos de capacitación que serán utilizados durante el desarrollo del presente Plan.

V. METAS E INDICADORES

✚ Metas: Las metas de capacitación están normalmente impuestas por leyes y reglamentos, acuerdos o convenios, el contrato colectivo y es política de la empresa el de capacitar el 100% de los gerentes, jefes de departamento, unidades o secciones, personal operativo, personal administrativo, y otros.

✚ Indicadores: El Modelo de Capacitación / Formación de Kirkpatrick (2006) desarrollado en 1995, contempla los cuatro niveles de indicadores siguientes:

- 1 – Reacción: mide la satisfacción de los que reciben la acción de capacitación.
- 2 – Aprendizaje: dirigido a la obtención de conocimientos.
- 3 – Comportamiento: aplicación de los conocimientos adquiridos en su labor.
- 4 – Resultados: se refiere a la obtención de resultados a nivel de indicadores económicos, financieros, de calidad, productivos, sociales, ambientales o de otra índole.

VI. POLITICAS Y NORMAS

En esta sección, las empresas enlistan las políticas y normas de capacitación a fin de orientar la participación y los resultados de la capacitación.

VII. RECURSOS PARA LA EJECUCION DEL PLAN

La empresa puede clasificar los recursos para la ejecución del plan en: Humanos, que incluye los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como licenciados en administración, contadores, psicólogos, y otros; y materiales, que incluye: infraestructura, mobiliario, equipo y otros y documentos técnicos y educativos.

VIII. ACCIONES DE CAPACITACION POR AREA DE GESTION

La empresa respalda las acciones a desarrollar con los temarios de capacitación, los cuales pueden ser de la siguiente manera: Sistema institucional: planeamiento estratégico, administración y organización, cultura organizacional y gestión del cambio;

Imagen Institucional: relaciones humanas, relaciones públicas, administración de valores y mejoramiento del clima laboral; y Contabilidad: auditoría y normas de control y control patrimonial.

IX. EVLUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION

La empresa se asegura de incrementar el valor intelectual de sus recursos humanos, lo cual ofrece la oportunidad de mejorar la eficiencia del trabajo y permitir su adaptación en el perfeccionamiento empresarial.

La evaluación considera dos aspectos: determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados; y demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la organización. La evaluación de los resultados de la capacitación a nivel de la empresa debe proporcionar resultados como: un aumento de la eficacia en la organización, mejorar la imagen de la empresa y del clima organizacional y el aumento de la eficiencia, entre otros.

La empresa realiza un post test de la evaluación de la efectividad organizacional y adicional a ello se complementará con un Assessment Center con la intencionalidad de detectar, en forma precisa y objetiva el nivel de desarrollo de las competencias.

Se recomienda a las empresas adoptar el Modelo de Capacitación / Formación de Kirkpatrick (2006) desarrollado en 1995, es uno de los modelos más usados para medir el impacto de la capacitación. Éste contempla los cuatro niveles siguientes:

1 – Reacción: mide la satisfacción de los que reciben la acción de capacitación, o sea, de la calidad del programa del desempeño del profesor o facilitador, de los medios, materiales de apoyo, locales; para lo cual es posible obtener información por la vía de encuestas, entrevistas, PNI (positivo, negativo, interesante) u otras herramientas.

2 – Aprendizaje: dirigido a la obtención de conocimientos, lo cual es posible comprobar mediante la participación en clases, la realización de tareas, los resultados de la aplicación de pruebas, la presentación de trabajos de proyectos o tesis.

3 – Comportamiento: aplicación de los conocimientos adquiridos en su labor, y se puede comprobar mediante la observación, las entrevistas a los jefes y a subordinados, la evaluación del desempeño y la evaluación de indicadores específicos.

4 – Resultados: se refiere a la obtención de resultados a nivel de indicadores económicos, financieros, de calidad, productivos, sociales, ambientales o de otra índole.

X. LIMITANTES

La empresa deberá identificar los limitantes para la implementación del plan de capacitación enlistándolos en tiempo, antecedentes, inversión, disponibilidad del personal para atender las capacitaciones, transporte, equipo informático, herramientas tecnológicas, disponibilidad de profesionales, de infraestructura, eventos de pandemia como el COVID-19, seminarios y cursos virtuales, y otros.

XI. MODIFICACIONES

La empresa debe tomar en cuenta que los planes de capacitación no se mantienen estáticos y por lo tanto habrá que modificarlos por razones distintas: estrategias organizacionales, cambios en los objetivos organizacionales, las nuevas tendencias de gestión del talento humano, la gestión por competencias, nuevos conocimientos, comportamiento en el puesto, nuevas tecnologías y maquinaria, nuevos talentos que llegan a la empresa, y otras o como parte de la mejora continua.

XII. PROGRAMA DE CAPACITACION

La empresa debe tomar en cuenta que el programa de capacitación surge del DNC y se elaboran especialmente para estas necesidades. El objetivo general debe impulsar y lograr la eficiencia y eficacia organizacional, mientras que los objetivos específicos deben aumentar la productividad, mejorar la calidad de trabajo, mejorar la

planeación del talento humano, aumentar la moral interna, prevenir la obsolescencia y aumentar el desarrollo personal.

El programa de capacitación debe cubrir tres aspectos básicos: desarrollar las necesidades de capacitación derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa; capacitar al trabajador en todas las actividades y responsabilidades del puesto; y capacitar al empleado para ascender en el nivel jerárquico y en su desarrollo individual. Los programas de capacitación se clasifican en los tipos siguientes: institucionales, de desarrollo, estratégicos, operativos, y de mantenimiento de actitudes.

ANEXOS: La empresa incluye todos los anexos que sean necesarios para asegurar que el plan de Capacitación se desarrolle sin inconvenientes, tales como formatos de evaluación del impacto de la capacitación, cronogramas, cálculos del presupuesto, temarios, lista de participantes por área de gestión, y otros.

3) **Compensaciones por competencia.** La empresa realiza un estudio o valoración de puestos, que concluye con un tabulador salarial y los beneficios o incentivos que tiene cada puesto de trabajo según su naturaleza o valor, lo cual se conduce a través de una metodología que la empresa debe elegir. El objetivo principal de las compensaciones es obtener mejores resultados en la organización para que no se afecte la productividad, que no se deteriore el entorno laboral, que no disminuya el desempeño, evitar el ausentismo y que los empleados no se unan a la competencia. Asimismo, la empresa se asegura de retener al empleado, evitar la rotación de personal, motivar a que el empleado obtenga mejores resultados en su trabajo y mantener sus niveles de satisfacción.

La valoración de un puesto de trabajo implica un análisis sistemático que asigna a cada puestos existente un valor en números (puntos) según su complejidad para desempeñarlo, riesgo que implica ocuparle (sea riesgo físico o mental), perfil requerido para ocuparlo, entré otros aspectos, que asignándole puntuaciones, permite diferenciar un puesto de otro con base a su valor numérico y asignar la llamada equidad interna y equidad externa que permite establecer de forma técnica los sueldos y prestaciones justas para cada puesto.

Los objetivos de un proceso de valoración de puestos de trabajo son los siguientes:

- ✚ Proporcionar datos reales y definidos, para determinar el valor de los distintos puestos.
- ✚ Proporcionar una base equitativa para la administración de salarios dentro de la empresa.
- ✚ Establecer una estructura de salarios comparable a la de otras empresas concurrentes en el mismo rubro del mercado.
- ✚ Servir de base para la negociación con la Junta Directiva de la empresa.
- ✚ Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos.

Se sugiere que las empresas adopten el Método de Puntos por Factor, ya que está reconocido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y asume que existen características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Además, para cada característica se admite una importancia diferente. El sistema de puntuación define estas características como factores, así como las distintas intensidades de estos, denominados grados y se trata de puntuar el esfuerzo requerido por cada tarea de forma organizada y jerárquica para una mayor síntesis y orden.

Para el trazado de la curva salarial se define el valor monetario de cada puesto en relación con el puntaje obtenido en la evaluación de cargos mediante el Manual de Puestos. Para la toma de decisiones, se comparan los salarios actuales con los salarios obtenidos por medio de un gráfico donde se correlaciona el valor de cada cargo en puntos con el salario de su ocupante.

4) **Gestión del desempeño por competencia.** Como bien lo explica Brazzolotto (2012, pág. 25), “la evaluación del desempeño por competencia es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global.” De acuerdo con este autor, esta evaluación es más objetiva y el evaluador ya no juzga el desempeño, sino la presencia o ausencia de conductas e

interesa evaluar como el trabajador se comporta ante una situación determinada y cuáles son los resultados. La gestión del desempeño por competencia como estrategia para complementar la selección de personal por competencias, a fin de disminuir la rotación de personal en las empresas, puede contar con los pasos siguientes:

Tabla 5.5 Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias.

PASOS	IMPLEMENTACION
Intención de realizar la evaluación del desempeño	El director General de la empresa, el Gerente del Talento Humano y los colaboradores que sean necesarios comprometidos en la evaluación del desempeño, se reúnen para discutir sobre la necesidad de aplicar algún método de evaluación de desempeño.
Análisis de los métodos posibles y adopción	Se analiza y selecciona el método más adecuado de evaluación de desempeño que más convenga según la naturaleza y tamaño de la empresa. Cada empresa diseña el suyo propio según las competencias a evaluar y que sea congruente con la visión, misión, estrategia y valores de la organización.
Confección del diccionario de competencias	Se elabora el listado de las competencias que se relacionan con la empresa, se alinean con la visión, misión, estrategia y valores propios, considerando que son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.
Diseño de la evaluación	La empresa realiza las consultas para diseñar su propia evaluación, la cual debe ser atractiva, completa y sencilla; debe abarcar todos los aspectos que considere adecuados para evaluar a los empleados. La empresa busca el apoyo de profesionales para evaluar el diseño del formato que servirá para la evaluación de desempeño por competencias.
Comunicación	La Gerencia del Talento Humano se encarga de dar a conocer y comunicar en todos los niveles de la organización sobre la implementación del nuevo método de evaluación de desempeño de todos los miembros. Para ello, hace uso de todos los medios disponibles, tanto físicos como tecnológicos, dependiendo del tamaño de la empresa.
Entrenamiento a los involucrados	Se determina qué tanto los evaluadores como los evaluados están involucrados para la implementación de la evaluación aprobada por la empresa. Todos los miembros deben conocer cómo funciona, de qué

	forma se involucran en el proceso, evacuar todas las dudas que se originen, con el fin de evitar errores y desperdiciar el tiempo y recursos en la práctica. Se recomienda llevar a cabo un ensayo para determinar las fallas del método y realizar los ajustes.
Tiempo de la evaluación	La empresa determina el periodo de evaluación, que normalmente es cada año, determina las evaluaciones en periodo de prueba y desarrolla evaluaciones extraordinarias en caso de promociones; sin afectar las fechas de celebraciones importantes de fin de año para la empresa y la preparación del presupuesto del siguiente periodo.
Contenidos de la evaluación	La empresa reúne los formularios de las evaluaciones de todas las áreas, analiza los resultados, detecta los conflictos que se hayan generado durante el desarrollo. Los resultados sirven para la toma de decisiones sobre el potencial de los empleados, plan de carrera, capacitación y desarrollo, remuneraciones, mejoras y nivelaciones salariales. A los empleados se les comunica los resultados sobre las decisiones tomadas y con los jefes de área se analizan los planes de acción a futuro para cumplir los objetivos estratégicos de la organización.
Análisis del sistema o método de evaluación	La empresa analiza y reflexiona sobre las virtudes y defectos del método de evaluación y del modo de implementación, tomando en cuenta los recursos materiales, humanos, financieros, estrategias, tiempos, reacciones positivas y negativas, clima laboral y otros, con la finalidad de llevar a cabo las mejoras y su adecuación a las características de la empresa para ajustarlo para el siguiente periodo de evaluación.
Feedback y seguimiento continuo	La empresa realiza el seguimiento y el mejoramiento continuo mediante la retroalimentación, considerando este proceso de carácter primario y que en la gestión por competencias es considerado de mucha importancia para futuras evaluaciones de desempeño.

Fuente: Propia

Los resultados de la evaluación del desempeño por competencia provocan sentimientos encontrados en los empleados; por un lado, cuando es excelente se les felicita, se les reconoce ante la organización, se publica en la página web y redes internas de la empresa, se les posiciona como ejemplos y tienen altas posibilidades de promoción interna. Por el otro lado, cuando el empleado ha obtenido bajos resultados, se revisa el Descriptor del puesto o cargo, se analiza su situación personal, se revisa la

carga de trabajo del puesto, se le ofrece un plan de mejora, se incluye en el plan de capacitación y no se le desvincula por este motivo, lo cual no forma parte de las políticas de la organización.

5) **Gestión del clima organizacional por competencia.** La empresa diseña planes de acción orientados a promover un clima armonioso y agradable de trabajo, en donde el empleado refuerce las relaciones con todas las personas, forme parte de la cultura organizacional y encuentre el espacio suficiente para su desarrollo.

Tabla 5.6 Elementos básicos para promover un clima laboral armonioso.

ELEMENTO	PROPUESTA DE IMPLEMENTACION
Cultura organizacional	La empresa asegura una vida agradable y alto grado de compromiso a través de una efectiva proyección cultural hacia los empleados, poniendo de manifiesto los valores compartidos, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. Una excelente cultura organizacional está orientada al bienestar de los empleados, con beneficios visibles y reales para todos y disminuye en alto porcentaje la rotación de personal. La empresa establece como Cultura Organizacional realizar evaluaciones periódicas de CO y de los resultados que se obtienen diseña y ejecuta un Plan o Programa de Acciones de Mejora orientados al clima laboral u organizacional. Se establece que, posterior a un período de seis meses o de un año de implementar el plan o el programa, la CO se evalúa por segunda vez para comparar el primer resultado con la segunda evaluación. El análisis de esta comparación puede reflejar que haya impacto por la mejora del 50% que sería lo más ideal.
Sentido de pertenencia	La empresa facilita la generación de un espíritu de pertenencia y devoción hacia la organización, autentico compromiso y participación en todas las actividades, propicia la verdadera identidad e integración y es la fórmula ideal para alcanzar efectividad y prosperidad en cualquier gestión conjunta. El sentido de pertenencia lo lleva en su interior cada individuo y lo demuestra en su desempeño; el éxito de los trabajadores es la muestra palpable del compromiso que sienten hacia la organización. Los trabajadores se identifican con la empresa por medio del trabajo en equipo, construyen relaciones duraderas con los compañeros, se identifican con los valores y objetivos de donde trabaja.

	<p>Surge entonces, el concepto de salario emocional, en donde la protección, autoestima y reconocimiento son importantes y que junto al sentido de pertenencia colaboran para que el empleado descubra quien es en el aspecto laboral.</p>
Condiciones físicas	<p>La empresa facilita las condiciones físicas adecuadas que incluye: ambiente físico agradable, mobiliario y equipo adecuado a la actividad que se desarrolla, iluminación, reducción de ruidos, herramientas y equipos de trabajo esenciales y revisión constante de las condiciones de trabajo, con el fin de que los trabajadores sean productivos, se desarrollen en un ambiente confortable, que mejore su estado de ánimo y que el rendimiento sea el más óptimo. Por lo tanto, la empresa permite la creatividad, que el empleado establezca su propio orden, que disponga de comodidad para el trabajo, que decida sobre los estímulos auditivos positivos en el lugar de trabajo, que negocie ritmos y tiempos de trabajo continuo y que concilie entre las exigencias de trabajo y las características y condiciones del empleado.</p>
Liderazgo	<p>La empresa es responsable de la selección de buenos líderes en todas las áreas de trabajo y dirección que tengan responsabilidad directa con los empleados y para que se facilite la toma de decisiones. Además, la empresa debe asumir y posicionarse de forma estratégica en el mercado laboral para asegurar el bienestar de los empleados y obtener mejores beneficios. Los líderes surgen de entre los empleados que muestran habilidades especiales y que entienden como interactuar de forma positiva entre los individuos, los equipos y la organización. Los rasgos de personalidad y liderazgo se descubren desde que inicia el proceso de selección por competencias. Los líderes motivan, delegan, comunican, son creativos, son flexibles, retroalimentan y se comprometen con la filosofía de la empresa.</p>
Comunicación	<p>La empresa asegura la comunicación abierta, sin restricciones de la estructura jerárquica de nivel descendente sino en forma horizontal, para que los trabajadores conozcan los objetivos que se persiguen, las necesidades y los logros obtenidos. La comunicación es el arte de influir en los individuos, ejerce un poder o credibilidad y de cierto modo, tener autoridad para liderar. La comunicación es de alta prioridad para la empresa, por lo que, para mejorar la comunicación con el cliente se establecen los mejores canales de comunicación con el empleado. Para ello, la dirección y el liderazgo se complementan para establecer una</p>

	relación la comunicación estrategia de los empleados y el logro de los objetivos de la organización. La comunicación asertiva y comunicarse con claridad se complementan para evitar malentendidos. Por último, la empresa se asegura de conocer a sus empleados para entender su percepción por medio de encuestas para empleados.
Colaboración	La empresa evalúa el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse, el grado de colaboración, compañerismo existente y la confianza. Todos estos factores le agregan importancia al buen ambiente de trabajo, obteniendo calidad en las relaciones humanas dentro de la organización y que será percibida por los clientes.
Participación	La empresa incrementa el número de personas para que se involucren en la solución de problemas, establecimiento de metas y generación de nuevas ideas. La participación incrementa la calidad y la aceptación de decisiones, satisfacción en el trabajo, promueve el bienestar de los empleados y facilita la formación de equipos.
Plan de carrera	La empresa se plantea varios objetivos, entre ellos, conferir mayor ilustración y capacidad a su talento humano para cubrir espacios que a mediano o largo plazo estarán disponibles; crear una fuerte comunicación interna; y programar el desarrollo de carrera dentro de la planificación anual.
Toma de decisiones	La empresa adopta un modelo para buscar salidas a situaciones que se presentan como problemáticas o bien como recurso para realizar y ejecutar acuerdos colectivos; esto va unido estrechamente a la solución de problemas.
Motivación	La empresa asegura la motivación de los trabajadores en la gestión del talento humano, desde la atracción en donde la oferta laboral juega un papel muy importante, la cual se mantiene y se mejora durante la permanencia del empleado en la organización. Si el trabajador mantiene las expectativas respecto a la empresa y el cargo que desempeña, va a repercutir positivamente en su desempeño laboral. La empresa considera los conceptos de la motivación laboral intrínseca y la motivación laboral extrínseca. Una excelente selección de personal por competencias ofrece altas posibilidades de disponer de personas motivadas y no se producirá rotación de personal.
Recompensa	La empresa deberá incrementar el reconocimiento positivo de los trabajadores y evitar concentrar sus esfuerzos en las sanciones. Debe existir equilibrio y equidad en las políticas de paga y promociones.

Incentivos	La empresa incluye los incentivos como parte de las remuneraciones que reciben los trabajadores para alcanzar ciertas metas en la organización, lo cual motiva a las personas para hacer mejor y más rápido una tarea concreta y mejora su rendimiento. Entre los incentivos laborales económicos se encuentran: comisiones, méritos, bonos, sueldos, equipo y unidades de producción. Mientras que los que se consideran como incentivos laborales no económicos, incluye: flexibilidad, tiempo, incentivos de servicio, formación y ocio.
Satisfacción	La empresa investiga, analiza y mejora los niveles de satisfacción de los empleados y atiende las necesidades físicas y emocionales de los trabajadores. Las necesidades psicológicas que se deben satisfacer son: las necesidades de realizarse y ser reconocido por esta realización, identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia; lo cual ayuda a proporcionar la motivación necesaria para que los trabajadores mejoren lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.

Fuente: Propia

Objetivo: Proporcionar a las empresas las herramientas y mecanismos para lograr la retención del personal y disminuir la rotación de personal, por medio de la integración complementaria con el proceso de selección por competencia, los demás procesos de gestión del talento humano. De esta manera, se pretende hacer conciencia que esta tarea no corresponde solamente a la selección de personal por competencia, sino que, se debe a la atención que se le brinde a cada una de las fases de la gestión del talento humano como todo un proceso.

Responsable: Gerencia del Talento Humano.

Indicador: Manual del Proceso de Gestión del Talento Humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araya, L. y Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, vol. IV, núm. 142, 2013, pp. 45-61. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Arce, L. (s.f.) Remuneración por competencias: ¿herramienta idónea para la empresa? *Creando empresa*. Kalpa – Consultora de capacitación & desarrollo Corporativo S.R.L.
<https://www.consultorakalpa.com/styles/38-remuneracion-por-competencias-herramienta-idonea-para-la-empresa-creando-empresa.html>
- Babavita, C. (2017) *Investigación Cuantitativa*. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, D.C.
- Bizneo HR Software (2021). *Evaluación del desempeño*. Gestión del talento. Todo sobre la gestión del rendimiento en las empresas.
<https://www.bizneo.com/blog/gestion-del-rendimiento/>
- Bocigas, M. (2019). *Retención del talento, relacionado con la experiencia de empleado*. Comillas Universidad Pontificia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid, junio 2019.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Trabajo de Investigación. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza 2012.
- Castelan, J, (2021, 12 de mayo). *Plan de desarrollo profesional: 5 estrategias para llegar a la cima*. Blog.
<https://www.crehana.com/blog/negocios/plan-de-desarrollo-profesional/>
- Coll, Francisco (2020). *Rotación de personal*. Economipedia.com (28 de marzo, 2020).
<https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20es,a%20uno%20o%20varios%20empleados.&text=Aunque%20suele%20relacionarse%20a%20procesos,de%20los%20puestos%20de%20trabajo.>

- Cubillos, C., Reyes, M., Londoño, M. (2017) Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una gran superficie.
- Escuela de organización Industrial (2015). Excesiva rotación de personal, causas y soluciones.
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>.
- Galarza, G. (2013). Sistema de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la distribuidora Skandinav S.A. en la ciudad de Ambato. Disertación de grado previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial con mención en Administración de la productividad. Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato. Escuela de Administración de Empresas. Ambato, Ecuador, junio 2013.
- Hernandez, S., Cruz, Z., Meza, M., Cruz, L. (2017) Artículo: Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. Revista Sociológica Contemporánea. Junio 2017, Vol. 4, No. 11 43-50. Universidad Politécnica de Altamira, Nuevo Libramiento, Altamira, Km. 3, Santa Amalia, 89602, Altamira Tamaulipas.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Perspectivas. Núm. 26, junio-diciembre, 2010. Pp. 129-152. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba, Bolivia.
- Pardo, O. (s.f.) Taylor y Fayol: Vigencia de los principios clásicos. Fundación Universitaria Colombo Internacional.
- Poalacín, J. (2019) Teoría XYZ. Licenciatura en Mercadotecnia. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Real Academia Española (2020). Competencia. Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario). Asociación de academias de la lengua española. Consultado el 15 de octubre de 2021.
<https://dle.rae.es/competencia>
- Villegas, F. (2012). Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera. Tesis, previo a optar al título de Psicólogo Industrial / Organizacional. Universidad Rafael Landívar, Facultad de

Humanidades, Departamento de Psicología. Guatemala de la Asunción, enero de 2012, Campus Central.

Villota, M. (2017). Estrategias de selección de personal en la mejora continua del sector de ventas. Ensayo de grado. Universidad militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialidad en Alta Gerencia. Bogotá D.C., Colombia. 02 de octubre de 2017.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de congruencia

Anexo 2: Información obtenida de especialistas en gerencia del talento sobre los procesos de selección y la rotación de personal.

Anexo 3: Información obtenida de colaboradores del área gerencia del talento sobre los procesos de selección y la rotación de personal.

Anexo 4: Información obtenida de trabajadores sobre los procesos de selección y la rotación de personal.

Anexo 5: Transcripción de la información obtenida de especialistas en gerencia del talento sobre los procesos de selección y la rotación de personal # 1.

Anexo 6: Transcripción de la información obtenida de especialistas en gerencia del talento sobre los procesos de selección y la rotación de personal # 2.

Anexo 7: Transcripción de la información obtenida de colaboradores del área gerencia del talento sobre los procesos de selección y la rotación de personal # 1.

Anexo 8: Transcripción de la información obtenida de colaboradores del área gerencia del talento sobre los procesos de selección y la rotación de personal # 2.

Anexo 9: Transcripción de la información obtenida de trabajadores sobre los procesos de selección y la rotación de personal # 1.

Anexo 10: Transcripción de la información obtenida de trabajadores sobre los procesos de selección y la rotación de personal # 2.

ANEXO 1: MATRIZ DE CONGRUENCIA

Tema: Selección de Personal por Competencias.

Título: “Estrategias de selección de personal por competencias para disminuir la rotación de personal en las empresas.”

1. Encuadre de la investigación

Objeto de estudio: selección de personal por competencias.

Sujeto de estudio: disminución de la rotación de personal.

Contexto de estudio: dos empresas seleccionadas para la investigación.

2. Elementos triuno de la investigación

a. Pregunta de Investigación:

¿Cuáles son las estrategias de selección de personal por competencias que contribuyen en la disminución de la rotación de personal en las empresas?

b. Hipótesis de Trabajo:

La utilización de estrategias de selección de personal por competencias durante el proceso de selección es uno de los factores que contribuye a disminuir la rotación de personal en las empresas.

c. Objetivo General:

Proponer estrategias de selección de personal por competencias, que contribuyan a disminuir la rotación del personal de las empresas.

3. Descriptores o componentes del objetivo general

¿Qué? Proponer estrategias de selección de personal por competencias

¿Para qué? Para contribuir en los esfuerzos de las empresas seleccionadas en el área del talento humano.

¿A través de qué medio? Mediante la disminución de los índices de rotación de personal.

Elementos triuno de la investigación	Encuadre de la investigación		
	Objeto de Estudio	Sujeto de Estudio	Contexto de Estudio
<p>Pregunta de Investigación</p> <p>¿Cuáles son las estrategias de selección de personal por competencias que contribuyen en la disminución de la rotación de personal en las empresas?</p>	Selección de personal por competencias	Disminución de la rotación de personal	En las empresas
<p>Hipótesis de Trabajo</p> <p>La utilización de estrategias de selección de personal por competencias durante el proceso de selección es uno de los factores que contribuye a disminuir la rotación de personal en las empresas.</p>	Selección de personal por competencias	Disminuir la rotación de personal	En las empresas
<p>Objetivo General</p> <p>Proponer estrategias de selección de personal por competencias, que contribuyan a disminuir la rotación del personal en las empresas.</p>	Selección de personal por competencias	Disminuir la rotación del personal	En las empresas

Tabla 1. Matriz de Congruencia de la investigación mixta.

ANEXO 2: INFORMACIÓN OBTENIDA DE ESPECIALISTAS EN GERENCIA DEL TALENTO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Entrevista dirigida y administrada al gerente de recursos humanos de la empresa para la recolección de información relacionada con los procesos de gestión de recursos humanos y las estrategias de selección de personal tomando en cuenta sus competencias.

Objetivo: Recopilar información confiable y verídica para proponer estrategias de selección de personal por competencias para disminuir la rotación de personal en las empresas.

Parte I: Datos de la empresa (anónima)

Empresa #: _____

Cargo _____

Lugar y Fecha: _____

Nota Importante: Al entrevistado se le solicitará permiso para grabar y reducir tiempo de la entrevista.

Parte II: Preguntas dirigidas a un gerente de recursos humanos

1. Descripción de puestos

Pregunta
¿Cuenta la empresa con descriptores y perfiles de puestos definidos?
Cuándo van a seleccionar personal, ¿utilizan los perfiles de puesto?
¿Para que utilizan los perfiles de puesto?
Los descriptores de puestos, ¿están definidos por competencias para evaluar a los candidatos?
¿Cuál es el proceso de análisis de la descripción de puestos?
¿Cuál es la periodicidad para el análisis de la descripción de puestos y actualización del perfil de puestos?

2. Reclutamiento

Pregunta
¿De qué forma se recluta o atrae a los aspirantes para un puesto de trabajo?
¿Qué se ofrece al aspirante para que decida ingresar a la empresa?

3. Procesos de selección de personal

Pregunta
¿Tiene un proceso de selección de personal para la empresa?
El proceso de selección ¿Es clásico o por competencias?
¿Qué tipo de evaluación, estrategias y técnicas aplican en el proceso de selección?
¿Haría mejoras o modificaciones al proceso mencionado?
¿Cuáles considera que son las razones por las cuales un proceso de selección tuvo éxito debido a que el empleado permanece por muchos años trabajando para la empresa?
¿Qué situaciones considera que pueden generar que un proceso de selección aplicado fracasó porque al poco de tiempo de haber sido contratado, el candidato renunció o tuvo que ser despedido?

4. Estrategias de selección de personal por competencias

Pregunta
¿Conoce alguna estrategia de selección de personal por competencias que se utiliza en la empresa?

5. Formación y desarrollo

Pregunta
¿Cuenta la empresa con planes o programas de capacitación y desarrollo?
En promedio, ¿Cuántas veces en un año un empleado es capacitado?
¿De qué forma se determina la formación y desarrollo de los miembros de la empresa?

¿Cómo se selecciona al personal para la formación y desarrollo?
¿De qué forma es tomado en cuenta el empleado capacitado o en desarrollo?

6. Paquete de compensaciones

Pregunta
Además del salario, ¿se otorga al empleado otros beneficios? Mencione algunos.
¿Cómo se aplica la compensación en la empresa?
¿Cómo se diferencia la compensación con otras empresas?

7. Evaluación del desempeño

Pregunta
¿Cómo se evalúa a los miembros de la empresa?
¿A cada cuanto tiempo se realiza la evaluación del desempeño?
¿Qué sucede cuando el resultado de la evaluación del desempeño de un empleado es excelente? ¿Se le premia?
Si el desempeño de un empleado es bajo, ¿lo sancionan, o le ayudan a mejorar su rendimiento?
Si le ayudan al empleado, ¿Cómo lo hacen?
¿Se ha tenido que desvincular a algún empleado a causa de la evaluación del desempeño?

8. Ambiente laboral

Pregunta
¿Cómo considera el ambiente laboral de la empresa?
¿Cuál es la razón por la que los trabajadores prefieren trabajar en la empresa?
¿Cuál es la razón por la que los trabajadores han renunciado en la empresa?

9. Políticas de retención de personal

Pregunta
¿Cuáles son las políticas de retención de personal en la empresa?

¿A qué se debe que un empleado tenga muchos años de laborar en la empresa?
¿A qué se debe que un empleado al poco tiempo de ingresar a la empresa renuncia o es despedido?
¿Cuántos empleados tiene la empresa?
¿Qué cantidad de empleados se retiran de la empresa en un año, ya sea que renuncian o que son despedidos?

10. Otros

Pregunta
¿Cuáles son los cambios en la organización y planificación que sugiere para mejorar la gestión del talento humano en la empresa?

ANEXO 3: INFORMACIÓN OBTENIDA DE COLABORADORES DEL ÁREA DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Entrevista dirigida y administrada a un colaborador del área de recursos humanos de la empresa para la recolección de información relacionada con los procesos de gestión de recursos humanos y las estrategias de selección de personal tomando en cuenta sus competencias.

Objetivo: Recopilar información confiable y verídica para proponer estrategias de selección de personal por competencias para disminuir la rotación de personal en las empresas.

Parte I: Datos de la empresa (anónima)

Empresa #: _____

Cargo _____

Lugar y Fecha: _____

Nota Importante: Al entrevistado se le solicitará permiso para grabar y reducir tiempo de la entrevista.

Parte II: Preguntas dirigidas a un colaborador de recursos humanos

1. Descripción de puestos

Pregunta
¿Ha colaborado en el proceso de mejora de descriptores y perfiles de puestos de la empresa?
¿Cuáles son las propuestas que ha sugerido para la descripción de puestos?
¿Conoce si los descriptores y perfiles de puestos están definidos por competencias?

2. Reclutamiento

Pregunta
¿Como se recluta o se atrae a los aspirantes para un puesto de trabajo?
¿Qué se ofrece al aspirante para que decida ingresar a la empresa?

3. Procesos de selección de personal

Pregunta
¿Cuál fue el proceso de selección de personal que se aplicó para su ingreso a la empresa?
¿Es diferente ahora con el proceso que se aplica a los nuevos empleados de la empresa?
¿Identifica algún proceso de selección de personal que no se aplica en la empresa?
¿Considera que los procesos de selección de personal han sido un éxito o un fracaso, por el tiempo de permanencia del empleado en la empresa?

4. Estrategias de selección de personal por competencias

Pregunta
¿Como fue seleccionado para trabajar en la empresa?
¿Cuál es su área de especialización profesional?
¿Por qué fue seleccionado para colaborar en el área de recursos humanos?
¿Cuáles son las estrategias de selección de personal por competencias que más se aplican en la empresa?

5. Formación y desarrollo

Pregunta
¿Cuenta la empresa con planes o programas de capacitación y desarrollo?
En promedio, ¿Cuántas veces en un año es capacitado un empleado?
¿Cuáles son los cursos que más se ofrecen para la formación del personal de la empresa?
¿Cuál es la razón por la que se ofrece a los trabajadores esos cursos o capacitaciones?
¿Ha participado en cursos de formación y desarrollo de la empresa?

6. Paquete de compensaciones

Pregunta
¿Ha mejorado el paquete de compensaciones en su favor desde que ingreso a la empresa?
¿Cuáles son las mejoras salariales que ha experimentado desde su ingreso?
¿Cuál es la diferencia de las compensaciones que recibe en relación con las de los demás trabajadores?
¿Cómo se diferencian las compensaciones que aplica la empresa con la de otras empresas?

7. Evaluación del desempeño

Pregunta
¿Cuál es el tipo de evaluación del desempeño que se realiza en la empresa?
¿A cada cuanto tiempo es evaluado el personal?
¿De qué manera colabora en la evaluación del desempeño?
¿Quién administra la evaluación del desempeño?
¿Qué sucede si usted y los empleados logran una evaluación excelente en la evaluación del desempeño? ¿Son premiados?
Y si el desempeño es bajo, ¿lo sancionan o lo ayudan a mejorar su rendimiento? Y si le ayudan, ¿Cómo lo hacen?

8. Ambiente laboral

Pregunta
¿Cómo considera el ambiente laboral de la empresa?
¿Cuál es su relación con los jefes y trabajadores?
¿Confían los trabajadores con el trabajo que usted desarrolla?
¿Cuál es la razón por la que los empleados les gusta trabajar en la empresa?
¿Cómo se determina el ambiente laboral de la empresa?

9. Políticas de retención de personal

Pregunta
¿A qué cree que se deba que un empleado tenga muchos años de laborar en la empresa?
¿Por qué se retiran los empleados de la empresa?
¿Ha habido despidos de empleados en el presente año?
¿Cómo se podría retener al personal y que no se vayan con la competencia?

10. Otros

Pregunta
¿Cuántos empleados tiene la empresa?
¿Qué cantidad de empleados se retiran de la empresa en un año ya sea porque renuncian o son despedidos?
¿Conoce la definición de COMPETENCIA?

ANEXO 4: INFORMACIÓN OBTENIDA DE TRABAJADORES SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Entrevista dirigida y administrada a un trabajador considerado como talento humano de la empresa para la recolección de información relacionada con los procesos de gestión de recursos humanos y las estrategias de selección de personal tomando en cuenta sus competencias.

Objetivo: Recopilar información confiable y verídica para proponer estrategias de selección de personal por competencias para disminuir la rotación de personal en las empresas.

Parte I: Datos de la empresa (anónima)

Empresa #: _____

Cargo _____

Lugar y Fecha: _____

Nota Importante: Al entrevistado se le solicitará permiso para grabar y reducir tiempo de la entrevista.

Parte II: Preguntas dirigidas a un trabajador considerado como talento humano.

1. Descripción de puestos

Pregunta
¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
¿En qué área presta sus servicios?
¿Cuál es la diferencia entre su curriculum con el de los demás trabajadores?
¿Qué lo diferencia con los demás trabajadores?
¿Cuál es su preparación técnica o académica?
¿Qué más puede ofrecer a la empresa?
¿Considera que debería ocupar otro puesto en la empresa?

2. Reclutamiento

Pregunta
¿Cómo se dió cuenta que había una plaza en la empresa?
¿Qué le gustó para querer trabajar en la empresa?

¿Qué se le ofreció para que usted decidiera trabajar para la empresa?
¿Dónde entregó su curriculum vitae?

3. Procesos de selección de personal

Pregunta
¿De qué forma fue su ingreso a la empresa?
¿Se sometió a un proceso de selección?
¿Como fue seleccionado para trabajar en la empresa?
Al ingresar, ¿Se le entregó la descripción o funciones del puesto de trabajo que iba a desempeñar?
¿Puede mencionar una tarea que desarrolla en su puesto de trabajo?

4. Estrategia de selección de personal por competencias

Pregunta
¿Cuáles son los pasos que siguieron para su ingreso a la empresa?
¿Cómo logró ser seleccionado?
¿Le hicieron entrevistas?
¿Realizo exámenes de algún tipo?
¿Trabajaba en otra empresa al momento de su selección?
¿Identifica alguna diferencia de selección de personal que sea diferente con otra empresa?
¿Por qué acepto trabajar para esta empresa?

5. Formación y desarrollo

Pregunta
¿Recibe capacitaciones o cursos?
¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones o cursos?
¿Cuáles son los cursos de capacitación y formación que ha recibido en la empresa?

¿Por qué lo escogieron para participar en los cursos de formación y capacitación de la empresa?

6. Paquete de compensaciones

Pregunta
¿Está satisfecho con el salario que recibe?
Además del salario, ¿recibe otros beneficios y prestaciones de parte de la empresa?
¿Qué le parece el salario, beneficios y prestaciones de la empresa?
¿Cuál es la diferencia con su trabajo anterior?
¿Le han ofrecido trabajo en otra empresa?
¿Qué lo hace mantenerse en esta empresa?

7. Evaluación del desempeño

Pregunta
¿Se le evalúa el desempeño?
¿A cada cuanto tiempo es usted evaluado?
¿Como le parece la evaluación del desempeño de la empresa?
¿Se le explica los resultados de la evaluación?
Si usted es bien evaluado, ¿se le da algún reconocimiento?
Si no sale bien en la evaluación, ¿le ayudan para mejorar su rendimiento?
¿Cree que sea despedido por salir mal en la evaluación de desempeño?

8. Ambiente laboral

Pregunta
¿Cómo considera el ambiente laboral en su área de trabajo?
¿Ha habido mejoras en el ambiente laboral de la empresa en el presente año?
¿Conoce si la empresa desarrolla actividades con el fin de que todos los empleados trabajen en equipo y se lleven bien entre compañeros?
¿Qué tipo de actividades se realizan?

¿Mantiene buena relación con sus compañeros?

9. Políticas de retención de personal

Pregunta
¿Cuánto tiempo ha laborado en esta empresa?
¿Cuál considera que es la razón por la que usted se mantenga tantos años al servicio de la empresa?
¿Cuál sería la razón para abandonar la empresa?
¿Qué situaciones o dificultades lo llevarían a que usted renuncie a su empresa?
¿Si renuncia, se iría a otra empresa de la misma naturaleza o buscaría otro tipo de trabajo?

10. Otros

Pregunta
Por último, me podría comentar, ¿qué entiende por el término “SER COMPETENTE EN EL TRABAJO”?

ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE ESPECIALISTAS EN GERENCIA DEL TALENTO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL # 1.

Parte I: Datos de la empresa (anónima)

Empresa # UNO

Cargo: Jefe Interina del Departamento de Recursos Humanos.

Lugar y Fecha: San Salvador, 27 de julio de 2021.

Nota importante: Al entrevistado se le ha solicitado permiso para grabar y reducir tiempo de la entrevista.

Parte II: Preguntas dirigidas a un gerente de recursos humanos

1. Descripción de puestos

Pregunta	Información obtenida
Quiero comenzar con la siguiente pregunta. ¿Cuenta la empresa con descriptores y perfiles de puestos definidos?	Si, tenemos un Manual de Descripción de Puestos, el cual contiene los perfiles y descriptores de todos los puestos de la institución por unidad organizativa.
Cuándo van a seleccionar personal, ¿utilizan los perfiles de puesto?	Claro que sí, es la base para entrar a un proceso de selección.
¿Para que utilizan los perfiles de puesto?	Existe siempre, previo a un proceso de selección, un análisis del perfil requerido para ocupar determinado puesto y las funciones que el aspirante tendría que realizar cuando sea contratado. Esto nos da el objetivo principal de contratar a una persona. Ahí se establecen básicamente los requerimientos del puesto.
Los descriptores de puestos, ¿están definidos	Exacto, los descriptores tienen definidas las competencias.

<p>por competencias para evaluar a los candidatos?</p>	
<p>¿Cuál es el proceso de análisis de la descripción de puestos?</p>	<p>El proceso de análisis de la descripción de puestos consiste en determinar, qué necesidad tengo yo como jefe dentro mi unidad organizativa, o sea, que funciones necesito que una persona me cubra, y en base a eso, establezco mi requerimiento relacionado con conocimientos, habilidades, experiencia, comportamiento, aptitudes, destrezas, que es lo yo quiero encontrar en una persona para que pueda desempeñar determinada función. En base a ese perfil, yo busco tanto internamente, si algún empleado puede reunir ese requerimiento y en caso de no encontrarlo o que las personas que tenga identificadas no quieran aplicar para ocupar ese puesto, entonces yo busco personas externas para encontrar estas características o esas competencias que más se adapten al perfil y poder realizar el proceso para seleccionar y poder contratar al aspirante más idóneo.</p>
<p>¿Cuál es la periodicidad para el análisis de la descripción de puestos y actualización del perfil de puestos?</p>	<p>Fíjese que se hace dependiendo de las necesidades de cada unidad organizativa. Yo puedo tener definido un perfil y un descriptor "X" que a la medida que van surgiendo nuevas necesidades, nuevas tareas, la necesidad de contar con un personal más especializado para determinada área, se le exige al área de planificación que actualice el descriptor o el perfil que anteriormente estaba definido. Entonces, ellos hacen el procedimiento, pero cada área decide el momento en que deseen modificarlo y actualizarlo. Planificación está a la</p>

	disposición de hacer las actualizaciones cada vez que se solicite.
Quiere decir entonces, que cada cambio u una novedad que sucede a nivel nacional o internacional se hacen cambios en los perfiles.	Es interesante que con el personal con el cual contamos actualmente o que vaya siendo contratado, se vaya adaptando con el entorno mundial. Antes, por ejemplo, si no existían computadoras, cuando vinieron las computadoras tuvimos que adaptar el perfil y los descriptores a las nuevas tecnologías. Ahora hay tendencias y tenemos la ventaja que los jóvenes conocen mucho de tecnologías, entonces ellos ya traen esos conocimientos y cuando nosotros comenzamos al proceso de reclutamiento y selección ya traen la ventaja de conocimiento de las tecnologías. Si necesitamos vender, al menos ya traen las estrategias de ventas consigo y ya no necesitamos ir de forma personal a ofrecer nuestros productos, sino que, a través de redes sociales podemos ir adaptando los descriptores y los perfiles a esa tendencia para cubrir esa demanda que tenemos fuera de nuestra institución. Así es como tenemos que ir adaptándonos a lo más nuevo que exige el público.
¿Que considera lo más nuevo?	¿En qué aspecto?
Tecnológico, conocimiento o habilidades.	Tenemos que adaptarnos a juegos electrónicos, por ejemplo, a evitar el uso de papel, más que todo el uso del correo electrónico, redes sociales, impactar al público, a los usuarios, de manera que nosotros como institución estemos al alcance de ellos. O sea que el contacto pueda ser virtual.

2. Reclutamiento

Pregunta	Información obtenida
<p>Quiero saber también, ¿de qué forma se recluta o atrae a los aspirantes para un puesto de trabajo en la empresa?</p>	<p>Nosotros tenemos dentro de nuestras políticas que cuando hay una plaza vacante, primero la ofrecemos internamente. Entonces, hay una publicación interna para que nuestros empleados que estén interesados y reúnan los requisitos establecidos en el perfil del puesto puedan presentar su solicitud y se someten al proceso de evaluaciones técnicas, psicométricas, entrevistas. Y en caso de que alguno de los aspirantes que cumpla o supere las pruebas a las cuales se someten, puede ser nombrada en un puesto de mayor categoría. Si dentro de la institución no encontramos a una persona que reúna los requerimientos vamos a publicar en la página web de la institución, a manera de atraer a todos aquellos que visitan nuestra página. Ellos presentan su solicitud y los manda a la institución para ser evaluada.</p>
<p>Eso es directamente con ustedes, o ¿hay alguien de por medio?</p>	<p>No, nosotros directamente recibimos las solicitudes.</p>
<p>O sea, que los aspirantes se comunican a través de la página de la institución y se dan las instrucciones para la entrega.</p>	<p>Ahí se establece el correo en donde deben enviar su hoja de vida y la solicitud. Y a veces tenemos la ventaja que con la tecnología no nos quedamos en una sola publicación; entonces se comparte con otra (publicación) a través de las redes sociales. Las publicaciones se transfieren a través de WhatsApp y la gente que ve nuestra página web queda</p>

	compartiendo y eso genera un efecto multiplicador y ahí podemos tener más número de aspirantes.
¿Qué se ofrece al aspirante para que decida ingresar a la empresa?	Fíjese que, nosotros como institución somos una empresa atractiva porque somos conocidos como una empresa de buenos salarios y buenas prestaciones con un ambiente agradable. Entonces, ese es un atractivo bastante grande porque por cada plaza que nosotros publicamos recibimos un número bastante considerable de hojas de vida de los que quieren participar.
En el caso de necesitar una secretaria, ¿cuántas hojas de vida están recibiendo?	Fíjese que quizás en promedio se están recibiendo unas treinta o cuarenta hojas de vida. Tomando en cuenta que muchas veces las personas con solo querer enviar su hoja de vida, aunque no reúnan los requisitos, lo manda. Quizá con la mentalidad de que con suerte pueda quedarse con el puesto.

3. Procesos de selección de personal

Pregunta	Información obtenida
¿Tiene un proceso de selección de personal para la empresa?	Tenemos un proceso de reclutamiento, selección y contratación.
El proceso de selección ¿Es clásico o lo considera por competencias?	Si, el proceso de selección está basado en competencias. Desde que tenemos un descriptor de puestos basado en competencias, nosotros para el proceso de selección y contratación nos acercamos a cubrir y a explorar las áreas relacionadas con las competencias del candidato. Igualmente, la evaluación del desempeño la hacemos en base a competencias. Está todo alineado desde la base del

	<p>descriptor de puestos hasta las competencias. Las entrevistas procuramos hacerlas en base a competencias.</p>
<p>¿Qué tipo de evaluación, estrategias y técnicas aplican en el proceso de selección?</p>	<p>El proceso de selección consiste en evaluaciones de conocimientos técnicos relacionados con el puesto. Cada jefatura del área solicitante diseña su evaluación técnica, porque es el jefe que conoce que es lo que ellos quieren o cual es el puesto que quiere cubrir. entonces, cada uno diseña su evaluación y califica también. A la hora de que ya la persona se evaluó, él (jefe) califica. Le aplicamos una prueba de ortografía, porque eso es básico; ya no queremos contratar gente que tenga deficiencias de ortografía, digitación también, además evaluamos la parte psicométrica y entrevista con el jefe inmediato. Que él es el que pueda pedir más allá de lo que genera una prueba de conocimiento, trata de adentrarse más en los comportamientos, en los valores, en aquellas competencias orientadas al servicio al cliente. Se trata de explorar más en lo que tiene el candidato relacionado con el servicio al cliente. En cuanto a logro de resultados se trata de identificar en la entrevista, que es lo que podría aportar esta persona para lograr más resultados. Y así es como se explora más resultados en la entrevista.</p>
<p>¿Haría mejoras o modificaciones al proceso mencionado?</p>	<p>Los procesos que tenemos están bien definidos. Está fase a fase todas las etapas que vamos siguiendo y quizá, lo que está fuera de nuestro alcance; por ejemplo, si en la publicación de fuente externa digo que, si está interesado en participar, y</p>

	<p>reúne los requisitos establecidos en el perfil, manda su curriculum vitae y solicitud, pero, a la hora de que nosotros recibimos el bulto viene de todo tipo. Entonces debemos ordenar las solicitudes y hojas de vida, que algunas veces no aplican para determinado puesto. Entonces, quizá eso. Pero no lo podemos controlar porque es una situación externa. La otra situación es que, afrontamos la realidad que ningún candidato me va a reunir el 100% del perfil que yo tengo definido y básicamente eso nos obliga a nosotros que en determinado momento que esa persona que ha sido seleccionada va a tener que capacitarse en fortalecer las competencias por las cuales está un poco deficiente.</p>
<p>Correcto, o sea que, ¿Qué tendrían que aceptar aun con las deficiencias a algún aspirante?</p>	<p>En realidad, nosotros tratamos de aceptar al más idóneo; y es por eso que quien cubre el puesto al final es el que tiene los mejores resultados durante todo el proceso de selección.</p>
<p>Entonces, ¿eso indica tiene tiempo (plazo) o es cuestión de presupuesto para llenar esa plaza o puede esperar más tiempo hasta poder encontrar al más apropiado?</p>	<p>Tenemos que cumplir con tiempos, pero igual, ¿cuánto sería el costo de entrar a un nuevo proceso? Tanto en tiempo, en salarios del personal que está involucrado. ¿Cuánto representaría? Eso es la ventaja de tener cantidad elevada de hojas de vida que nos entra. Ahí tenemos otro personal para seleccionar a los que más se adaptan, a los que tengan la experiencia, que tenga los conocimientos, la formación académica, los comportamientos que se puedan identificar. No es que estemos seleccionando personas con deficiencias muy marcadas. Sino que siempre al mejor evaluado y el</p>

	que más se adapta al perfil que queremos seleccionar.
<p>¿Cuáles considera que son las razones por las cuales un proceso de selección tuvo éxito debido a que el empleado permanece por muchos años trabajando para la empresa?</p>	<p>La razón es que nuestro proceso se toma el tiempo adecuado para ir pasando de una etapa a otra. Es decir, que no obviamos ninguna parte del proceso. Los candidatos mejor calificados en la prueba de conocimientos pasan a la siguiente etapa que es el desarrollo de pruebas psicométricas, que eso también debemos explorarle. Si estos van pasando satisfactoriamente estas pruebas pasamos a la fase de entrevistas. La entrevista nos ayuda a reforzar los resultados que pueda tener esta persona en la evaluación técnica y psicométrica. Entonces, el habernos tomado el tiempo adecuado para poder aplicar las pruebas de su comportamientos, sus aptitudes, las características personales que esta persona tenga y también identificar que aporte nos puede dar en el futuro si ingresa a la institución, de manera que el elemento que hemos identificado como potencial para el puesto en concurso sea el más idóneo, esto nos da el éxito de entrevistar de entre diez personas que participaron seleccionar al que tiene las mejores calificaciones, capacidades, habilidades y destrezas y seleccionar a éste, nos da la garantía de que ésta persona va a permanecer porque va a desarrollar las competencias en el puesto para el cual fue seleccionado. Entonces esto nos evita que la persona se vaya. Esto viene aunado con el ambiente laboral de la institución, los beneficios que la institución ofrece para el mantenimiento de esta persona en el puesto. Pero,</p>

	<p>el éxito de que esta persona que fue seleccionada permanezca a largo plazo se basa en que consiga seleccionar de entre diez al más adecuado para ese puesto. Igual, si le identificamos potencial de desarrollo, a esta persona después la alimentamos con entrenamiento, capacitación para fortalecer sus competencias y se vaya subiendo de categoría.</p>
<p>¿Qué situaciones considera que pueden generar que un proceso de selección aplicado fracasó porque al poco de tiempo de haber sido contratado, el candidato renunció o tuvo que ser despedido?</p>	<p>Muchas veces el fracaso que pueda darse, tal vez no digamos fue un fracaso, tal vez el candidato que fue seleccionado no tenía bien definido sus objetivos, entonces, ellos como que buscan más oportunidades en otra institución o empresa. Puede ser porque ya se nos ha dado el caso de que aún con todos los beneficios que tenemos en nuestra institución quieren tener nuevas oportunidades en otras empresas y la gente se va. Pero la mayoría, hablando de un 90% de los que seleccionamos se quedan. Entonces, considero que para la institución ha habido éxito en el proceso de selección.</p>

4. Estrategias de selección de personal por competencias

Pregunta	Información obtenida
<p>¿Conoce alguna estrategia de selección de personal por competencias que se utiliza en la empresa?</p>	<p>Quizá la entrevista por competencias, ya que tratamos de ahondar en la entrevista en situaciones que la persona pueda haber desarrollado en la antigua empresa. Tratamos de explorar si la persona tuvo alguna experiencia, un problema o una situación en específico en sus empleos anteriores, como actuó ante estas situaciones, cual fué la solución que implementó y cuál fué el resultado. Entonces, esto nos está diciendo que</p>

	<p>esta persona tuvo competencias o no tuvo las competencias adecuadas para resolver problemas. Entonces, nosotros tratamos de explorar eso, o sea que no nos vengan a decir de forma imaginaria que haría ante estas situaciones. Porque eso no nos dice nada no llegamos a algo concreto, sino que tratamos de explorar a través de la entrevista realmente cuales son los comportamientos que esta persona tiene y que realmente nos vendría a ayudar a nosotros para resolver problemas que se nos pueden dar a diario en el puesto específico en el cual estamos tratando de encontrar a la persona idónea. En cuanto a la entrevista por competencias, tenemos definido el descriptor de puestos por competencias, que nuestros procesos, nuestra evaluación del desempeño sea en el mismo enfoque. Eso es lo que implementamos.</p>
--	--

5. Formación y desarrollo

Pregunta	Información obtenida
<p>¿Cuenta la empresa con planes o programas de capacitación y desarrollo?</p>	<p>Tenemos el plan de capacitaciones que parte de un diagnóstico de necesidades de capacitación real, esto lo exploramos en el mes de diciembre de cada año a manera de colocar por diferentes fuentes, cuáles son las necesidades reales de entrenamiento, capacitación y desarrollo que requiera el personal. Se solicita a todas las jefaturas que nos digan en que necesita que la persona se capacite. Entonces, ellos nos mandan sus diferentes necesidades. Tenemos también los resultados de la evaluación del desempeño que nos</p>

	<p>arroja también que pueda haber necesidades de capacitación en determinadas áreas. También las nuevas tendencias, ¿qué necesitamos para que nuestra empresa vaya enfocada a las nuevas tendencias del mercado? Y estas se incluyen en el plan de capacitación. Igual en el transcurso de cada ejercicio fiscal, si hay plazas vacantes, nosotros brindamos la oportunidad al personal interno de participar en concursos para poder optar a plazas de mejor categoría. Entonces, si se identifica una persona con potencial de desarrollo se le trata de fortalecer determinada competencia.</p>
<p>En promedio, ¿Cuántas veces en un año un empleado es capacitado?</p>	<p>En promedio pueden ser tres eventos de capacitación en el año. Hay unos que tratamos de incluirlos porque la ley establece que deben recibir “X” horas de capacitación en el año.</p>
<p>¿Y si no lo necesitan?</p>	<p>Lo que sucede es que nosotros tratamos de fortalecer competencias técnicas y conductuales. Entonces, no hay empleados que no necesiten. Puede ser para desarrollar nuevas competencias, para fortalecer las que ya tienen y también en el área conductual porque debemos tener abiertas las relaciones de trabajo en un clima laboral de respeto y de armonía. Entonces todos están involucrados para poder participar en eventos de capacitación</p>
<p>¿De qué forma se determinan los eventos de formación y desarrollo de los miembros de la empresa?</p>	<p>Como le decía, identificamos necesidades reales, se elaboran diagnósticos de necesidades de capacitación al año y en base a eso se elabora la programación de diferentes eventos, se determinan los temas que van a abonar al desarrollo de las competencias de los empleados.</p>

<p>¿Cómo se selecciona al personal para la formación y desarrollo?</p>	<p>Por el puesto que está desempeñando y si yo tengo que en el área de contabilidad los técnicos necesitan actualizar los conocimientos sobre leyes tributarias, leyes contables; por ejemplo, contabilidad gubernamental, yo envío al personal de contabilidad. Si se necesita fortalecer las técnicas de ventas, yo envío al personal de mercadeo o de canales de automatización para fortalecer sus competencias en el área de ventas. No solo en cuanto a estrategias de venta personal, sino que telemarketing, las redes sociales. Si necesito desarrollar nuevos aplicativos en el área de informática para fortalecer sus conocimientos, envío al personal para el desarrollo de nuevos aplicativos. O sea, el área de informática es totalmente cambiante, cada día está cambiando. Los técnicos de informática, analistas, programadores deben fortalecerse constantemente. Así es como se selecciona, es por área, por puesto, tiene determinado puesto y ahí es donde lo voy a fortalecer.</p>
<p>¿De qué forma es tomado en cuenta el empleado capacitado o en desarrollo? ¿Se le cambia de puesto?</p>	<p>No necesariamente, la capacitación es necesaria para que el empleado pueda desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo. Lo que se trata es de darle las herramientas para que la persona fácilmente se adapte a desempeñar su puesto con mayor eficiencia, por ejemplo, tengo los encargados de atención al cliente, ahí diariamente están en contacto con los usuarios externos, a ellos les debo fortalecer las competencias de servicio al cliente, para que no tengan problemas con un</p>

	<p>cliente difícil y que lo sepan abordar y resolver situaciones. Entonces, no quiere decir que por la capacitación que le voy a dar yo le voy a buscar un nuevo puesto de trabajo, sino que trato de que esta persona en el puesto que está desempeñando lo realice de la manera más efectivamente posible. Este es el aporte que nos daría a la institución. La capacitación es una inversión porque va a retornar probablemente con la atracción de nuevos clientes, que es lo que nosotros necesitamos.</p>
--	---

6. Paquete de compensaciones

Pregunta	Información obtenida
<p>Además del salario, ¿se otorga al empleado otros beneficios? Mencione algunos.</p>	<p>Tenemos beneficios adicionales a la ley. La institución, además del pago de las prestaciones que la ley establece como el pago del seguro, la aportación a la AFP, al INSAFORP, tenemos derecho a vacaciones una vez cumplido el año de servicio, tenemos todos los empleados a 20 días de vacaciones con su respectivo recargo, que es adicional a lo que establece la ley. También tenemos prestación medica en la cual se les paga a los empleados la consulta médica, medicamentos, exámenes si es necesario. Tenemos permisos particulares para que puedan hacer uso de ellos en caso de necesidad. Se nos otorgan \$3.50 por día laboral. El aguinaldo es un salario, no es conforme lo establece el código de trabajo, sino que se negoció; derecho a compra de anteojos, caso de que necesitemos la lentería nos ayuda con cierta cantidad. También los empleados pueden optar por</p>

	<p>una beca en caso de que deseen continuar estudiando. La prestación de medio año también. O sea, los beneficios que la institución ofrece son superiores a los que establece la ley, entendámoslo como el Código de Trabajo, asimismo, estamos por encima de lo que el mercado laboral ofrece.</p>
<p>¿Cómo se aplica la compensación en la empresa?</p>	<p>La institución tiene un contrato colectivo de trabajo en donde está establecido todo el paquete de compensaciones que la institución brinda a sus empleados y nosotros como Recursos Humanos debemos darle cumplimiento, de acuerdo con las fechas que están establecidas en el contrato colectivo.</p>
<p>¿Cómo se diferencia la compensación con otras empresas?</p>	<p>Lo que otras empresas ofrecen está por debajo de lo que nosotros brindamos a nuestros empleados o pueden estar por encima. La diferencia es que de acuerdo con lo que ofrece la ley nosotros en estamos en condiciones superiores. Además, nos diferenciamos en aguinaldos, vacaciones, número de días de licencia con goce de sueldos, permiso para estudios, becas. La institución cuida de su personal brindándole lo mejor de forma equitativa y las prestaciones se otorgan a todos por igual.</p>

7. Evaluación del desempeño

Pregunta	Información obtenida
<p>¿Cómo se evalúa a los miembros de la empresa?</p>	<p>Todos los años tenemos el proceso de evaluación del desempeño y está desarrollado en el Manual de Evaluación, se cuenta con formatos que se envían a todas las jefaturas con personal a cargo. Hay un periodo en el cual las jefaturas deben calificar a sus</p>

	<p>empleados de acuerdo con lineamientos. Los RRHH coordina, procesa, capacita para que los jefes puedan abordar a sus empleados y realizar la evaluación del desempeño de forma personal, confidencial, a través de una entrevista con el empleado, en el cual van viendo competencia por competencia y ahí mismo se le otorga la calificación en base a una escala predeterminada. RRHH recolecta todas las evaluaciones realizadas, procesa los datos en el sistema y luego da a conocer los resultados por medio de su superior.</p>
<p>¿A cada cuanto tiempo se realiza la evaluación del desempeño?</p>	<p>Se realiza cada año y el personal de nuevo ingreso se evalúa en los primeros 30 días equivalente al período de prueba, al terminar este período se evalúa el desempeño, para determinar si se queda con nosotros o se da por terminada la relación laboral.</p>
<p>¿Qué sucede cuando el resultado de la evaluación del desempeño de un empleado es excelente? ¿Se le premia?</p>	<p>Cuando es excelente, existen métodos para incentivar a nuestro personal. Aquí ya entra el papel del jefe, quien debe implementar estrategias para motivar a este personal. Ya que en nuestro paquete de prestaciones y salarios son muy buenos no podemos en este momento amarrar el desempeño a un incremento salarial porque nuestras leyes y normativas aplicables no nos permiten, sino que esto lo tiene que hacer cada jefe con estrategias propias. Cada jefe busca la manera de incentivar y motivar a los empleados excelentes, en el entendido de que la persona salió excelente mediante una calificación objetiva de sus competencias a la hora de evaluar. Y también en el entendido de que el</p>

	<p>personal con calificaciones excelentes o sobresalientes, tampoco entran dentro de un promedio que la mayoría de los empleados van saliendo en su evaluación. Si no, aquellos que verdaderamente sobresalen porque dan el plus al logro de los objetivos de la institución.</p>
<p>Si el desempeño de un empleado es bajo, ¿lo sancionan, o le ayudan a mejorar su rendimiento?</p>	<p>No se sanciona, ahí lo que se trata es profundizar las razones por las cuales el empleado no está brindando su mayor esfuerzo para desempeñarse eficientemente. Igual dentro de esta categoría de empleados deficientes debe haber un “mínimo” porque si no nosotros estaríamos mal y el comportamiento de las evaluaciones a lo largo de los años nos ha dado este resultado, que los empleados que han resultado deficientes son mínimos. Probablemente el empleado es antiguo y no se adapta a las nuevas tecnologías, a los nuevos métodos de trabajo, puede ser una de las deficiencias. Pueden ser cuestiones de actitud, que el empleado ya se siente cansado o que no quiere dar más de si para poder sacar adelante su trabajo. Lo que ahí se trata y por eso el resultado de la evaluación del desempeño trae un análisis posterior con el fin de identificar cuáles son los empleados que tienen resultados deficientes. Si esto es cuestión de desarrollo de habilidades o competencias lo vamos a incluir en un plan de capacitación en el aspecto actitudinal probablemente; o en el aspecto técnico probablemente no está dando el 100% de sus capacidades es porque le falta conocimiento.</p>

	Entonces, es la oportunidad para poder desarrollarle sus competencias y lo incluimos en el plan de capacitación y probablemente no se sienta bien en ese puesto y desee cambiar, buscamos alternativas también. Lo que se necesita es explorar por medio de una entrevista, hablar con él. El jefe tuvo que haberlo hecho a la hora de la evaluación y decirle su calificación en su formulario de evaluación. Todo es un llamado de atención de qué está pasando con él y analizarlo más a profundidad para la solución más adecuada.
¿Se ha tenido que desvincular a algún empleado a causa de la evaluación del desempeño?	No es política de la institución. Debe haber factores de mayor peso para poder desvincular a un empleado de la institución.

8. Ambiente laboral

Pregunta	Información obtenida
¿Cómo considera el ambiente laboral de la empresa?	Durante las últimas evaluaciones que se han realizado está superior al 70% de calificación. Entonces, consideramos que tenemos un ambiente laboral adecuado, que no significa que no podemos hacer más para medir el índice de satisfacción y por eso es por lo que cada año nosotros elaboramos el Plan de Mejora del Clima Organizacional, en el cual se establecen diferentes acciones que se implementan año con año para involucrar e integrar más a la familia institucional. Entonces, así tratamos más de fomentar las buenas relaciones, celebramos su cumpleaños, sus felicitaciones, días especiales, convivir en diferentes eventos para tratar de

	<p>integrarnos más. Aunado con eso, el clima no es solamente las relaciones laborales, sino que tiene que ver con el liderazgo que ejercen los jefes, el ambiente físico, la relaciones, los salarios, las prestaciones. Tratamos de identificar cuáles fueron los factores de la evaluación con un resultado bajo que no lo encontramos en si porque todos salen con resultados superiores al 70%, aun así, tratamos de implementar acciones que mantengan este nivel y si no, a incrementarlo.</p>
<p>¿Cuál es la razón por la que los trabajadores prefieren trabajar en la empresa?</p>	<p>Se puede decir, que la empresa tiene muchos más beneficios que ellos pueden aportar sus conocimientos, sus habilidades, sus destrezas en el área que les gusta, que de eso trata. Ellos vinieron a ofrecer sus servicios en determinado puesto, se les colocó en los puestos que ellos buscaban, se sienten bien, se les da prestaciones en un clima agradable; y en síntesis, se asume que la persona quiera mantenerse y adquiriera un compromiso, un arraigo con la institución.</p>
<p>¿Cuál es la razón por la que los trabajadores han renunciado en la empresa?</p>	<p>Los casos de renuncia que se nos han dado son porque se van fuera del país, renuncian porque ya están en edad de jubilarse y también la empresa ofrece un beneficio por retiro voluntario, por una cierta cantidad de años laborando en la institución. Esos son los casos que recuerdo que hayan sido renunciaciones voluntarias, por la edad de jubilarse, se van fuera del país y ha habido un caso que porque sus aspiraciones fueron mucho más altas y quizás sintió que no iba a hacer carrera en la institución.</p>

9. Políticas de retención de personal

Pregunta	Información obtenida
¿Cuáles son las políticas de retención de personal en la empresa?	Las prestaciones para nosotros como RRHH es un mandato que debemos cumplir, a ellos no les falta en ningún momento las prestaciones que les brindamos, muchas de estas son aplicables para su grupo familiar. Esta administración con la cual estamos es muy orientada al empleado, puertas abiertas, beneficios adicionales a los que ya están establecidos. Por ejemplo, durante la cuarentena, la dirección superior siempre estuvo monitoreando el estado de los empleados, nos ubicaba a donde poder contactar en caso de emergencia. Eso habla muy bien de la administración y yo como empleado me siento muy bien al saber que el presidente quiere saber sobre mi salud, como estoy con mi grupo familiar. Esto es un factor de retención, que el patrono esté interesado en mi bienestar de manera directa. También tenemos la capacitación constante, para que el empleado vaya adquiriendo conocimiento tras conocimiento, que se le den responsabilidades mayores, que también es una forma de retener al empleado.
¿A qué se debe que un empleado tenga muchos años de laborar en la empresa?	Esta es una empresa cuyo activo principal es el empleado, o sea, la institución en si es muy benevolente en cuanto a que el empleado es lo más esencial y considerado como un activo fijo o un activo mueble. El empleado es el centro del esfuerzo que la administración superior hace para que nosotros podamos existir y brindar un servicio al usuario. La gente cuando entra aquí, créame que

	<p>aquí hay gente de 35 años, había gente más antigua, pero hubo una política de retiro en la cual se tenían que ir, pero con beneficios, o sea, que la institución cuida sus empleados. Si no se quieren ir permanecen en su trabajo, devengando su salario, sus prestaciones y aportando su esfuerzo al desempeño de sus labores.</p>
<p>¿Tiene empleados que quieran quedarse después de su jubilación?</p>	<p>Sí, hay varios que están pensionados y siguen laborando con nosotros. Ellos permanecen para aportar y no hay discriminación de parte de la institución.</p>
<p>¿Cuántos empleados tiene la empresa?</p>	<p>La empresa tiene 133 empleados.</p>
<p>¿Qué cantidad de empleados se retiran de la empresa en un año, ya sea que renuncian o que son despedidos?</p>	<p>Generalmente por renuncia no se retiran, y si lo hacen quizás dos en el año. Cuando hay una política de beneficio por retiro voluntario es cuando aprovechan unos 10 o 20 empleados, pero esos son los que tienen muchos años de laborar en la institución.</p>

10. Otros

Pregunta	Información obtenida
<p>¿Cuáles son los cambios en la organización y la planificación que sugiere para mejorar la gestión del talento humano en la empresa?</p>	<p>Cambios, quizá incorporar a las políticas de desempeño del personal, incentivos especiales por el buen desempeño, que por hoy no los podemos incorporar porque tenemos una situación financiera un poco delicada. Entonces, creo que esto podría incentivar aún más a la persona para que siga dando lo mejor de sí. Necesitamos una política de incentivos por desempeño y también hacer acciones enfocadas a que el personal se sienta más</p>

	<p>comprometido con la institución de manera que cuidemos lo que tenemos ahora. Si no la cuidamos puede ser que mañana no tengamos tanto beneficio, entonces creo que estos serían los aspectos que podrían considerarse para mejorar.</p>
--	--

ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE ESPECIALISTAS EN GERENCIA DEL TALENTO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL # 2.

Parte I: Datos de la empresa (anónima)

Empresa # DOS

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Lugar y Fecha: San Salvador, 26 de agosto 2021

Nota Importante: Al entrevistado se le ha solicitado permiso para grabar y reducir tiempo de la entrevista.

Parte II: Preguntas dirigidas a un gerente de recursos humanos

1. Descripción de puestos

Pregunta	Información obtenida
¿Cuenta la empresa con descriptores y perfiles de puestos definidos?	Sí, se tiene un Manual de Organización y Descripción de Funciones aprobado por el Consejo Directivo en 2019, el cual se mantiene en revisión constante, y en caso de ser necesario se integran nuevas funciones. En ese año, se llevó a cabo una reestructuración de la empresa, se estableció una nueva organización, se crearon nuevas unidades, se revisaron los puestos, la misión, la visión, y otros.
Cuándo van a seleccionar personal, ¿utilizan los perfiles de puesto?	Sí, se utilizan desde la publicación del puesto que se necesita cubrir, para el reclutamiento interno, durante las entrevistas, y más.
¿Para que utilizan los perfiles de puesto?	
Los descriptores de puestos, ¿están definidos por competencias para evaluar a los candidatos?	No, no están definidos por competencias. Considero que aún estamos en un ambiente clásico o tradicional en el área de recursos humanos.

<p>¿Cuál es el proceso de análisis de la descripción de puestos?</p>	<p>Si en este momento se necesita para entrevistar a las personas con las que se cuenta, ya que se ha hecho una encuesta y aparece que los empleados están con sobrecarga de trabajo. Se ha tenido que entrevistar para determinar si tienen más funciones o responsabilidades de las que deberían tener.</p>
<p>¿Cuál es la periodicidad para el análisis de la descripción de puestos y actualización del perfil de puestos?</p>	

2. Reclutamiento

Pregunta	Información obtenida
<p>¿De qué forma se recluta o atrae a los aspirantes para un puesto de trabajo?</p>	<p>Para el aspirante externo publicamos el anuncio en los periódicos. Se tiene un convenio con la Universidad Pedagógica para publicar las ofertas de empleo por medio de su página web. Los aspirantes envían su curriculum a nuestra oficina y luego escogemos a los que se les hará el proceso de selección. Para los aspirantes internos, se les hace saber en nuestra cartelera y memorandos a todas las unidades anunciando que se cuenta con una plaza. Los empleados pueden avisar a sus conocidos para que opten a la plaza. Nuestros estudiantes también pueden recomendar a las personas que interactúan con ellos en hospitales o clínicas. Los graduados también se toman en cuenta, ya que se tiene los datos personales y de ser necesario se les invita a aspirar por la plaza.</p>

¿Qué se ofrece al aspirante para que decida ingresar a la empresa?	
--	--

3. Procesos de selección de personal

Pregunta	Información obtenida
¿Tiene un proceso de selección de personal para la empresa?	Si, se tiene para el personal administrativo y para los docentes. Para un puesto gerencial se le aplica el proceso para personal administrativo.
El proceso de selección ¿Es clásico o por competencias?	Clásico y o se identifica por competencias
¿Qué tipo de evaluación, estrategias y técnicas aplican en el proceso de selección?	<p>Se les hace prueba psicológica, médica o física, con la colaboración de profesionales que colaboran con la institución. Se les pide que presenten todos los exámenes de laboratorio, de centros penales, antecedentes policiales, y otros de ser necesario.</p> <p>En el caso de personal docente, se le pide que prepare una clase de 15 minutos, presentar el plan de lección, la comprobación practica de uso de la tecnología, las TIC aplicadas a la educación virtual.</p> <p>En el caso de la salud, deberá utilizar los equipos médicos y metodologías aplicables en el área de la educación en la salud. En general los docentes deben conocer su área del conocimiento para el cual van a ser contratados.</p> <p>Las evaluaciones para docentes están de acuerdo con el área comunitaria, materno-infantil, enfermería en salud mental, técnicas en la salud hospitalarias y comunitarias.</p>

¿Haría mejoras o modificaciones al proceso mencionado?	Definir, analizar, actualizar y mejorar las pruebas que se van a aplicar a los aspirantes y a los empleados de la institución.
¿Cuáles considera que son las razones por las cuales un proceso de selección tuvo éxito debido a que el empleado permanece por muchos años trabajando para la empresa?	Se puede detectar por medio de la evaluación del desempeño. Además, si eso sucede se puede analizar las razones por las que deciden retirarse.
¿Qué situaciones considera que pueden generar que un proceso de selección aplicado fracasó porque al poco de tiempo de haber sido contratado, el candidato renunció o tuvo que ser despedido?	Por el momento no se cuenta con análisis para determinar las razones por las que las personas se retiran de la institución.

4. Estrategias de selección de personal por competencias

Pregunta	Información obtenida
¿Conoce alguna estrategia de selección de personal por competencias que se utiliza en la empresa?	Reconozco que debemos implementar las entrevistas por competencias

5. Formación y desarrollo

Pregunta	Información obtenida
¿Cuenta la empresa con planes o programas de capacitación y desarrollo?	Sí, se cuenta con el programa de actualización y capacitación

En promedio, ¿Cuántas veces en un año un empleado es capacitado?	El personal docente al año debe cumplir con 200 horas de capacitación y el personal administrativo 40 horas y se maneja como política interna.
¿De qué forma se determina la formación y desarrollo de los miembros de la empresa?	La institución consulta el expediente del docente y del empleado, se identifican las necesidades de capacitación y desarrollo por la especialidad y el nivel técnico basado en las áreas de la salud.
¿Cómo se selecciona al personal para la formación y desarrollo?	No se puede seleccionar a cualquiera para cada capacitación. Su nivel técnico, especialización y las necesidades observadas determinan a quien enviar a la capacitación.
¿De qué forma es tomado en cuenta el empleado capacitado o en desarrollo?	El empleado se mantiene en su puesto.

6. Paquete de compensaciones

Pregunta	Información obtenida
Además del salario, ¿se otorga al empleado otros beneficios? Mencione algunos.	Si, se otorga una bonificación anual, la indemnización se paga todos los años y en el mes de diciembre y dependiendo de la situación económica de la institución se revalora, el aguinaldo se calcula según ley, pero se les da el complemento hasta alcanzar el 100% de su salario. Se otorga un apoyo económico para los que quieran estudiar maestría y no es considerada una beca porque hay una parte que paga el empleado. El empleado presenta la documentación requerida para completar el trámite de desembolso y luego debe presentar facturas de pago de aranceles.

¿Cómo se aplica la compensación en la empresa?	Dependiendo de la capacidad económica de la institución se aplica en lo económico y los casos no económicos dependa de solicitudes y necesidades.
¿Cómo se diferencia la compensación con otras empresas?	

7. Evaluación del desempeño

Pregunta	Información obtenida
¿Cómo se evalúa a los miembros de la empresa?	Cada final de año se hace la evaluación del desempeño para docentes, administrativos y altos mandos. Los estudiantes evalúan a los docentes en la teoría, en la práctica y en asuntos administrativos; los coordinadores se encargan de la evaluación docente.
¿A cada cuanto tiempo se realiza la evaluación del desempeño?	Cada año.
¿Qué sucede cuando el resultado de la evaluación del desempeño de un empleado es excelente? ¿Se le premia?	Se hace una presentación en público para reconocer la excelencia docente, se publica en las redes sociales y carteleras. Al personal administrativo, además de lo anterior se le aplican reconocimientos económicos y otros.
Si el desempeño de un empleado es bajo, ¿lo sancionan, o le ayudan a mejorar su rendimiento?	Se analiza en que aspectos salió mal evaluado para reforzar las áreas débiles, no se despide. Los despidos responden a otras causales.
Si le ayudan al empleado, ¿Cómo lo hacen?	Los empleados pueden autoevaluarse, hacer comentarios, exponer causales de su bajo desempeño. Se le ayuda a superar las deficiencias señaladas.

¿Se ha tenido que desvincular a algún empleado a causa de la evaluación del desempeño?	
--	--

8. Ambiente laboral

Pregunta	Información obtenida
¿Cómo considera el ambiente laboral de la empresa?	La institución ofrece un ambiente agradable, los empleados se llevan bien. Se hace hincapié en la comunicación transmitiendo los detalles importantes y evitando malos comentarios o información infundada, evitando malas interpretaciones.
¿Cuál es la razón por la que los trabajadores prefieren trabajar en la empresa?	Los empleados están comprometidos con la institución, la filosofía, están motivados.
¿Cuál es la razón por la que los trabajadores han renunciado en la empresa?	Algunos casos han sido por razones de trabajo siempre en el área de la salud, y por lo general se debe a que han sido contratados en hospitales.

9. Políticas de retención de personal

Pregunta	Información obtenida
¿Cuáles son las políticas de retención de personal en la empresa?	No se cuenta con políticas de retención de personal.
¿A qué se debe que un empleado tenga muchos años de laborar en la empresa?	Por el momento la empresa cuenta con personal fundador y como comentario gracioso ya se consideran parte del inventario.
¿A qué se debe que un empleado al poco tiempo de	No tenemos empleado registrado con estos datos. Tenemos registro de casos que han recibido

ingresar a la empresa renuncia o es despedido?	mejores ofertas salariales, personal que tal vez ha decidido no seguir laborando.
¿Cuántos empleados tiene la empresa?	75
¿Qué cantidad de empleados se retiran de la empresa en un año, ya sea que renuncian o que son despedidos?	Por varios años hasta el 2020 no había se retirado nadie, pero para este año ya se ha retirado tres personas por ofertas relacionadas a la pandemia.

10. Otros

Pregunta	Información obtenida
¿Cuáles son los cambios en la organización y planificación que sugiere para mejorar la gestión del talento humano en la empresa?	Quizá yo pediría más compromiso de parte de las autoridades para apoyar las acciones del área de recursos humanos, ya que debido a la política de puertas abiertas los empleados tienen comunicación directa con las autoridades, solicitan ausentarse de algunas actividades de recursos humanos.

ANEXO 7: TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE COLABORADORES DEL ÁREA GERENCIA DEL TALENTO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL # 1.

Parte I: Datos de la empresa (anónima)

Empresa # UNO

Cargo: Técnico 2 del Departamento de Recursos Humanos

Lugar y Fecha: San Salvador, 27 de julio de 2021

Nota Importante: Al entrevistado se le ha solicitado permiso para grabar y reducir tiempo de la entrevista.

Parte II: Preguntas dirigidas a un colaborador de recursos humanos

1. Descripción de puestos

Pregunta	Información obtenida
¿Ha colaborado en el proceso de mejora de descriptores y perfiles de puestos de la empresa?	Por el momento no. En RRHH, mi función ha sido desde que vine colaborar en la prestación médica y al momento estoy colaborando con las capacitaciones
¿Cuáles son las propuestas que ha sugerido para la empresa en las actividades que desempeña?	Si, mi persona y una de mis compañeras durante la investigación para la Maestría en el 2016 hicimos una propuesta para la prestación médica y ha sido hasta este año que se ha retomado este proyecto, pero se le solicitado a la unidad competente, porque en este caso es informática y son los que van a revisar el sistema.

2. Reclutamiento

Pregunta	Información obtenida
¿Como se recluta o se atrae a los aspirantes para un puesto de trabajo?	Si, tengo conocimiento. Como política interna cuando RRHH tiene una plaza disponible, la dan a conocer internamente, durante un tiempo de una

	<p>semana. Cuando ya no existe nadie interesado en esa plaza, entonces, ya se saca a concurso público y ya vienen los aspirantes a dejar el curriculum y se llama al aspirante para el proceso de reclutamiento y selección. Se seleccionan 10 o más de los que al final quedan tres para la selección final. Lo siguiente es la evaluación psicológica, técnica y la entrevistas</p>
<p>¿Qué se ofrece al aspirante para que decida ingresar a la empresa?</p>	<p>A parte de todas las prestaciones, el salario, la estabilidad laboral, las prestaciones de ley y las adicionales que tenemos como institución. Aparte de las normales que tiene cualquier empresa hay otros beneficios, que creo que eso es lo más atractivo de la institución y también la oportunidad de superación. Somos una institución en donde los empleados tienen la oportunidad de poder estudiar con becas y pienso que más tarde continuare con mis estudios.</p>

3. Procesos de selección de personal

Pregunta	Información obtenida
<p>¿Cuál fue el proceso de selección de personal que se aplicó para su ingreso a la empresa?</p>	<p>En el 2009 me encontraba en un proyecto en la DIGESTYC (Dirección General de Estadística y Censos) y finalizaba un 15 de diciembre, todavía recuerdo. Comencé a entregar curriculum en varias empresas públicas y privadas y envíe uno acá. Me hablaron en abril y me preguntaron si aceptaba participar en el proceso de reclutamiento y selección. Así que participe en el proceso para la posición técnica, éramos como diez y se nos dijo que íbamos a calificar tres, de acuerdo con los resultados. En una semana fui llamada para la</p>

	<p>evaluación psicológica externa con una empresa. A la semana siguiente nos llamaron a una entrevista. Después recibí la llamada para decirme que había sido seleccionada para trabajar en la institución.</p>
<p>¿Es diferente ahora con el proceso que se aplica a los nuevos empleados de la empresa?</p>	<p>Creo que una de las diferencias actuales es que al aspirante se le aplica evaluaciones en línea.</p>
<p>¿Identifica algún proceso de selección de personal que no se aplica en la empresa?</p>	<p>He visto en la web que una empresa aplica procesos, en los que observan las reacciones de una persona en determinada situación. Por ejemplo, el jefe se hace pasar por otra persona y los candidatos no sabían. En este caso, el jefe hacía caer algo al suelo de forma accidental y quería ver la reacción de cada candidato. El curriculum parecía que no era importante sino las reacciones del candidato ante la situación planteada. Solo un candidato se acercó el jefe encubierto para ayudarlo a recoger las cosas del suelo. Después lo hicieron salir al parqueo y los empleados le dieron la bienvenida a la empresa. Pienso que las empresas no solamente quieren personas bien calificadas y con experiencia, sino que también se quieren asegurar el tipo de persona que se acerca para quedarse. Y en este caso, la empatía jugó un papel importante en la selección.</p>
<p>¿Considera que los procesos de selección de personal han sido un éxito o un fracaso, por el tiempo de</p>	<p>Yo considero que ha sido un éxito, porque todos los empleados han recibido un proceso por igual. Recuerde que lo que se aprende en la universidad no lo es todo. Una vez que el empleado es aceptado tiene la oportunidad de prepararse más en</p>

permanencia del empleado en la empresa?	su área de estudio desde bachillerato, licenciatura o maestría.
---	---

4. Estrategias de selección de personal por competencias

Pregunta	Información obtenida
¿Como fue seleccionado para trabajar en la empresa?	Mi selección fue a través de tres etapas, la técnica, la psicológica y la entrevista
¿Cuál es su área de especialización profesional?	Depende del área, anteriormente yo había trabajado en el área de auditoría, de verificar facturas de empresas, teníamos que hacer encuestas en las empresas privadas. Aquí, nos dedicamos a servicios profesiones y atención médica y ahora también me dedico al área de capacitación.
¿Por qué fue seleccionada para colaborar en el área de recursos humanos?	Considero que ha sido por los resultados del proceso de selección y que vieron mis conocimientos y habilidades para ser seleccionada.
¿Cuáles son las estrategias de selección de personal por competencias que más se aplican en la empresa?	Fíjese que, tengo entendido que las empresas deben hacer procesos de selección por competencias, pero para eso las empresas deben revisar las entrevistas, los descriptores, los perfiles para hacerlos por competencias. Según lo que entiendo, la empresa se encuentra en ese proceso, aunque no estoy segura.

5. Formación y desarrollo

Pregunta	Información obtenida
¿Cuenta la empresa con planes o programas de capacitación y desarrollo?	Si, la empresa cuenta con un Plan de Capacitación y Desarrollo. El Plan de Capacitación parte de un diagnóstico desde la jefatura quien conoce a sus empleados y conoce sus necesidades individuales

	<p>de capacitación y solicita a RRHH las capacitaciones. Por el otro lado, la institución nos da la oportunidad de podernos superar por medio de las becas de estudio, como el caso de algunas personas que no han terminado el bachillerato o que quieren tener una carrera universitaria.</p>
<p>En promedio, ¿Cuántas veces en un año es capacitado un empleado?</p>	<p>La capacitación es cada año y puede recibir más capacitaciones en el año. Los planes operativos anuales tienen como objetivo, capacitar al 100% del personal de la institución. Eso tampoco impide que una persona pueda mandarse dos veces y siempre responde a las necesidades que en el plan se establezca.</p>
<p>¿Cuáles son los cursos que más se ofrecen para la formación del personal de la empresa?</p>	<p>Algunos pueden ser de actitudes como trabajo en equipo, inteligencia emocional y los que son más técnicos que mandan a centros especiales como de clima laboral; en donde la parte de clima de RRHH también ve la evaluación del desempeño, las que son exigibles de 40 horas para empleados de contabilidad y lo que ahora está lo de seguridad ocupacional que son 48 horas que debe cumplir todos los que son parte del comité; y algunos que son más técnicas como planificación que deben actualizarse sobre los procesos que tienen y también ahora que se le está prestando atención como la de archivo.</p>
<p>¿Cuál es la razón por la que se ofrece a los trabajadores esos cursos o capacitaciones?</p>	<p>Si, claro porque la institución necesita que el personal este técnicamente capacitado, que conozcamos sobre lo que a cada uno nos corresponde dentro de nuestras funciones. Creo que el objetivo es que uno pueda aportar más a la</p>

	institución, tal vez para que uno pueda aportar a los procesos.
¿Ha participado en cursos de formación y desarrollo de la empresa?	Si, anteriormente se nos daba de clima laboral, y actualmente de ortografía y redacción que se hace por grupos, hay algunos cursos de liderazgo que reciben los jefes; pero sí, yo he participado en algunos otros cursos.
¿Por qué se le da importancia al curso de ortografía en la institución?	Porque necesitamos mejorar en la elaboración de documentos como el caso de los informes y es posible que ahí se vean algunos problemas que son detectados por las jefaturas, ya que es posible que haya algunas personas que no tengan buena ortografía y se repita varias veces algunos documentos. Por el otro lado, se busca de alguna manera estandarizar la elaboración de algunos documentos.

6. Paquete de compensaciones

Pregunta	Información obtenida
¿Ha mejorado el paquete de compensaciones en su favor desde que ingreso a la empresa?	Puedo decir que nos ha mejorado la vida porque ya están establecidos los beneficios que aquí se tienen por medio de un contrato colectivo y en este momento no me puedo quejar de todo lo que he recibido.
¿Cuáles son las mejoras salariales que ha experimentado desde su ingreso?	Acá, como ley se tiene que se aumenta cada año y se aplica a todos los empleados. En este caso, se aumenta en el mes de agosto. Hubo un año en que se aplicó una nivelación en donde de acuerdo con mi puesto se me aumentó bastante y a partir de ahí experimente un gran cambio en mi vida. A partir de ahí, aplica el aumento para todos.

<p>¿Cuál es la diferencia de las compensaciones que recibe en relación con las de los demás trabajadores?</p>	<p>Ya no habría diferencia, los aumentos son para todos, y responde a las necesidades de puestos. Y dependerá de los sueldos que cada nivel tiene, ya que el aumento es igual para todos. También, se tiene una prestación de ahorro programado que es de siete por ciento que se nos descuenta a cada uno del salario y la institución da un tanto por ciento más. Obviamente, esto favorece más a los que más ganan por la diferencia salarial de acuerdo con el puesto.</p>
---	--

7. Evaluación del desempeño

Pregunta	Información obtenida
<p>¿Cuál es el tipo de evaluación del desempeño que se realiza en la empresa?</p>	<p>En cuanto a la evaluación del desempeño, antes se desarrollaba la evaluación 360°. Y no sé porque se cambió y es posible que se pensó que esta evaluación se podía manipular por la forma en que se aplica. En mi caso, otras personas me podían evaluar sin conocer mi trabajo. Supongo que esta evaluación fue evaluada y se determinó que no era muy adecuada. En algunas ocasiones, cuando hacemos las evaluaciones no estamos evaluando objetivamente, hasta podemos relacionar asuntos personales, como en el caso, que alguna persona me haya solicitado algo y me haya negado, entonces me van a evaluar con dolor. Entonces, creo que se toma en cuenta eso y ante eso es mejor tomar otro proceso de evaluación.</p>
<p>¿A cada cuanto tiempo es evaluado el personal?</p>	<p>La evaluación se desarrolla cada año.</p>

<p>¿De qué manera colabora en la evaluación del desempeño?</p>	<p>En la evaluación no participo, a menos que como encargada de las capacitaciones se me solicite apoyar con la logística, ya que ahora las evaluaciones se envían al correo, se evalúa y se envían de regreso a la persona encargada, quien es la que conoce los resultados. Las evaluaciones de clima se hacen anónimas y antes se les pedía a capacitaciones el apoyo con la logística, en grupos y convocatoria.</p>
<p>¿Quién administra la evaluación del desempeño?</p>	<p>Actualmente nosotras, pero ya con la jefatura va a considerar si solo ellos o va a delegar a alguien más y tendríamos que aprender.</p>
<p>¿Qué sucede si usted y los empleados logran una evaluación excelente en la evaluación del desempeño? ¿Son premiados?</p>	<p>La verdad que no se cuenta con incentivos así por ahora. Me imagino que se le felicita y dependerá de su jefe directo, ya que cuando se reciben los resultados, la jefatura se reúne con cada uno de los empleados y son ellos que dan a conocer su evaluación. Se completan los campos pendientes en la evaluación, se llena los comentarios y el espacio para anotar como se piensa mejorar. Esto ayuda a que nosotros nos comprometemos a mejorar.</p>
<p>Y si el desempeño es bajo, ¿lo sancionan o lo ayudan a mejorar su rendimiento? Y si le ayudan, ¿Cómo lo hacen?</p>	<p>Considerando que, si he salido mal, por ejemplo, en el trato de las personas en el servicio al cliente. Entonces, el compromiso es que debo mejorar en tratar mejor al cliente y en cuanto lo voy a cumplir. Esto también ayuda en la parte de las capacitaciones porque ya mi jefe identificó que yo tengo esa baja calificación y puede tomarme en cuenta para participar en el siguiente curso.</p>

	Asimismo, se monitorea la atención del cliente interno y el compromiso antes mencionado.
--	--

8. Ambiente laboral

Pregunta	Información obtenida
¿Cómo considera el ambiente laboral de la empresa?	Muy bien, excelente porque en mi caso mi ingreso a la institución fue una bendición y considero que uno se siente comprometido a llevarnos bien.
¿Cuál es su relación con los jefes y trabajadores?	Mire, yo le puedo decir que bien, pero se debe tener cuidado, ella puede decir que uno se porta mal o se porta bien. Gracias a dios yo me llevo bien. Y como le digo, uno debe generar un buen ambiente en agradecimiento a la institución porque yo me siento privilegiada de estar trabajando en esta institución que nos da mucho, a veces con nuestro trabajo no le pagamos por todo lo que nos da, por los beneficios que tenemos y creo que como respuesta es importante dar lo mejor y tratar bien a la gente que de eso se trata.
¿Confían los trabajadores con el trabajo que usted desarrolla?	Si, de hecho, nuestra jefa nos apoya y desde hace tiempo nos ha mejorado algunas situaciones, en caso de que nos ausentemos por alguna razón de peso, todos nos apoyamos en nuestra área de trabajo, uno toma las obligaciones de otro. Esto se da en caso de maternidad o vacaciones, por ejemplo, debemos conocer el trabajo del otro para darle continuidad. El caso de mi compañera está casi por salir de vacaciones, así que, yo tomaría sus responsabilidades de farmacia, lo que me obliga a aprender lo que ella hace. Cuando yo salga de vacaciones, ella tomará mi puesto y mi

	responsabilidad es dejarle todo en orden para que ella continúe con las capacitaciones y las otras responsabilidades de mi puesto.
¿Cuál es la razón por la que los empleados les gusta trabajar en la empresa?	Lo que puedo decir es por el ambiente, en lo personal a mí me gusta, también puede ser por el sueldo y considero que somos privilegiados y los beneficios ya no se diga, son atractivos. Créame que cuando una persona se va, dan ganas de llorar cuando se le hace la despedida, porque estar aquí es una bendición.
¿Cómo se determina el ambiente laboral de la empresa?	Bien, es un ambiente con un alto porcentaje de excelente. No quiere decir que no pueda haber desacuerdos con alguien, pero en la medida de lo que se puede cada quien pone su granito de arena para mejorar las cosas.

9. Políticas de retención de personal

Pregunta	Información obtenida
¿A qué cree que se deba que un empleado tenga muchos años de laborar en la empresa?	Se debe a los salaros, las prestaciones y los beneficios que se reciben. Todo lo que recibimos lo ponemos en una balanza y uno puede tener una oportunidad laboral afuera, pero, no considero que sea igual.
¿Por qué se retiran los empleados de la empresa?	Fíjese, que hace como dos años se retiraron más de 20 empleados debido al retiro voluntario, ya habían cumplido su edad. Es bien difícil que alguien se vaya por su gusto. Tenemos varios compañeros que ya tienen más de 30 años y no se retiran, prefieren permanecer en la empresa.

¿Ha habido despidos de empleados en el presente año?	Si, pero no tengo datos exactos.
¿Cómo se podría retener al personal y que no se vayan con la competencia?	Creería que la institución es la razón principal para poder retener al empleado. Considero que la labor que se desarrolla en RRHH es con la intención de retener al empleado, se hacen actividades y los empleados se sienten bien. El mayor factor para retener a las personas es hacer bien las cosas.

10. Otros

Pregunta	Información obtenida
¿Cuántos empleados tiene la empresa?	Teníamos 136 empleados, y si no me equivoco tenemos 135 y no he descontado lo que ya se fueron.
¿Qué cantidad de empleados se retiran de la empresa en un año ya sea porque renuncian o son despedidos?	No estoy segura y exagerando que se vayan por su voluntad tal vez unos 10 y creo que muchos.
¿Conoce la definición de COMPETENCIA?	Si, tengo una idea, las competencias son toda la parte técnica que tiene la persona y actitudes que le van a ayudar a ser mejor en el trabajo, a poder desarrollar aquellas actividades que el puesto exige

ANEXO 8: TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE COLABORADORES DEL ÁREA DE GERENCIA DEL TALENTO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL # 2.

Parte I: Datos de la empresa (anónima)

Empresa # DOS

Cargo: Asistente de Recursos Humanos

Lugar y Fecha: San Salvador, 26 de agosto 2021.

Nota Importante: Al entrevistado se le ha solicitado permiso para grabar y reducir tiempo de la entrevista.

Parte II: Preguntas dirigidas a un colaborador de recursos humanos

1. Descripción de puestos

Pregunta	Información obtenida
¿Ha colaborado en el proceso de mejora de descriptores y perfiles de puestos de la empresa?	He colaborado en la revisión de las sugerencias del personal.
¿Cuáles son las propuestas que ha sugerido para la descripción de puestos?	Sobre la limitación de algunas funciones, debiendo ser más específicas en algunos puestos. Revisión de los requisitos de los puestos. Identificación de nuevos puestos de trabajo. Evitar la sobrecarga de trabajo.
¿Conoce si los descriptores y perfiles de puestos están definidos por competencias?	Si, no están por competencias.

2. Reclutamiento

Pregunta	Información obtenida
¿Como se recluta o se atrae a los aspirantes para un puesto de trabajo?	Se que se siguen algunos procesos, que las plazas se llenan con personal interno y que también hay aspirantes externos.
¿Qué se ofrece al aspirante para que decida ingresar a la empresa?	Se ofrece estabilidad laboral, ambiente agradable, no se menciona el salario

3. Procesos de selección de personal

Pregunta	Información obtenida
¿Cuál fue el proceso de selección de personal que se aplicó para su ingreso a la empresa?	Se realizo una entrevista con la encargada del área de recursos humanos, prueba psicológica.
¿Es diferente ahora con el proceso que se aplica a los nuevos empleados de la empresa?	Ahora todo el proceso se hace más detallado, más minucioso, se revisa más lo relacionado al currículo. Asimismo, el área de Administración se hacía cargo de todos los procesos de recursos humanos, ahora ya está separado.
¿Identifica algún proceso de selección de personal que no se aplica en la empresa?	Quizá un proceso relacionado a los servicios profesionales, debido a que la institución requiere de personal de apoyo especializado y que a veces no se encuentra tan fácilmente en el mercado laboral. Mas que todo al tipo de pruebas técnicas y de conocimientos especializados y bien específicos en el área de la salud.
¿Considera que los procesos de selección de personal han sido un éxito o un fracaso, por el tiempo de	Considero que cada caso de selección ha sido una experiencia y que el proceso que se ha desarrollado ha servido para revisarlo y estar listo para el siguiente caso.

permanencia del empleado en la empresa?	
---	--

4. Estrategias de selección de personal por competencias

Pregunta	Información obtenida
¿Como fue seleccionado para trabajar en la empresa?	Presente mi curriculum, me llamaron para el proceso de selección, se me hicieron varias pruebas, la psicológica, de conocimientos, medico, y otros.
¿Cuál es su área de especialización profesional?	Lic. en Administración de Empresas con Maestría en Finanzas, sin conocimientos en el área de la salud.
¿Por qué fue seleccionado para colaborar en el área de recursos humanos?	Por las competencias, conocimientos y habilidades que poseo y por la experiencia como colaboradora en recursos humanos.
¿Cuáles son las estrategias de selección de personal por competencias que más se aplican en la empresa?	Todavía estamos en proceso de adaptar todos los procesos por competencias.

5. Formación y desarrollo

Pregunta	Información obtenida
¿Cuenta la empresa con planes o programas de capacitación y desarrollo?	Si, se cuenta con los planes de capacitación y desarrollo, con 40 horas para personal administrativo y 200 horas para personal docente.
En promedio, ¿Cuántas veces en un año es capacitado un empleado?	Depende de las necesidades de capacitación identificadas, pero al menos una vez al año.
¿Cuáles son los cursos que más se ofrecen para la	Para los docentes, actualizaciones de planes de estudio, planificación educativa, didáctica, y se hace

formación del personal de la empresa?	todos los años; la educación virtual para el manejo de todas las aplicaciones y plataformas orientadas a la educación.
¿Cuál es la razón por la que se ofrece a los trabajadores esos cursos o capacitaciones?	Se hace para actualizar al personal docente basado en las nuevas tecnologías y tendencias educativas, de acuerdo con las exigencias institucionales y de la salud.
¿Ha participado en cursos de formación y desarrollo de la empresa?	Si, en cursos de capacitación de habilidades blandas, educación, inteligencia emocional.

6. Paquete de compensaciones

Pregunta	Información obtenida
¿Ha mejorado el paquete de compensaciones en su favor desde que ingreso a la empresa?	Lo que ha habido son nivelaciones salariales y las prestaciones se han mantenido.
¿Cuáles son las mejoras salariales que ha experimentado desde su ingreso?	Se tiene en proceso de aprobación el documento del escalafón institucional y aun no se ha aplicado en la institución. Por otro lado, el salario mínimo esta ajustado de acuerdo con la ley. Falta aplicar diferenciación por cargos que está incluido en el escalafón.
¿Cuál es la diferencia de las compensaciones que recibe en relación con las de los demás trabajadores?	Se debe al puesto que desempeño y a mayores responsabilidades del cargo.
¿Cómo se diferencian las compensaciones que aplica la empresa con la de otras empresas?	No le puedo decir si hay comparación con otra empresa similar, porque somos la única institución que prepara personal para la salud.

7. Evaluación del desempeño

Pregunta	Información obtenida
¿Cuál es el tipo de evaluación del desempeño que se realiza en la empresa?	La evaluación del desempeño que se aplica es para todo el personal administrativo e incluye responsabilidad, disciplina, puntualidad, desempeño en el trabajo
¿A cada cuanto tiempo es evaluado el personal?	Cada año.
¿De qué manera colabora en la evaluación del desempeño?	Proporcionar los instrumentos a los encargados de aplicar la evaluación.
¿Quién administra la evaluación del desempeño?	El jefe inmediato se encarga de evaluar, dar a conocer los resultados, en caso de que sea necesario, es en esta oficina que se leen los resultados al evaluado, se reciben sus comentarios, se consigue la firma, se hace el Feedback.
¿Qué sucede si usted y los empleados logran una evaluación excelente en la evaluación del desempeño? ¿Son premiados?	Por el momento no he sido felicitada, pero he visto que los felicitan en público y se publica en las redes sociales y en cartelera.
Y si el desempeño es bajo, ¿lo sancionan o lo ayudan a mejorar su rendimiento? Y si le ayudan, ¿Cómo lo hacen?	Se nos ofrece capacitación y se nos ofrece la oportunidad de mejora en las áreas que hemos salido mal.

8. Ambiente laboral

Pregunta	Información obtenida
----------	----------------------

¿Cómo considera el ambiente laboral de la empresa?	Excelente.
¿Cuál es su relación con los jefes y trabajadores?	Es una relación con trato cordial y por lo general se acercan para pedir consejo o asesoría para dar el paso siguiente. En algunos casos aquí se les soluciona sus inquietudes o solicitudes evitando la carga de trabajo al jefe inmediato.
¿Confían los trabajadores con el trabajo que usted desarrolla?	Así es, ellos me hablan con confianza, me participan de sus inquietudes, me incluyen en sus actividades o reuniones, me piden consejería y solución a situaciones emocionales y muy íntimas. Actúo como psicóloga, descargan sus emociones, me cuentan sus problemas y luego se sienten mejor, al final logran desestresarse.
¿Cuál es la razón por la que los empleados les gusta trabajar en la empresa?	Por el salario, el buen trato, y algunas prestaciones.
¿Cómo se determina el ambiente laboral de la empresa?	Me parece bien, se nos trata bien y evitamos meternos en problemas, cualquier situación la solucionamos conversando.

9. Políticas de retención de personal

Pregunta	Información obtenida
¿A qué cree que se deba que un empleado tenga muchos años de laborar en la empresa?	Porque uno se siente bien en la empresa, uno se siente comprometido. Ha estabilidad y se nos cuida.
¿Por qué se retiran los empleados de la empresa?	No hay muchos casos, pero creo que porque logran mejor salario en la red hospitalaria.

¿Ha habido despidos de empleados en el presente año?	No ha habido despidos este año y no he visto algún caso por muchos años.
¿Cómo se podría retener al personal y que no se vayan con la competencia?	Que se mejoren los salarios.

10. Otros

Pregunta	Información obtenida
¿Cuántos empleados tiene la empresa?	75
¿Qué cantidad de empleados se retiran de la empresa en un año ya sea porque renuncian o son despedidos?	Creo que son tres que se han ido porque han recibido ofertas de trabajo en el sistema de salud.
¿Conoce la definición de COMPETENCIA?	Son las habilidades que una persona tiene para cumplir un objetivo y un trabajo asignado.

ANEXO 9: TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE TRABAJADORES SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL # 1.

Parte I: Datos de la empresa (anónima)

Empresa # UNO

Cargo: Área de mantenimiento

Lugar y Fecha: San Salvador, 27 de julio de 2021.

Nota Importante: Al entrevistado se le ha solicitado permiso para grabar y reducir tiempo de la entrevista.

Parte II: Preguntas dirigidas a un trabajador considerado como talento humano.

1. Descripción de puestos

Pregunta	Información obtenida
¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?	Tengo 28 años cumplidos.
¿En qué área presta sus servicios?	En el área de mantenimiento, y dentro de mis tareas le puedo mencionar: reparación de albañilería, de techos, reparaciones de fontanería, y en general reparaciones que no sean de gran magnitud o muy difíciles. Las partes difíciles como reparación de aire acondicionado se la dan a una empresa.
¿Cuál es la diferencia entre su curriculum con el de los demás trabajadores?	A esta parte de la vida, creo que es mi experiencia después de estar aquí por 28 años.
¿Qué lo diferencia con los demás trabajadores?	A mí me piden el apoyo para colaborar en todo tipo de eventos de la empresa y me encargo de los detalles logísticos como mobiliario, equipo de sonido, el control, que funcionen bien las cosas hasta donde se puede. Y yo le he enseñado a otros.
¿Cuál es su preparación técnica o académica?	Ninguna, lo que tengo yo es experiencia.

<p>¿Qué más puede ofrecer a la empresa?</p>	<p>Yo creo que puedo dar más y hasta donde me sea posible, aunque ya estoy como de salida, pero puedo seguir trabajando en las mismas tareas de mantenimiento. Me encuentro jubilado, y por razones económicas debo mantenerme trabajando para pagar la casa. Por el momento recibo la pensión y el salario de la empresa y aquí estaré hasta donde me sea posible.</p>
<p>¿Considera que debería ocupar otro puesto en la empresa?</p>	<p>Creo que prefiero quedarme siempre en mantenimiento porque no tengo mayor preparación o estudio. Me siento cómodo, así como estoy, porque el trabajo de oficina no es para mi a falta de más conocimiento.</p>

2. Reclutamiento

Pregunta	Información obtenida
<p>¿Cómo se dió cuenta que había una plaza en la empresa?</p>	<p>A mi la suerte me trajo a este trabajo, yo trabajaba en la construcción y en cierta ocasión mientras trabajaba en el Hogar de Niños en San Jacinto, veníamos caminado con un amigo que todavía está en la institución y vimos hierros parados y eso es una señal de que ahí hay trabajo. Preguntamos y al hablar con el Gerente Administrativo nos dio trabajo y nos pagaban con recibos. Al final nos fuimos quedando para hacer tareas de mantenimiento en el edificio terminado. Nos dimos a conocer por el trabajo y le pedimos una plaza al presidente de la Institución de esa época y llenamos los documentos para ser contratados y nos pagaban por planilla.</p>
<p>¿Qué le gustó para querer trabajar en la empresa?</p>	<p>Me gusto la estabilidad laboral, eso nos evitó de andar de proyecto en proyecto, eso se termina y</p>

	luego buscar otra construcción. La ventaja fue que nos salió la oportunidad de quedarnos acá.
¿Qué se le ofreció para que usted decidiera trabajar para la empresa?	Yo ya trabajaba aquí, y se me pagaba por recibo y me di cuenta que podía trabajar, así que hable con el presidente de entonces y logre que me contrataran.
¿Dónde entregó su curriculum vitae?	No tuve necesidad de venir y entregar curriculum y tampoco vine con recomendación.

3. Procesos de selección de personal

Pregunta	Información obtenida
¿De qué forma fue su ingreso a la empresa?	Como le dije, fue por suerte.
¿Se sometió a un proceso de selección?	Creo que me pidieron exámenes médicos y eso fue todo.
¿Como fue seleccionado para trabajar en la empresa?	Como ya trabajaba en mantenimiento después de que se terminó el edificio del centro y ya me conocían todos fue más fácil que me quedara.
Al ingresar, ¿Se le entregó la descripción o funciones del puesto de trabajo que iba a desempeñar?	En ese momento no recibimos documentos para hacer nuestro trabajo, como a construcción se terminó nos colocaron en el puesto de ordenanza. Nos dijeron que nos contrataban como personas de confianza y nos agregaron a la Gerencia Administrativa.
¿Puede mencionar una tarea que desarrolla en su puesto de trabajo?	Lo que hago es mantenimiento en albañilería, fontanería, apoyar en los eventos con mesas, sillas, y me encargo algunas veces de los controles.

4. Estrategia de selección de personal por competencias

Pregunta	Información obtenida
¿Cuáles son los pasos que siguieron para su ingreso a la empresa?	No hubo más que firmar la solicitud de trabajo y luego nos avisaron que ya estábamos contratados.
¿Cómo logró ser seleccionado?	Por mi experiencia y que ya estaba en el puesto.
¿Le hicieron entrevistas?	No, no hubo entrevistas, creo que fue nuestro trabajo desde la construcción del edificio.
¿Realizo exámenes de algún tipo?	No recuerdo de otro tipo de exámenes, solo los exámenes médicos que anexábamos en la solicitud.
¿Trabajaba en otra empresa al momento de su selección?	Yo andaba de empresa en empresa buscando siempre trabajar en la construcción y no eran trabajos fijos y seguros.
¿Identifica alguna diferencia de selección de personal que sea diferente con otra empresa?	Creo que no conozco lo que otras empresas hacen.
¿Por qué acepto trabajar para esta empresa?	Lo que puedo decir que fue por el salario y por el hecho de tener un trabajo más estable.

5. Formación y desarrollo

Pregunta	Información obtenida
¿Recibe capacitaciones o cursos?	Si, recibo capacitaciones de trabajo en equipo, cursos de relaciones interpersonales de cómo tratar a las personas
¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones o cursos?	No hay una fecha exacta, de pronto nos llaman para que nos agreguemos a los cursos. No podría decirle si es una vez al año.

¿Cuáles son los cursos de capacitación y formación que ha recibido en la empresa?	Recuerdo que he recibido el curso de mantenimiento de fontanería y mantenimiento de aire acondicionado.
¿Por qué lo escogieron para participar en los cursos de formación y capacitación de la empresa?	Yo creo que la decisión vino del Departamento en donde trabajo y creo que para que nos actualicemos en el área de mantenimiento.

6. Paquete de compensaciones

Pregunta	Información obtenida
¿Está satisfecho con el salario que recibe?	Si, aquí es raro ver que alguien no este satisfecho por el salario que se recibe y aquí vienen curriculum en cantidad de gente que quiere estar en la institución. Creo que no es un secreto de todos los beneficios y prestaciones que uno recibe.
Además del salario, ¿recibe otros beneficios y prestaciones de parte de la empresa?	Si, tenemos la prestación médica, con operaciones hasta cierto límite monetario.
¿Qué le parece el salario, beneficios y prestaciones de la empresa?	Pues yo me siento satisfecho por el salario y los beneficios. Y eso es diferente al salario de otras empresas por lo que he escuchado afuera y en las charlas que recibimos.
¿Cuál es la diferencia con su trabajo anterior?	Como no tenía trabajo fijo no lo puedo comparar.
¿Le han ofrecido trabajo en otra empresa?	No, nadie me ha buscado para darme trabajo en otra empresa.
¿Qué lo hace mantenerse en esta empresa?	Lo que me mantiene es la necesidad de trabajar, para pagar las deudas que tengo y sostener mi familia.

7. Evaluación del desempeño

Pregunta	Información obtenida
¿Se le evalúa el desempeño?	Si, siempre me evalúan, de la evaluación saco un porcentaje de lo que he sacado y eso es lo que me dicen.
¿A cada cuanto tiempo es usted evaluado?	La evaluación es cada año.
¿Como le parece la evaluación del desempeño de la empresa?	Pues, me parece excelente porque lo mantienen motivado a uno, no estancarse, me sirve para hacer mejores las cosas y para mejorar y de acuerdo con el porcentaje, entonces recapacito y digo que para la próxima evaluación voy a salir mejor. Yo saco mis propias conclusiones.
¿Se le explica los resultados de la evaluación?	Si, a mi me muestran el resultado de la evaluación y firmo.
Si usted es bien evaluado, ¿se le da algún reconocimiento?	Hasta hoy no se si alguien haya salido bien evaluado y que le den algún reconocimiento y si sucede no me he enterado.
Si no sale bien en la evaluación, ¿le ayudan para mejorar su rendimiento	Creo que depende de quién me evalúe, pienso que, si no le caigo bien, no me va a evaluar bien o si no pone objetivamente lo que debería poner, o que ya tiene la intención de que yo salga mal, pues eso puede pasar.
¿Cree que sea despedido por salir mal en la evaluación de desempeño?	Pues fíjese que por que alguien haya salido mal no me doy cuenta si haya sido despedido. Pienso que deberían primero decirle a uno en que estamos fallando. Bueno yo trabajo en lo que debo hacer y lo mejor que pueda.

8. Ambiente laboral

Pregunta	Información obtenida
¿Cómo considera el ambiente laboral en su área de trabajo?	Yo, lo considero bien.
¿Ha habido mejoras en el ambiente laboral de la empresa en el presente año?	En lo personal me siento cómodo, siempre hay conversaciones con los demás, no siento que me traten diferente y no he sentido que me traten mal.
¿Conoce si la empresa desarrolla actividades con el fin de que todos los empleados trabajen en equipo y se lleven bien entre compañeros?	Si, en el caso de aquí, los viernes nos reúnen para revisar los compromisos y deberes que tenemos por delante, horarios que cumplir, entradas y salidas.
¿Qué tipo de actividades se realizan?	Revisión de las siguientes actividades.
¿Mantiene buena relación con sus compañeros?	Si, yo mantengo buenas relaciones con todos, todos me conocen y me llaman por alguna necesidad de apoyo relacionado con mi trabajo en todo el edificio. Hasta ahora no tengo motivos para creer que alguien me trate mal.

9. Políticas de retención de personal

Pregunta	Información obtenida
¿Cuánto tiempo ha laborado en esta empresa?	He laborado en la institución por 28 años.
¿Cuál considera que es la razón por la que usted se mantenga tantos años al servicio de la empresa?	Creo que soy buen empleado, no tengo faltas, no soy rebelde, estoy atento al llamado por mis servicios. Y si la institución me dice que no hay forma de pagar las horas extras, yo trabajo igual, de

	<p>todos modos, las otras prestaciones y beneficio que recibo lo compensa todo. Si me llaman por tiempo compensatorio, no reniego y aquí estoy siempre. He tratado de ser lo más cumplido que pueda. Y si hasta ahora me hayan dado alguna nota de amonestación no lo recuerdo. No he recibido descuento por llegadas tardías, nada.</p>
<p>¿Cuál sería la razón para abandonar la empresa?</p>	<p>Ninguna, no creo que encuentre que alguien me pague lo que me pagan aquí.</p>
<p>¿Qué situaciones o dificultades lo llevarían a que usted renuncie a su empresa?</p>	<p>Aquí nadie renuncia, y si acaso hubiera alguien que se considere con más talento, entonces puede ser que renuncie por que le paguen más. Hace varios años renuncio una muchacha, luego regreso para ver si la recontrataban porque le fue mal, pro no fue contratada de nuevo. Y un par de casos más que recuerdo.</p>
<p>¿Si renuncia, se iría a otra empresa de la misma naturaleza o buscaría otro tipo de trabajo?</p>	<p>En lo personal, creo que si renuncio a esta empresa no voy a encontrar a alguien que me contrate y pienso que es por mi edad. Creo que este lugar sería el ultimo al que yo trabajaría. Por el momento llevo ocho años pagando una casa y es para 25 años y si dejo de trabajar sería difícil para mí y no puedo arriesgarme a que me rechacen.</p>

10. Otros

Pregunta	Información obtenida
<p>Por último, me podría comentar, ¿qué entiende por el término “SER COMPETENTE EN EL TRABAJO”?</p>	<p>Que eso me mantiene estable y si no soy competente es que no desarrollo lo que debo hacer y hasta ahora nadie me ha dicho lo contrario.</p>

ANEXO 10: TRANSCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE TRABAJADORES SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL # 2.

Parte I: Datos de la empresa (anónima)

Empresa # DOS

Cargo: Asistente Administrativo

Lugar y Fecha: San Salvador, 26 de agosto 2021.

Nota Importante: Al entrevistado se le ha solicitado permiso para grabar y reducir tiempo de la entrevista.

Parte II: Preguntas dirigidas a un trabajador considerado como talento humano.

1. Descripción de puestos

Pregunta	Información obtenida
¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?	16 años desde el 2004
¿En qué área presta sus servicios?	Siempre he trabajado para esta empresa, aunque mi primer puesto fue como recepcionista y me he dedicado al mantenimiento de los equipos.
¿Cuál es la diferencia entre su curriculum con el de los demás trabajadores?	He estudiado técnico y me ha servido para apoyar a la institución
¿Qué lo diferencia con los demás trabajadores?	Mi entrega al trabajo. Apoyo a mis compañeros con apoyo moral y de informática. Atiendo algunas necesidades religiosas.
¿Cuál es su preparación técnica o académica?	He estudiado un técnico en ingeniería de redes y me ha servido para apoyar en todo momento a la institución.
¿Qué más puede ofrecer a la empresa?	Comunicaciones, hago afiches, videos institucionales, filmación, fotografía. Utilizo todas las aplicaciones que sean necesarias para apoyar la institución.

¿Considera que debería ocupar otro puesto en la empresa?	Si, creo que, por mi experiencia, tiempo de servicio, por mi disposición al trabajo, merezco otro puesto.
--	---

2. Reclutamiento

Pregunta	Información obtenida
¿Cómo se dió cuenta que había una plaza en la empresa?	Por medio de un amigo que no trabajaba en la empresa.
¿Qué le gustó para querer trabajar en la empresa?	Estabilidad, amabilidad de las personas, el hecho de la manera de crecimiento de la empresa, la mística de trabajo con la que se trabaja, por el humanismo de la institución, la forma en que se apoyan a las personas.
¿Qué se le ofreció para que usted decidiera trabajar para la empresa?	Nada económico, me gusta la amabilidad de las personas, me gusta trabajar aquí porque he encontrado un líder en mi jefe. Esta empresa es diferente, tratan bien a las personas a diferencia de un lugar en el que quise trabajar antes.
¿Dónde entregó su curriculum vitae?	En la oficina de la dirección.

3. Procesos de selección de personal

Pregunta	Información obtenida
¿De qué forma fue su ingreso a la empresa?	Vine a entregar el currículum, me sometí al proceso que se tenía.
¿Se sometió a un proceso de selección?	Recuerdo que solo fue la entrevista, entrega del currículum, me hicieron un examen psicológico, exámenes médicos.

¿Como fue seleccionado para trabajar en la empresa?	Sólo me dijeron que ya estaba contratado y me mandaron a un curso de telefonía.
Al ingresar, ¿Se le entregó la descripción o funciones del puesto de trabajo que iba a desempeñar?	No, no recibí nada de eso. Recuerdo que fue todo de forma oral.
¿Puede mencionar una tarea que desarrolla en su puesto de trabajo?	Mantener contacto con los proveedores. Recibir las llamadas telefónicas. Mantener el servicio de telefonía. A este momento, hago tareas relacionadas a todas las áreas.

4. Estrategia de selección de personal por competencias

Pregunta	Información obtenida
¿Cuáles son los pasos que siguieron para su ingreso a la empresa?	Entrevista y me hicieron algunos exámenes.
¿Cómo logró ser seleccionado?	Quizá porque yo era el único que aplico al puesto y por la experiencia que comprobé de inmediato.
¿Le hicieron entrevistas?	Si, pero no tan extensa.
¿Realizo exámenes de algún tipo?	Exámenes médicos y psicológicos.
¿Trabajaba en otra empresa al momento de su selección?	Si, pero no por mucho tiempo, creo que fue una mala experiencia que no se la deseo a nadie.
¿Identifica alguna diferencia de selección de personal que sea diferente con otra empresa?	Todo ha cambiado y hay más personas que entregan el currículum.

¿Por qué acepto trabajar para esta empresa?	Primero que no tenía trabajo y que necesitaba ayudarlo a mis padres.
---	--

5. Formación y desarrollo

Pregunta	Información obtenida
¿Recibe capacitaciones o cursos?	Si, recibo diversos cursos en el año.
¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones o cursos?	Recibo cursos todos los años.
¿Cuáles son los cursos de capacitación y formación que ha recibido en la empresa?	Atención al cliente aplicado a la telefonía, Relaciones interpersonales. Redacción de documentos. Como parte del comité de seguridad. Cursos de inglés en Prolingua.
¿Por qué lo escogieron para participar en los cursos de formación y capacitación de la empresa?	Por el momento no tengo idea, pero creo que debo cumplir algunas horas al año.

6. Paquete de compensaciones

Pregunta	Información obtenida
¿Está satisfecho con el salario que recibe?	Si, no me quejo, estoy muy agradecido con la institución.
Además del salario, ¿recibe otros beneficios y prestaciones de parte de la empresa?	Seguro social. Permisos para atender a la familia.
¿Qué le parece el salario, beneficios y prestaciones de la empresa?	Me parece bien, por el momento no me quejo y pienso que la institución me ha tratado bien.

¿Cuál es la diferencia con su trabajo anterior?	Antes trabajaba en Telemóvil y no tengo buenos recuerdos.
¿Le han ofrecido trabajo en otra empresa?	No, y creo que estoy bien aquí.
¿Qué lo hace mantenerse en esta empresa?	Tengo un ambiente hecho, quisiera dar más, conozco todo sobre la institución.

7. Evaluación del desempeño

Pregunta	Información obtenida
¿Se le evalúa el desempeño?	Sí, siempre evalúan.
¿A cada cuanto tiempo es usted evaluado?	Cada año.
¿Como le parece la evaluación del desempeño de la empresa?	Me parece justa.
¿Se le explica los resultados de la evaluación?	Sí, siempre me explican cómo ha sido mi evaluación y quedo conforme.
Si usted es bien evaluado, ¿se le da algún reconocimiento?	No, que yo sepa.
Si no sale bien en la evaluación, ¿le ayudan para mejorar su rendimiento	Por el momento no he tenido experiencia mala por una evaluación.
¿Cree que sea despedido por salir mal en la evaluación de desempeño?	Nunca he visto eso en la institución.

8. Ambiente laboral

Pregunta	Información obtenida
¿Cómo considera el ambiente laboral en su área de trabajo?	Me parece bien y considero que no tengo problemas.
¿Ha habido mejoras en el ambiente laboral de la empresa en el presente año?	Por el momento, solo me he dado cuenta por el aumento del salario mínimo.
¿Conoce si la empresa desarrolla actividades con el fin de que todos los empleados trabajen en equipo y se lleven bien entre compañeros?	Sí, en algunas ocasiones nos reúnen para charlas relacionadas a relaciones interpersonales, respeto a los demás, trabajos en equipo, y más.
¿Qué tipo de actividades se realizan?	Celebración de cumpleaños. Presentación de libros. Presentaciones de resultados de investigaciones.
¿Mantiene buena relación con sus compañeros?	Siempre he tenido buena relación con todos y como soy evangélico me piden apoyo moral y religioso.

9. Políticas de retención de personal

Pregunta	Información obtenida
¿Cuánto tiempo ha laborado en esta empresa?	Hasta ahora son casi 17 años, el 19 de noviembre cumplo año.
¿Cuál considera que es la razón por la que usted se mantenga tantos años al servicio de la empresa?	La única sería por mejora económica.
¿Cuál sería la razón para abandonar la empresa?	Por el momento no he considerado irme.

¿Qué situaciones o dificultades lo llevarían a que usted renuncie a su empresa?	Ninguna.
¿Si renuncia, se iría a otra empresa de la misma naturaleza o buscaría otro tipo de trabajo?	Es posible. Me iría a trabajar en otro rubro y otro puesto.

10. Otros

Pregunta	Información obtenida
Por último, me podría comentar, ¿qué entiende por el término “SER COMPETENTE EN EL TRABAJO”?	Primero, que mi currículum se apega a lo que voy a desarrollar, demuestro las competencias, cumplo cualquier actividad o tarea que se me asigne. Además, estoy constante y puedo dar lo mejor en lo que sea necesario, de manera que el trabajo siempre se hace de acuerdo con lo que se está pidiendo.