



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

EL DESARROLLO DE NUEVAS COMPETENCIAS EN EL PROFESIONAL DE
RECURSOS HUMANOS EN RESPUESTA A LA PANDEMIA COVID-19

Carlos Alfredo Castro Tzuy

Guatemala de la Asunción, septiembre del 2023

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina
Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León
Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela
M.Sc. José Mariano González Barrios
Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez
Nery Rafael Ocox Top
Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz
Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina
Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea
Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso
Docentes titulares

Cc. Archivo

CODIPs. 1514-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)

Carlos Alfredo Castro Tzuy

Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto DÉCIMO (10°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

“DÉCIMO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“EL DESARROLLO DE NUEVAS COMPETENCIAS EN EL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS EN RESPUESTA A LA PANDEMIA COVID-19”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

Carlos Alfredo Castro Tzuy

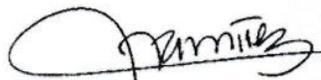
Registro Académico: 200513978

CUI: 2310593290115

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARIA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 317-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)
Carlos Alfredo Castro Tzuy
Maestrante

Licenciada (o) Castro Tzuy:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"EL DESARROLLO DE NUEVAS COMPETENCIAS EN EL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS EN RESPUESTA A LA PANDEMIA COVID-19"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.Sc. Mariano González
Director en funciones
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas



c.c archivo
Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 062-MGHOB-11-2021
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante CASTRO TZUY, CARLOS ALFREDO con carné 200513978, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "EL DESARROLLO DE NUEVAS COMPETENCIAS EN EL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS EN RESPUESTA A LA PANDEMIA COVID-19".

Atentamente,

Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo # 7980
Diplomado en Proceso Terapéutico
Masorá en Prevención y Atención
Integral de Conductas Adictivas

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Carlos Alfredo Castro Tzuy

Técnico en Orientación Vocacional y Laboral

Licenciado en Psicología

Colegiado 14,730

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES	3
1.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	3
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
1.4 ALCANCES Y LÍMITES.....	8
1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	9
1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	9
1.7 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS	10
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.1 MARCO TEÓRICO.....	12
2.1.1 Pandemia y el panorama mundial	12
2.1.1.1 ¿Qué es COVID-19?	13
2.1.1.2 ¿Qué es una pandemia?	14
2.1.2 La realidad de nuestro país	14
2.1.3 Guatemala y su contexto empresarial	15
2.1.4 Organizaciones en entornos VUCA.....	16
2.1.4.1 Volatilidad.....	16
2.1.4.2 Incertidumbre	17
2.1.4.3 Complejidad	17
2.1.4.4 Ambigüedad	18
2.1.5 Recursos Humanos.....	19
2.1.6 Profesionales de Recursos Humanos	20

2.1.7 Competencias	20
2.1.7.1 Clasificación de las competencias.....	22
2.1.8 Organizaciones y su respuesta para afrontar COVID 19	22
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO	25
3.1 ALCANCE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.2 SUJETOS.....	26
3.3 INSTRUMENTOS.....	26
3.3.1 Confiabilidad y Validez	26
3.3.2 Pilotaje	27
3.3.3 Árbol de Categorías	28
3.4 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN	30
3.5 DISEÑO Y METODOLOGÍA.....	34
3.5.1 Análisis de información	34
CAPÍTULO 4. RESULTADOS TRABAJO DE CAMPO.....	35
4.1 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	35
4.2 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS (ANEXO).....	35
4.3 RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO	35
4.4 DEMOGRAFÍA	36
4.5 ANÁLISIS DE CONTENIDO.....	40
4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
5.1 CONCLUSIONES.....	53
5.2 RECOMENDACIONES	54
CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	57

6.1 ANÁLISIS DE PARTICIPANTES.....	57
6.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA	65
6.3 ANÁLISIS CONTEXTUAL Y DIAGNÓSTICO.....	68
6.4. ANÁLISIS DE OBJETIVOS Y OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN.	69
6.5. ANÁLISIS DE OPCIONES	71
6.6. MARCO CONCEPTUAL.....	74
6.7. MATRIZ DEL PROYECTO (MARCO LÓGICO).	78
6.8 PRESUPUESTO	90
6.9 CRONOGRAMA.....	91
6.10 EVALUACIÓN DEL PROYECTO	96
7. REFERENCIA	97
8. ANEXO.....	100
8.1 INSTRUMENTO:.....	100
8.2 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS.....	103

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realiza una propuesta de proyecto basada en un estudio con enfoque cualitativo sobre las competencias esenciales y necesarias para el personal que trabaja en el área de recursos humanos, lo anterior derivado de los cambios suscitados a raíz de la pandemia del COVID 19. Los datos de la investigación fueron recabados de profesionales de recursos humanos que laboran durante la pandemia en uno de los subsistemas de recursos humanos. La necesidad se deriva de la escasez de información y de experiencias previas respecto al tema, puesto que no se tenían precedentes de una situación de este tipo: ocasionadas por una emergencia sanitaria y de tal magnitud, es decir a nivel mundial, ya que es algo nuevo para los profesionales que actualmente ejercen.

La investigación se ha llevado a cabo con profesionales de recursos humanos dedicados a ejercer en los subsistemas de recursos humanos como reclutamiento y selección, capacitación, compensaciones y beneficios etc., en roles como generalistas, jefes y gerentes de recursos humanos, que laboran en empresas pequeñas, medianas y grandes, de sectores como; comercio, industria y servicios.

El trabajo se ha construido, por medio de la guía de tres preguntas principales: ¿Qué son las competencias? ¿Cómo se han visto afectados los profesionales de recursos humanos a raíz de COVID 19? ¿Qué competencias han necesitado para afrontar los cambios provocados por la pandemia? Para ellos se ha llevado una revisión documental sobre la temática de competencias y pandemia, los mismos dentro de un contexto guatemalteco en su menor grado por la falta de información y más ampliamente en Latinoamérica.

Se diseñó un instrumento de investigación, el cual fue la fuente de recolección de los datos, el cual se aplicó de forma digital derivado de las normas sanitarias vigentes establecidas por la razón misma de la pandemia. Los resultados han demostrado que efectivamente la pandemia ha cambiado la forma de interactuar y del

hacer diario de los profesionales de recursos humanos, y ello ha propiciado el desarrollar nuevas competencias para ser efectivos en sus labores, sobresaliendo la referente a gestión del cambio, que ha sido vital para cada uno de ellos. Además, competencias relacionadas con el tema tecnológico también han sido fundamentales, refieren los profesionales.

Tomando como base los resultados, se plantea la propuesta del proyecto “programa de capacitación para el desarrollo de la competencia adaptación al cambio” con el afán de responder a la necesidad de capacitación específicamente en la competencia de adaptación al cambio, con un enfoque en los profesionales de recursos humanos. La propuesta se desarrolla utilizando la Matriz de Marco Lógico, por su amplia aceptación y utilidad para el desarrollo de proyectos.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Área: La presente investigación se ubica en el área de psicología del trabajo, que tiene como fin conocer al guatemalteco en su contexto y su realidad laboral, lo anterior basado en la guía para la elaboración del trabajo de graduación y líneas de investigación en postgrado (2021).

Línea: Autorrealización

Todo profesional desde su campo de acción, durante su recorrido laboral se enfrenta a diversas situaciones para las cuales en definitiva no podría estar preparado, debido a que las crisis se pueden presentar de manera inesperada, esto es lo que ha sucedido en el primer trimestre del año 2020, con la propagación a nivel mundial de la pandemia COVID 19, y como se ha mencionado tomó de sorpresa a todas las profesiones y el profesional de recursos humanos no ha sido la excepción, y por ello se hace necesaria su adaptación y autodesarrollo, aprender nuevas competencias que le permitan ejercer y ser activo en la resolución de los nuevos retos planteados.

Tema: El desarrollo de nuevas competencias en el profesional de Recursos humanos en respuesta a la Pandemia COVID-19.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Durante el primer trimestre del año 2020 la realidad a nivel mundial cambió, aunque se sabe que el cambio es una constante la cual no se puede detener y más bien se debe asimilar, ningún país u organización se preparó para ello, puesto que lo que inició como un brote de un virus al otro lado del mundo se convirtió en una pandemia y su llegada al país no tardó más de un trimestre. Derivado de esta pandemia que, por mencionar algunas consecuencias generadas, a nivel de la salud,

economía, educación, trabajo, familia y cualquier ámbito que podamos imaginar, por decirlo, en una palabra: crisis, este sería el estado que actualmente se vive en los diferentes países a nivel mundial.

Como se mencionó; el efecto de la pandemia trajo crisis a todos los sectores y el laboral no fue la excepción. Durante el primer mes de la llegada del Covid-19 el número de despidos, y cierres de empresas solo fue en aumento, el nivel de contagiados hasta este día aun no disminuye, como se puede ver en la tabla 1.

Tabla # 1. Incremento de casos de COVID por fecha de emisión de resultados.



Fuente de datos: Ministerio de Salud pública y asistencia social de Guatemala, (2020).
Tabla construida con los casos confirmados de acuerdo con la fecha de emisión de los resultados luego de realizarles la prueba de COVID 19.

Lo anterior demandó del profesional de recursos humanos el usar todo su ingenio y capacidades para afrontar las revoluciones presentadas y estar a la altura de este reto, para ello fue necesario realizar cambios en diversas áreas, así como readecuar las estrategias empresariales. El cierre del país, el toque de queda, el restringir horarios, el cese del servicio de transporte público, la regulación de distanciamiento social, reuniones sociales o recreativas, visitas a centros penitenciarios, actividades educativas y otras medidas tomadas, tales como uso

adecuado de mascarilla e higiene de manos, fueron algunas de las Disposiciones presidenciales en caso de calamidad pública y órdenes para el estricto cumplimiento (2020).

Este fenómeno se presenta como algo no visto en estas generaciones, además siendo una crisis global lo que sucede en países más desarrollados y las consecuencias en materia de salud, economía, educación y trabajo impacta en nuestro país, El escenario derivado de los hechos mencionados con anterioridad, llevó a indagar sobre cuales son aquellas competencias que los diferentes profesionales de recursos humanos en Guatemala han debido desarrollar y aprender, se plantea la búsqueda para conocer que ha demandado este nuevo entorno y que practicas han debido integrar durante esta realidad.

Y es en este escenario donde surgieron diversas propuestas para responder a este fenómeno que no se había vivido con anterioridad y por lo menos los líderes de las organizaciones no habían experimentado. Se han dado a conocer prácticas que buscaban el éxito y el manejo adecuado de esta crisis, por ejemplo, Picatoste & Touza, (2020) mencionan 10 medidas que las empresas pueden adoptar, algunas de ellas son:

- Crear equipos que tomen las decisiones
- Evaluar los riesgos y establecer mecanismos de respuesta, centrando los planes en la cadena de riesgos
- Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para todos sus interesados.
- Mantener el bienestar físico y mental de los empleados
- Responsabilidad social y estrategias de desarrollo sostenible
- Ajustar sus presupuestos y sus planes de ejecución.

De acuerdo con una encuesta realizada por los consultores Pastakia, Kearsey, Kilpatrick, & Moir (2020) de la firma Deloitte, plantearon lo que consideran las tres

dimensiones en las que se conectan en una organización: trabajo (el qué), fuerza laboral (el quién), y el lugar de trabajo (el dónde). En dicho estudio mencionaron algunas prácticas a realizar, tales como:

- Establecer procedimientos de apoyo a los empleados
- Liderar a los colaboradores
- Educar

Dichas prácticas no salen al azar sino más bien son producto de las propuestas de profesionales capaces y competentes que al analizar la realidad supieron responder acertadamente, y podemos prever esto debido que, aunque muchas empresas han tuvieron que cerrar sus operaciones y como se ha mencionado despedir a su personal, otras tuvieron un crecimiento desmedido en la industria que operan y son la otra cara de la moneda que también ha planteado retos de los cuales es poco probable que en su planeación estrategia y objetivos para este año hubieran proyectado tener, en el caso de baja o alza del negocio hubieron cambios y retos.

Todo lo anterior llevó a una búsqueda activa y con el afán de contribuir no solo dentro de la organización en la que se ejerce, sino más allá, de ser posible al mayor número de profesionales que vivieron las mismas dificultades y tuvieron las mismas preguntas como: ¿a raíz de la pandemia COVID 19, los profesionales de recursos humanos tuvieron que desarrollar nuevas competencias?, ¿Cuáles fueron las áreas o procesos de recursos humanos en los que fue necesaria la adquisición de nuevas competencias?

Es por ello por lo que durante el año dos mil veinte se hizo una revisión de diferentes artículos, noticias e investigaciones respecto a lo relacionado a COVID 19 y su impacto en las empresas y en los profesionales de recursos humanos, tomando en consideración como afectaba en la realidad de las organizaciones de Guatemala, que funcionan en la capital, así mismo se consideró a los profesionales de la disciplina mencionada para conocer su experiencia en este fenómeno. Dada la complejidad y la poca información al respecto, se convirtió en un reto abordar esta problemática.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de la investigación de las competencias que tuvo que desarrollar el profesional de recursos humanos durante la actual pandemia, es relevante a nivel social, ya que uno de los planos ampliamente golpeados es el sector laboral, muestra de ellos son las muchas personas desempleadas y este número puede aumentar específicamente en el sector de los recursos humanos si, quienes se desenvuelven en él no son capaces de acoplarse a las nuevas necesidades y desarrollar las competencias que se requieren, por ello se busca contribuir con esta brecha de conocimiento para minimizar las consecuencias mencionadas.

En el plano profesional las propuestas para liderar y enfrentar este desafío son pocas y algunas fueron implementadas y probadas en paralelo como suben los retos e inconvenientes presentados por la emergencia, así mismo, tomando en cuenta que en el rol estratégico que ejerce en cualquier organización el profesional y la toma de decisiones de impacto sobre las cuales incide fue vital conocer, estudiar, indagar y plasmar los hallazgos que se tenía previsto encontrar, lo que contribuyó a que un número mayor de profesionales tuvieran una ruta de las acciones y competencias a desarrollar para lograr la labor estratégica que se demandaba ante esta emergencia nacional.

No cabe duda de que los descubrimientos de la presente investigación serán de beneficio para la comunidad de profesionales del área laboral y permitirán establecer y priorizar las competencias fundamentales y necesarias, así como la construcción de un catálogo de las competencias cruciales a desarrollar para afrontar con éxito la pandemia COVID-19, y con ello responder efectivamente en este entorno de cambios y retos que se han presentado. Se sabe que las organizaciones valoran el personal competente y con capacidad de adaptación y con una actualización constante en la realidad en la que se desenvuelve y es lo que se busca en la investigación.

1.4 ALCANCES Y LÍMITES

Al iniciar cualquier proyecto de esta magnitud se establecen objetivos ambiciosos puesto que se desea generar cambios y aportes, y no es la excepción, puesto que se buscó indagar, es decir realizar un estudio que permitiera el conocimiento en amplitud y profundidad de las competencias que pudieran marcar una diferencia en las organizaciones, no se limita o buscaba únicamente hacer un listado de competencias sino reflexionar acerca de ellas y cómo y en qué manera están siendo de beneficio en la actual crisis, se pretendía aprender de quienes supieron gestionar en estas olas de altibajos en la actual realidad y dar a conocer estos hallazgos.

Utilizando un estudio descriptivo, se buscó conocer y especificar las características, cualidades, usos y aplicaciones de las competencias y como fueron relevantes en el proceso de mitigar o resolver los retos planteados por la pandemia COVID 19. A través de la información recabada se analizó cómo es y cómo se manifiestan en la práctica de los profesionales de recursos humanos las competencias, desde un enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico; puesto que por medio de este diseño se “explora, describe y comprende las experiencias de las personas respecto a un fenómeno” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Y como es de esperarse los retos que ha planteó la pandemia trae límites en el que hacer del investigador entre los cuales se pueden mencionar: los límites de tiempo para investigar el fenómeno, también la duración del fenómeno, puesto que no se sabía cuándo acabaría o se mitigaría sus secuelas en las organizaciones, la falta de accesibilidad para aplicar los instrumentos de investigación de manera presencial derivado del distanciamiento social. Otro factor importante que produjo un límite es que siendo la pandemia un fenómeno en desarrollo existe poca información enfocada en el ámbito laboral y en competencias laborales.

1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Indagar sobre las competencias que han necesitado desarrollar los profesional de recursos humanos, que ejercen en las empresas de la ciudad de Guatemala, en respuesta a la pandemia COVID-19,

Objetivos Específicos

- Identificar si a raíz de la pandemia COVID 19 se han requerido el desarrollo de nuevas competencias en el profesional de recursos humanos que ejercen en la ciudad de Guatemala.
- Conocer en qué áreas le ha sido necesario implementar nuevas competencias al profesional de recursos humanos que ejercen en la ciudad de Guatemala.
- Describir los beneficios o perjuicios ocasionados por la implantación de nuevas competencias por parte del profesional de recursos humanos que ejercen en la ciudad de Guatemala.

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta principal

¿Qué nuevas competencias ha desarrollado el profesional de recursos humanos que ejercen en la ciudad de Guatemala, en respuesta al COVID-19?

Pregunta especificas

- ¿A raíz de la pandemia COVID 19, los profesionales de recursos humanos que ejercen en la ciudad de Guatemala tuvieron que desarrollar nuevas competencias?
- ¿Cuáles son las áreas o procesos de recursos humanos en los que fue necesario la adquisición de nuevas competencias?

- ¿Qué beneficios o dificultades trajo la para gestión del recurso humano el desarrollo de nuevas competencias?

1.7 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

En cuanto al tema de la definición de categorías se tiene las competencias, en las cuales existen diversidad de definiciones, alguna de ellas es; competencia: “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2009). En el plano educativo también si tiene una definición bastante completa es la propuesta por Ministerio de Educación y ciencia de España: “Las competencias son una combinación de conocimientos, habilidades... actitudes y valores que capacitarán a un titulado para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto en un contexto académico, profesional o social determinado” (Riesco, 2008).

Para fines de la investigación se utilizó las siguientes definiciones de las categorías, según se muestra en la tabla 2.

Tabla # 2. Operacionalización de categorías

No.	VARIABLE:	DEFINICIÓN CONCEPTUAL:	DEFINICIÓN OPERACIONAL:
1	Competencia	<p>“Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (Chiavenato, 2008).</p>	<p>Se utilizaron 6 preguntas en la entrevista estructurada a profesionales de recursos humanos que ejercen en la ciudad de Guatemala. Véase Anexos</p>
2	Profesional de recursos humanos	<p>“los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera”. (Chiavenato, 2009)</p>	<p>Se utilizaron 3 preguntas en la entrevista estructurada a profesionales de recursos humanos que ejercen en la ciudad de Guatemala. Véase Anexos</p>

Fuente: Elaboración propia con información de las categorías definidas para la investigación.

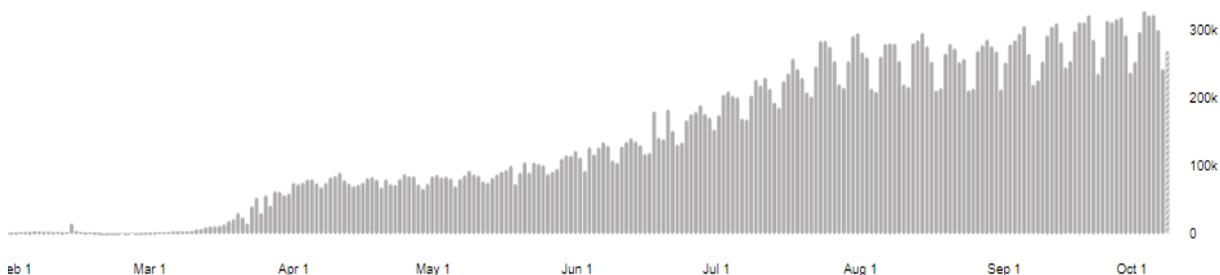
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Pandemia y el panorama mundial

Durante todo el año 2020 ha trascendido la pandemia que se vive, aunque la mayor parte de la población mundial ha sido afectada, no todos los países lo han sido en igual manera. La crisis sanitaria por COVID 19, ha dejado consecuencias y pérdidas de vidas humanas altas. Las cifras de contagiados y personas que han fallecido a nivel mundial aumentó semana a semana. Las noticias destacan esta pandemia y le han dado una especial atención. Las organizaciones de salud a nivel mundial han unido esfuerzos para contrarrestar las consecuencias, pero hasta el momento no se ha logrado mitigar y tener una reducción drástica en los contagiados como se puede ver en la gráfica 1.

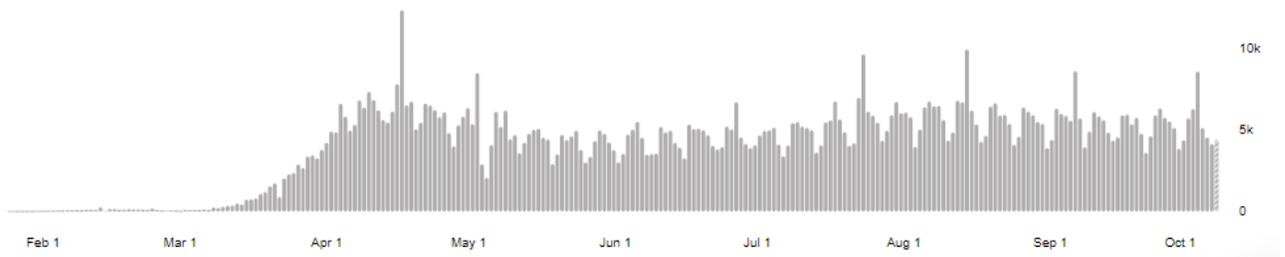
Grafica # 1. Casos confirmados de personas contagiadas



Fuente: En un acumulado más de 35 millones de casos confirmados de personas contagiadas a nivel mundial, de acuerdo con registros al 01 de octubre en la página de organización mundial de la salud (2020).

Respecto a las personas que fallecieron los datos que suman más de un millón, como se puede visualizar en la Grafica 2.

Grafica # 2: Personas fallecidas por COVID 19.



Fuente: Construida con los datos tomados de la organización mundial de la salud consultado el 01 de octubre 2020.

Este tipo de sucesos no solo dejaron secuelas a nivel de la salud, sino que también repercutieron en los diferentes ámbitos como lo son la economía, educación, política es decir en todas las esferas sociales.

2.1.1.1 ¿Qué es COVID-19?

Se define como coronavirus a la “familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves” de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2020), por sus siglas OMS. Aunque se tiene registros de otros tipos de coronavirus el más reciente es el Coronavirus 19 el cual es “la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019” OMS (2020).

2.1.1.2 ¿Qué es una pandemia?

Como se ha dicho anteriormente; se ha catalogado como una pandemia por ser una nueva enfermedad y lograr una “propagación mundial” (Organización mundial de la salud, 2010).

2.1.2 La realidad de nuestro país

La llegada de la pandemia a nuestro país se dio en el mes de marzo del año 2020, lo que desencadenó una serie de cambios, y aunque en la política general de gobierno publicada en marzo del presente año, se anunciaba los cinco pilares para el 2020 a 2024, que propone en su primer pilar; “Competitividad y Prosperidad: Lograr un mayor crecimiento económico y el aumento significativo”, días después se vería empañado este pilar por el cambio a nivel mundial y lo que implicaba un esfuerzo mayor para hacer realidad el crecimiento económico esperado.

Nuestro país con una serie de deficiencias donde su población sufre de poco acceso a servicios de agua potable, educación y trabajo sumaría esta pandemia a las dificultades del día a día. En Guatemala ha alcanzado un desempeño económico sólido en años recientes, con un crecimiento del producto interno bruto de 2.8% en el 2017, 3.1% en el 2018 y 3.6 en el 2019, lo anterior se detuvo puesto que por la pandemia de COVID 19 se espera que el país baje a un 1.8% en el año en curso, pero tengo un crecimiento para el 2021 de un 4.4%. (Banco Mundial, 2020).

A continuación, una serie de datos tomados de una recopilación realizada por el Forbes Staff (2020).

- En un periodo de 145 días se ha registrado 2.027 fallecidos, en este mismo tiempo los casos confirmados de coronavirus ascienden a 52.635.
- La incidencia de casos por cada 100.000 habitantes es de 317.
- La tasa de mortalidad alcanza los 12,3 por cada 100.000 habitantes.

Respecto a la ocupación de hospitales a la fecha 7 de octubre, se tiene los siguientes porcentajes de ocupación, a continuación, en la tabla 3.

Tabla # 3. Ocupación de camas en el sistema nacional de hospitales

Descripción	Camas disponibles	Cantidad ocupada	Porcentaje de ocupación
Total de camas para pacientes con coronavirus	2258	573	25%
Camas para pacientes leves	515	50	10%
Camas para pacientes moderados	1369	349	25%
Camas para pacientes Severos	374	174	47%

Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de la información proporcionada por Francisco Coma, viceministro de hospitales, publicada por Prensa Libre (García & Domínguez, 2020).

2.1.3 Guatemala y su contexto empresarial

La situación del país como se ha abordado tiene incidencia en todos los sectores, y el de las organizaciones o empresas, no ha sido la excepción; entendemos como organización al “conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico” (Robbins & Coulter, 2014). En las organizaciones hay una modificación en las relaciones de estas personas que pueden ser colaboradores, clientes y proveedores. Los cambios han sido drásticos y ha sido necesaria una readecuación de los procesos, los servicios que brindan y también su estructura organizacional, provocando despidos e incluso cierre de empresas.

De acuerdo con las cifras reportadas por el IGSS de febrero a marzo las bajas subieron en un 13%, siendo el número total de cese de labores en marzo de 45 mil 411 personas que quedaron desempleadas a inicios de la pandemia (Gamarro, 2020).

2.1.4 Organizaciones en entornos VUCA

Lo anterior nos da un panorama de como COVID 19 vino a modificar el contexto empresarial y económico en las organizaciones y nos permitió analizarlo desde el mundo VUCA; el cual es el acrónimo ingles utilizado para describir entornos: volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (Merrill, 2020). Desde esta perspectiva realizaremos a continuación una descripción de los hechos ocurridos en las organizaciones y como se relaciona con la propuesta de empresas en un entorno VUCA.

2.1.4.1 Volatilidad

Visto desde este modelo, la volatilidad es lo primero que aparece en este entorno que esta intrínsecamente relacionada con el cambio, y que en las organizaciones se han presentado cambios; este término hacer referencia a la variabilidad y fluctuaciones de los procesos, servicios, costos, tiempos y operaciones en las empresas. Por ejemplo, como se mencionó, los horarios laborales y el distanciamiento social para evitar mayor número de contagios, las empresas están ante la modificación de ello y han implementado el trabajo en casa, y aunque en este caso ultimo la Organización Internacional del Trabajo (1996) presento el convenio 177 sobre el trabajo a domicilio, lo que ahora se está viviendo a escala mundial y las condiciones en las que se da ha creado un panorama totalmente distinto a lo que se pensaba en ese momento, muestra de ellos es que ha conllevado una readecuación de procesos, uso de nuevas tecnologías, adaptación y confianza de que los colaboradores cumplirán con sus asignaciones y tareas.

La volatilidad trae consigo como efecto el riesgo; no solo para las organizaciones de que los colaboradores alcancen los resultados, sino también para estos últimos sobre sus empleos y si lo conservara. Para ambos actores se mantiene cierta inestabilidad; y se ha hecho necesario que las organizaciones tomen acciones

tempranas, deleguen y mantengan una estricta atención a los cambios y sobre las acciones efectuadas para validar su funcionamiento.

2.1.4.2 Incertidumbre

¿Cuándo se terminará o será controlada la pandemia? ¿Qué tanto afectara la economía de las empresas? ¿hasta dónde se puede extender las consecuencias? ¿al mitigar la pandemia, puede haber rebrote como en otros países? A las preguntas anteriores existe poca certeza de tener las respuestas correctas. Para las organizaciones es poco predecible y se pueden dar sorpresas potenciales, se puede tener uno o más colaboradores en la empresa sin ser detectados y tener una ventana de aproximadamente dos semanas en las que contagian a los colaboradores, proveedores, clientes y demás, todo ello genera incertidumbre en las organizaciones.

Según los datos de la Organización Mundial de la Salud, publicada en su sitio de internet, mencionan que: “El tiempo que transcurre entre la exposición a la COVID-19 y el momento en que comienzan los síntomas suele ser de alrededor de cinco o seis días, pero puede variar entre 1 y 14 días” (Organización Mundial de la Salud, 2019). ¿qué organización está preparada para poder combatir esto? Se observa acá el potencial de lo desconocido y la incertidumbre que genera esta pandemia. Ello puede producir en la gerencia de la organización una parálisis en la toma de decisiones, ya sea por falta de información o por sobre información que no sea verídica puesto que no es algo completamente conocido. En palabras de Puerta, (2020) “nos enfrentamos a una pandemia de rápida evolución, a un riesgo desconocido, que afecta la percepción”.

2.1.4.3 Complejidad

Los diversos efectos en diferentes ámbitos, encadena y de manera multiplicada, al ver los números de como un tema de salud afectó al sector de la salud, económico,

político, social, religioso, deportivos, pasando por menciones de terrorismo etc.; es decir que no es un tema fácil de resolver, trajo mucha improductividad; podemos tomar como ejemplo las fronteras cerradas, personas que han sido deportadas; que afectaron la entrada de divisas al país, empresas del sector turismo que han cerrado operaciones, el sector de transportes, terrestre, marítimo y aéreo, este último se cuenta con algunos datos relevantes y alarmantes según IATA, publicados en el sitio web de Prensa Libre (Bolaños, Rosa;, 2020)

- La industria aérea genera US\$1 mil 100 millones para el PIB de Guatemala.
- El sector dejará de aportar US\$600 millones debido a la pandemia.
- La conectividad aérea genera un derrame de US\$777 millones sobre el sector turismo.
- Se generan 75 mil 900 empleos en el país, de los cuales 16 mil 400 son directos a la industria y 59 mil 500 al sector turismo.
- Con el impacto actual se estima que hay 43 mil 170 puestos de trabajo en riesgo.

Las organizaciones ante tal situación trabajaron para combatir la complejidad por medio de la claridad; buscaban tener un enfoque clave, así mismo se hace necesario la flexibilidad (en temas de horarios, dando beneficios adicionales por ejemplo transporte, acelerando la cultura de trabajo en casa, suspendiendo a colaboradores, liquidando a otros trabajadores; lo que aumenta las salidas de dinero, etc.), y aunque la competencias "creatividad" se había hecho mucho más común y utilizada y requerida para los líderes de primera línea, hoy más que nunca se está poniendo a prueba para dar solución a la nueva realidad.

2.1.4.4 Ambigüedad

Por último, se tiene la ambigüedad, que es: la dificultad para entender el significado general de algo, es decir, aunque se tenga la información no es claro. Ante el COVID 19, se han dicho varios síntomas, y se han ido descubriendo otros, también

se ha tenido información sobre los daños que produce en el cuerpo y luego ha habido cambios en dicha información y ello se debe a que respecto a dicho virus no es fácil entender completamente su funcionamiento y consecuencias.

Tomando como ejemplo el uso de la mascarilla que en primera instancia se dijo que no era necesario, seguida de una campaña masiva para que fuera utilizada y en algún momento también se ha vuelto a decir que no es del todo segura y necesaria. Derivado de la ambigüedad en las organizaciones, muchas han dejado de operar de manera temprana, otras empezaron con despidos masivos, algunas otras tardíamente dejaron de operar; únicamente cuando se manifestó que varios de sus colaboradores estaban contagiados. Esto afectó de manera directa la economía de las empresas, llegando a casos donde empresas enteras cerraron operaciones por contagio masivo de sus instalaciones.

Tal es el caso de la maquila KP textil que, de acuerdo con entrevista concedida por el alcalde de San Miguel Petapa, Mynor Morales; “a raíz de un informe que nos mandó la Dirección de Salud Sur, resulta que se hicieron 32 pruebas de hisopado y 24 dieron positivo, además, durante el fin de semana se tuvo que trasladar a más de 15 personas”, (Girón, 2020). Se ve como las organizaciones por la probable ambigüedad, retrasan la toma de decisiones o bien cuando están son muy tempranas pueden llevar a acciones erróneas, lo que produce duda y desconfianza en la organización y este caso daños en la salud de sus colaboradores.

2.1.5 Recursos Humanos

Las organizaciones como se ha mencionado están compuestas por personas, y realizan sus procesos, servicios, metas por medio de ellas. Para lograr realizar y alcanzar los objetivos es necesario un aliado estratégico y lo encuentra en su departamento o área de recursos humanos, que de acuerdo con Chiavenato (2008)

implica comprender que ejercen una función; el que presta servicios de reclutamiento, selección, formación, remuneración, etcétera, como un conjunto de prácticas de recursos humanos y como profesión “Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos” (seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, etcétera).

2.1.6 Profesionales de Recursos Humanos

Al igual que una empresa está formada por personas, los departamentos o áreas de recursos humanos también cuentan con personas que son profesionales y especialistas en los diferentes subprocesos de recursos humanos, y que de acuerdo con sus capacidades y competencias aportan a la resolución y de manera estratégica en la organización. Derivado de la pandemia se buscó indagar acerca de los cambios que han llevado y como se han adaptado a los nuevos requerimientos de la organización. Aunque los cambios siempre han existido, la pandemia ha brindado un escenario muy diferente al que hacer diario de los profesionales de recursos humanos, lo que ha requerido muy probablemente nuevas competencias.

2.1.7 Competencias

Todo profesional es considerado así, debido a que presenta ciertos conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten ser eficiente y efectivo en las tareas que realizan, a esto es lo que llamamos competencia. Se menciona algunas de las definiciones que se asocian a este concepto. Para la autora Martha Alles, el término competencia “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (2009). Para dicha autora las competencias serán un reflejo directo de los comportamientos y deberán generar un desempeño exitoso.

También se puede decir que “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, cosa que las hace más eficaces en una situación determinada, (Levy-Leboyer, 1996). Se observa en esta definición que las competencias pueden marcar una diferencia entre una persona y otra, basada en su dominio de ciertos comportamientos, y en ciertas situaciones, es decir que se da cierta especialización. Por lo tanto, no todos pueden ser buenos para todo y en toda situación, esto es cierto y aplica en los profesionales de recursos humanos, que están especializados en uno o más procesos del área, pero no en todos.

En el ámbito de la educación, fue de los primeros en trabajar por competencias, y de ahí se fue extendiendo al contexto laboral, ha parecido útil la forma en que es definida en este contexto, de acuerdo al Ministerio de Educación y ciencia de España (2008), “Las competencias son una combinación de conocimientos, habilidades (intelectuales, manuales, sociales, etc.), actitudes y valores que capacitarán a un titulado para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto en un contexto académico, profesional o social determinado”. Vale la aclaración entonces que las actitudes por separado no hacen una competencia al igual que solo el conocimiento, es la combinación de los diversos ingredientes.

Por último, y no menos importante otra definición “Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (Chiavenato, 2008), en línea con este autor se utilizara esta definición que ha parecido más completa y enfocada en la investigación a realizar, puesto que las organizaciones buscan la generación de valor económico en sus actividades y por medio de los profesionales que emplea, y la competencia de los mismos no solo se ve en sus comportamientos, sino en la generación del valor económico que alcanza la organización.

2.1.7.1 Clasificación de las competencias

Así como las competencias tienen diferentes ingredientes y características así diversos autores las clasifican de diferente manera, para Chiavenato (2008) se jerarquizan de la siguiente manera en la tabla 4.

Tabla # 4. Jerarquía de las competencias

Competencias esenciales de la organización	Competencias funcionales	Competencias administrativas	Competencias individuales
Son las distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.	Son las que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización.	Son las que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.	Son las que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

Fuente. Construcción propia con información extraída de mapas de las competencias (Chiavenato, 2008)

2.1.8 Organizaciones y su respuesta para afrontar COVID 19

Se ve como la pandemia provocó cambios radicales en las organizaciones, las cuales han tenido que buscar adaptarse, derivado de lo anterior y en el contexto de las empresas guatemaltecas y específicamente con los profesionales de la gestión humana, se busca conocer y responder si a raíz de la pandemia COVID 19, se han requerido el desarrollo de nuevas competencias en el profesional de recursos humanos. Como se ha venido describiendo con anterioridad los conceptos que resulta

útiles conocer en la investigación como lo es; COVID 19, el contexto guatemalteco, las organizaciones, el departamento de recursos humanos, los profesionales de esta área y las competencias que cada uno de ellos posee.

Como se ha mencionado con anterioridad, algunas acciones de las empresas guatemaltecas han sido:

- El despido de colaboradores
- La inscripción del personal en programas de apoyo económico gubernamental
- Reducción del salario para algunos de sus colaboradores
- Otorgar vacaciones en espera del cese de la pandemia
- Habilitar el trabajo desde casa o teletrabajo

Y es este último el que deja ver que aunque ya desde hace varios años se venía escuchando de la cuarta revolución industrial; la digitalización que incluía: internet de las cosas, la nube, coordinación digital, sistemas cibernéticos y robótica, por mencionar algunos, y por supuesto que se esperaba grandes avances en este tema por medio de la tecnología, lo que no se esperaba era la presión ejercida por la pandemia COVID 19, y el impulso que generó para dar estos saltos y obligar a las organizaciones a avanzar hacia esta revolución. No es de extrañar que, aunque las cuarentenas han sido generalizadas a nivel mundial impidiendo a muchas personas llegar a sus trabajos, no han sido un impedimento para los avances en tecnología.

El uso de herramientas de video comunicación; por ejemplo, la aplicación zoom solo en la tienda de Google Play tiene más de cien millones de descargas, su crecimiento en facturación a finales del año 2019 para el primer semestre del año 2020 se duplicó. Esto está plenamente ligado al cambio en los procesos de comunicación no solo a nivel educativo, sino a nivel laboral. Los profesionales de recursos humanos han enfrentado este cambio de distanciamiento social y cuarentena y gestionado sus procesos desde un lado de la computadora, eso ha demandado un desarrollo o aprendizaje en la gestión de diversos procesos.

Es una realidad en que se ha entrado a la era 4.0 y las competencias en los profesionales de recursos humanos deben sufrir una modificación y adecuación, al respecto Mendizábal & Escalante (2019) han encontrado seis competencias emergentes que debe contar un trabajador para la cuarta revolución:

- Pensamiento crítico y solución de problemas complejos;
- Competencias digitales laborales;
- Competencias lingüísticas;
- Competencias de aprendizaje permanente (saber reaprender);
- Competencias socioemocionales para el trabajo 4.0, y;
- Competencias para el trabajo transdisciplinar;

En la búsqueda de conocer sobre esas competencias en los profesionales de recursos humanos, se buscará indagar por medio de entrevistas las cuales se aplicarán a profesionales de recursos humanos. Se debe tomar en cuenta que respecto al enfoque de competencias no se ha definido uno para esta investigación, esto debido a que no se busca conocer el tipo de enfoque que han utilizado o requerido las organizaciones en el desarrollo de las competencias, sino más bien en independencia del enfoque lo que se busca conocer cuáles son esas competencias en sí, que han sido necesarias desarrollar.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se presenta lo referente a cuestiones metodológicas que se tomaron en cuenta para la investigación. Se detalla el alcance y diseño de la investigación, los sujetos, el instrumento, el procedimiento de la investigación, finalizando con el diseño y metodología.

3.1 ALCANCE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Al iniciar un proyecto de tal magnitud se establecen objetivos ambiciosos puesto que se desea generar cambios y aportes, y no es la excepción, puesto que se buscó indagar, es decir realizar un estudio que permitiera el conocimiento en amplitud y profundidad de las competencias que pueden marcar una diferencia en las organizaciones, no se limitó únicamente a hacer un listado de competencias sino a reflexionar acerca de ellas y cómo y en qué manera están siendo de beneficio en la actual crisis para los profesionales de recursos humanos, en caso esto haya sucedido.

Se busco tener una comprensión más amplia de la necesidad de adquirir nuevas competencias para ser efectivo en el trabajo desempeñado. Utilizando un estudio descriptivo, se pretendió conocer y especificar las características, cualidades, usos y aplicaciones de las competencias y como han sido relevantes en el proceso de mitigar o resolver los retos planteados por la pandemia COVID 19. A través de la información recabada se analizó como es y cómo se manifiesta en la práctica de los profesionales de recursos humanos las competencias, desde un enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico.

3.2 SUJETOS

Dirigido a profesionales del área de recursos humanos, es decir personas que se desenvuelven profesionalmente en un departamento de recursos humanos con al menos un año de experiencia anterior a la llegada de la pandemia al país y en la actualidad se encuentren laborando, además cuentan con estudios universitarios de por lo menos 4 años de estudio a este nivel. Dentro de las áreas en las que se desenvuelven son reclutamiento y selección, capacitación y gerencias, en empresas de la ciudad de Guatemala.

Así mismo cada uno de los sujetos dio su consentimiento en participar en la investigación, así como el que se registrara sus respuestas para el análisis y divulgación de los resultados.

3.3 INSTRUMENTOS

Para el estudio y obtener la información de campo se realizó una entrevista estructurada, construida de acuerdo con las dos categorías de la investigación, la entrevista fue realizada por medios digitales, dirigida a los profesionales de recursos humanos que contaban con los criterios mencionados con anterioridad. La entrevista contaba con 9 preguntas abiertas para registrar la mayor cantidad de información de los participantes.

3.3.1 Confiabilidad y Validez

El tema abordado que se compone de las competencias en profesionales de recursos humanos tiene actualmente información relevante y pertinente y ha sido objeto de estudio en varias investigaciones, por su parte la pandemia COVID 19, aunque es un fenómeno relativamente nuevo, se puede encontrar información, pero dicha información es de carácter descriptivo en temas de lo que hace el virus a nivel

fisiológico, y no su implicación y relevancia en el entorno laboral. Por tal razón no se dispone de un instrumento que trabaje y relacione las categorías de pandemia y las competencias de los profesionales de recursos humanos.

Derivado de lo anterior se optó por utilizar un instrumento de elaboración propia para abordar la investigación, puesto que no hay instrumentos que específicamente describan como la pandemia vino a desarrollar nuevas competencias en los profesionales de recursos humanos, dado lo nuevo de este tema, hacía mucho más sentido la construcción de un instrumento elaborado específicamente para las categorías mencionadas. Para dicha construcción se revisó diversas fuentes teóricas para conocer ambos fenómenos y mejorar su comprensión.

Para lograr la confiabilidad y validez del instrumento en primer lugar se ha realizado utilizando un árbol de categorías, el cual nos permite de manera deductiva ir de las categorías, hacia las subcategorías, indicadores e ítems, de tal manera que se garantiza la relación entre cada una de ellas y basado en los objetivos de la investigación se afinan las preguntas o ítems. Al contar con la asesoría metodológica y contenido se fueron afinando las preguntas que formarían parte del instrumento, así mismo se realizó un pilotaje con un profesional y experto en el tema de recursos humanos. Con los criterios mencionado con anterior que debe cumplir la muestra se busca reducir el sesgo por una población o muestra mal seleccionada.

3.3.2 Pilotaje

Como se ha mencionó, se indago en ambas categorías; pandemia COVID 19, competencias y la profesión de recursos humanos, y luego de construido el árbol de categorías, y la revisión de la asesora metodológica, se procedió a realizar un pilotaje, para ellos se requirió y obtuvo la asesoría de un profesional experto en el tema laboral, quien apporto sus observaciones, guio en la clarificación, entendimiento y correcta redacción de las preguntas, para hacerlas de fácil comprensión sin perder la objetividad del estudio.

3.3.3 Árbol de Categorías

A continuación, se detalló el proceso de manera deductiva partiendo de lo general hacia lo particular, en la construcción del árbol de categorías ha sido útil tener claro la definición de cada categoría y las subcategorías que la componen, derivado de ello se generaron indicadores para finalmente obtener los ítems del instrumento.

Árbol de categorías

Categoría	Sub-Categoría	Indicador	Preguntas
Competencia	Habilidad	Uso de nuevas herramientas	En esta época de pandemia ¿qué habilidades laborales ha sido necesario adoptar? ¿Y porque considera que son esas habilidades?
			¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?
	Conocimiento	Desarrollo de nuevos conocimientos	¿Qué conocimientos le ha demandado saber los retos generados por COVID 19?
			Si ha tenido otro cambio durante la pandemia ¿que otro conocimiento ha tenido que adquirir?
	Actitud	Nuevas formas de ver y ser	¿Qué cambios en su forma de ver las cosas le ha permitido ser exitoso en sus labores derivado de COVID 19?
			¿Cuáles son las actitudes que ha desarrollado como profesional a raíz de COVID 19?

			<p>¿Se ha capacitado para el cambio por COVID 19?</p> <p>¿En qué áreas?</p>
	Capacitación	Aprendizaje	<p>¿Las capacitaciones que ha recibido en el último trimestre le han resultado útiles?</p> <p>¿Considera que requiere recibir otro tipo de capacitaciones? ¿Cuáles serían?</p>
Profesional de Recursos Humanos	Profesional	Proceso	<p>En la gestión de recursos humanos ¿Cuáles son los procesos que cambiaron a raíz de COVID 19?</p> <p>Derivado de lo anterior, ¿cuáles son los aspectos (competencias) que ha necesitado desarrollar como profesional de recursos humanos?</p>
	Recursos Humanos	Intervenciones	<p>¿Cuáles considera que son las competencias fundamentales que un profesional de recursos humanos debe poseer para optar a un empleo en recursos humanos en este tiempo de pandemia?</p>

3.4 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizaron los pasos siguientes:

- Elección de las líneas de investigación
- Elección del tema de acuerdo con las líneas de investigación
- Plantear el problema de la investigación, donde se ha tomado en cuenta no solo el fenómeno sino su importancia y relevancia, así como las categorías objeto de estudio, tomando en cuenta su viabilidad.
- Justificación del tema
- Se definieron los alcances y limitaciones de la investigación
- Definición de los objetivos; en los cuales se ha plasmado uno general y tres específicos.
- Definición de categorías
- Consultas de fuentes bibliográficas
- Marco teórico, por medio de la revisión teórica existente
- Marco metodológico (Se determinó una investigación cualitativa y un diseño fenomenológico)
- Se realizó el diseño de la investigación
- Creación del árbol de categorías
- Se ha determinado la muestra y población de estudio.
- Creación del instrumento de estudio, que dará soporte y contribuirá al levantamiento de datos para el análisis de las competencias que fueron necesarias para los profesionales de recursos humanos.
- Revisión del instrumento para su confiabilidad y validez
- Aplicación piloto
- Aprobación del instrumento
- Diseño y metodología para la aplicación del instrumento
- Aplicación del instrumento
- Transcripción y análisis de las entrevistas
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones

3.4.1 Diagrama de Gantt, proceso de investigación

Actividades	Temporalidad (En semanas)																					
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22
Elección de las líneas de investigación	■																					
Elección del tema de acuerdo con las líneas de investigación		■																				
Plantear el problema de la investigación			■																			
Justificación del tema			■																			
Definición de alcances y limitaciones de la investigación			■																			
Definición de los objetivos			■	■																		
Definición de categorías					■	■																
Consultas de fuentes bibliográficas							■															
Elaboración de marco teórico							■	■	■													
Marco metodológico									■	■												

3.5 DISEÑO Y METODOLOGÍA

La investigación es de tipo cualitativa sobre las competencias que han desarrollado los profesionales a raíz de la pandemia COVID 19 para ser efectivos en las gestiones de las que son responsables en el departamento de recursos humanos. Tomando en consideración lo que mencionan los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014) respecto a que el “mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados” y es precisamente lo que se desea conocer; el vivir y las experiencias de los profesionales de recursos humanos derivado de la pandemia.

3.5.1 Análisis de información

Así mismo los resultados se sometieron al análisis de contenido, el cual consiste en buscar la descripción de los datos de manera objetiva, sistemática y cuantitativa de los datos recabados a través del instrumento aplicado en la investigación, es decir la entrevista.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS TRABAJO DE CAMPO

4.1 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Derivado del distanciamiento social y como se había comentado en el apartado de limitaciones, el realizar las entrevistas de manera presencial a la muestra o población seleccionada no fue posible, por ello se determinó y construyó un formulario por medio de plataforma electrónica, en el cual se diseñó el instrumento determinado; una entrevista, luego de realizada varias pruebas y verificado que el instrumento en su orden lógico y secuencial era correcto, se estableció comunicación vía correo, telefónica y redes sociales con los participantes, para dar a conocer la investigación y los criterios a seguir en caso su participación fuera voluntaria.

Se verificó que los participantes cumplieran con los criterios establecidos; experiencia en el ramo de recursos humanos, actualmente laborando en esta área y con al menos un año de experiencia previa, así como estudios universitarios de al menos 4 años. Al cumplir con estos factores y aceptadas las condiciones del estudio se envió el enlace para que cada uno realizara la entrevista de manera autónoma. Se solicitó a más de treinta profesionales su participación obteniendo únicamente la participación de 9 personas.

4.2 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS (ANEXO)

4.3 RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO

Durante la primera fase del trabajo se aplicó el instrumento que consistía en una entrevista aplicada en línea, constaba de nueve preguntas abiertas. Se invitó a participar a profesionales de recursos humanos con experiencia de por lo menos un año de labores y que durante el periodo de inicio de la pandemia estuviera laborando, esto con el fin de obtener su experiencia durante la crisis sanitaria del COVID 19. El objetivo general de la investigación es saber si el profesional de recursos humanos en

respuesta a la pandemia COVID-19, han debido desarrollar nuevas competencias para enfrentar esta crisis.

4.4 DEMOGRAFÍA

El personal que se participó extraemos la siguiente información demográfica; en relación con el puesto que ocupa los profesionales que participaron en la entrevista se detalla en la tabla 5.

Tabla # 5. Puestos ocupados por los participantes entrevistados

Puesto	Cantidad de participantes
Generalista	3
Jefe	2
Reclutamiento	2
Coordinador	1
Sin Información	1
Total participantes	9

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación.

Grafica # 3. Puestos ocupados por los participantes entrevistados



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación. n=9.

Como se puede apreciar el 33% de los participantes son generalistas en el departamento de recursos humanos, seguida por dos personas en jefaturas e

igualmente dos en el área de reclutamiento y selección, y una persona no reporto su puesto e igualmente una persona se desenvuelve como coordinador.

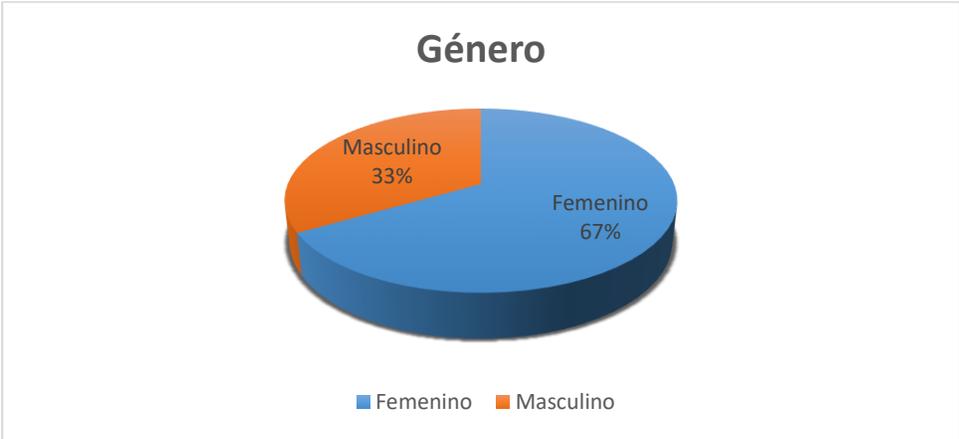
Respecto al género de los profesionales que participaron, están distribuidos de la siguiente manera en la tabla 6.

Tabla # 6. Género de los participantes entrevistados

Género	Cantidad de participantes
Femenino	6
Masculino	3
Total participantes	9

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación.

Grafica # 4. Género de los participantes entrevistados



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación. N=9

Como se ha mencionado en otros casos y estudios que en el área de recursos humanos hay por lo regular una mayoría de personal femenino, se observa que en esta organización se da de esta manera; siendo un 67 por ciento los participantes de este género, dos de tres partes, y en cuanto al género masculino un 33 por ciento.

La experiencia de los profesionales es importante ya que la experiencia que han acumulado durante los años de ejercer de manera profesional les ha dado un

panorama de muchas situaciones diversas vividas, así mismo les permite contrastar entre el gestionar sus procesos de recursos humanos versus la crisis sanitaria generada por el COVID 19. Se detalla en la tabla 7 la distribución:

Tabla # 7. Años de experiencia de los participantes entrevistados

Experiencia	Cantidad
11 años	4
9 años	2
5 años	1
3 años	1
2 años	1
Total participantes	9

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación.

Grafica # 5. Años de experiencia de los participantes entrevistados.



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación. N=9

Se observa que el profesional con menor experiencia es de dos años, y quienes tienen mayor experiencia cuentan con once años, llegando un 45% el personal con esta característica. Si hacemos un promedio de los años de experiencia tendríamos 8 años lo que se considera una experiencia elevada de los profesionales participantes.

El grado académico de los participantes es a un grado a nivel de técnico universitario para el de menor nivel académico y que dos terceras partes de los

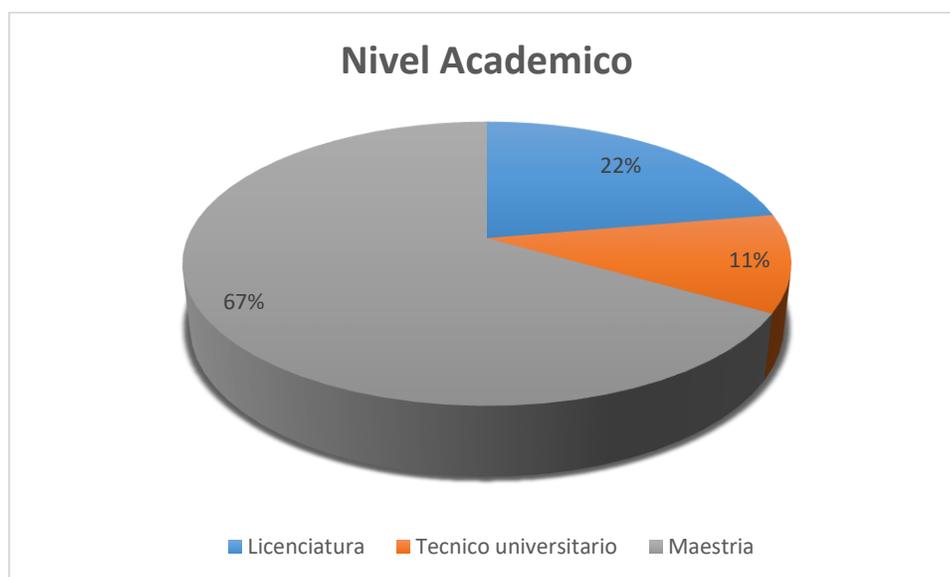
participantes cuentan con un grado de maestría, siendo un nivel alto de escolaridad la que poseen en su mayoría los participantes.

Tabla # 8. Nivel académico de los participantes entrevistados.

Nivel académico	Cantidad de participantes
Licenciatura	2
Técnico universitario	1
Maestría	1
Maestría	5
Total participantes	9

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación.

Grafica # 6. Nivel académico de los participantes entrevistados



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación. N=9

Al realizar un promedio de los años de estudios de los participantes encontramos que es de 17 años en educación formal lo que han obtenido.

4.5 ANÁLISIS DE CONTENIDO

Luego de aplicada la entrevista se presenta la presente matriz donde se analiza el contenido de los datos e información obtenida. Se debe tomar en consideración que uno de los objetivos de la investigación es saber cuáles son las competencias y por medio de las preguntas planteadas se pretendió encontrar ciertas competencias que han sido necesarias desarrollar, por lo anterior en el análisis se extrae aquellas palabras o frases que hacen referencia a este fin.

Como primer paso se realizó un recuento de las palabras que han sido utilizadas en las respuestas de todos los participantes, y se han categorizado en los siguientes grupos, con el fin de contabilizar cuantas veces aparecen y hacia que grupo o categoría pertenecen.

- Acciones
- Competencia
- Condiciones de pandemia
- Emociones
- Entidades
- Gestión
- Herramientas de comunicación digital
- Herramientas digitales
- Legislación
- Pandemia
- Procesos de RRHH
- Recursos Humanos

Tabla # 9. Categorización de las palabras utilizadas en las respuestas de los entrevistados.

Correlativo	Palabra	Cantidad de menciones	Categoría
1	Atención	2	Acciones
2	Proactiva	2	
3	Disciplina	3	
4	Liderazgo	2	Competencia
5	Diseñar	1	
6	Flexibilidad	1	
7	Delegar	1	
8	Dirigir	1	
9	Resistencia	1	
10	Transformación	1	
11	Visión	1	
12	Influencia	2	
13	Coaching	3	
14	Asertividad	4	
15	Resiliencia	7	
16	Comunicación	9	
17	Adaptación	11	
18	Cambio	14	
19	Organización	3	
20	Análisis	2	
21	Aprender	2	
22	Creatividad	2	
23	Manejar	3	
24	Enfoque	4	
25	Innovación	4	
26	Acuerdos	1	

27	Auto gestionable	1	Condiciones de pandemia
28	Higiene	1	
29	Optimizar	1	
30	Industrial	2	
31	Problemas	2	
32	Protocolos	2	
33	Teletrabajo	2	
34	Salud y seguridad ocupacional	3	
35	Salud	4	
36	Distancia	5	
37	Seguridad	5	
38	Emocional	1	Emociones
39	Empatía	1	
40	Instituciones	1	Entidades
41	Internacionales	1	
42	IGSS	2	
43	Gubernamentales	1	
44	Planificación	2	Gestión
45	Cliente	3	
46	Información	3	
47	Proceso	4	
48	Joinmeets	1	Herramientas de comunicación digital
49	Remoto	1	
50	Skype	1	
51	Videollamada	1	
52	Meet	2	
53	Teams	2	
54	Zoom	2	
55	Reuniones	4	

56	Virtualidad	5	
57	Microsoft	1	Herramientas digitales
58	Coursera	1	
59	Dropbox	1	
60	Kahoot	1	
61	Multiplataforma	1	
62	Share	1	
63	Drive	2	
64	Herramientas	2	
65	Plataformas	2	
66	Tecnología	5	
67	Licencias	1	Legislación
68	Legislación	3	
69	Crisis	1	Pandemia
70	COVID	3	
71	Entrevistas	1	Procesos de RRHH
72	Retención	1	
73	Selección	1	
74	Atracción	2	
75	Reclutamiento	2	
76	Capacitación	5	
77	Desarrollo	2	
78	Gestión	3	
79	Personal	7	Recursos Humanos
80	Talento	2	
81	Trabajo	2	
82	Colaborador	3	
83	Equipo	4	
84	Laboral	6	
85	Capacidad	2	

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Con la finalidad de enfocar las respuestas de los entrevistados se segmentó las correspondientes y relacionadas a las competencias, las cuales se detallan en la tabla 10.

Tabla # 10. Palabras utilizadas por las participantes categorizadas como competencias.

Correlativo	Palabra	Cantidad de menciones	Categoría
1	Liderazgo	2	Competencia
2	Influencia	2	
3	Coaching	3	
4	Asertividad	4	
5	Resiliencia	7	
6	Comunicación	9	
7	Adaptación	11	
8	Cambio	14	
9	Organización	3	
10	Análisis	2	
11	Aprender	2	
12	Creatividad	2	
13	Manejar	3	
14	Enfoque	4	
15	Innovación	4	

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación. Únicamente se han tomado en consideración las palabras con más de 2 menciones en las respuestas de los entrevistados.

Como se puede observar las que tienen un mayor puntaje y hacen referencia a una competencia son: Cambio con 14 menciones, adaptación con 11 menciones, comunicación por su parte tiene 9 menciones y resiliencia 7.

En la siguiente matriz de análisis de contenido se presenta las respuestas más frecuentes y con mayor mención por cada pregunta, se han tomado aquellas que van relacionadas a competencias.

Matriz de Análisis de Contenido

Preguntas	Profesionales de RRHH	Frases de los participantes
<p>1. En esta época de pandemia ¿qué habilidades laborales ha sido necesario adoptar? ¿Y porque considera que son esas habilidades?</p>	<p>Las palabras que hacen referencia y que son las mencionadas con mayor frecuencia son las siguientes, entre paréntesis la cantidad de veces que fueron mencionadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● adaptación (6) ● cambio (3) ● comunicación (3) ● innovación (3) <p>De lo anterior se extrae que la adaptación al cambio es una de las competencias que consideran los profesionales que han adoptado</p>	<p>"Adaptación al uso adecuado de la tecnología". "La adaptación al cambio". "Para adaptación a las nuevas formas de trabajo".</p>
<p>2. ¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la</p>	<p>De lo más mencionado por los participantes, existen 8 referencias hacia plataformas enfocadas en</p>	<p>"En mi trabajo ya utilizamos herramientas para sesiones en diferentes</p>

<p>pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?</p>	<p>reuniones virtuales, aunque son diferentes los proveedores el fin es el mismo el realizar videoconferencias.</p>	<p>unidades y países”. “ZOOM, MEET, TEAMS: Para las reuniones virtuales”.</p>
<p>3. ¿Qué conocimientos le ha demandado saber los retos generados por COVID 19? Y si ha tenido otro cambio durante la pandemia ¿que otro conocimiento ha tenido que adquirir?</p>	<p>En esta pregunta hay diversidad de conocimientos, lo que se puede analizar es que tienen un enfoque hacia el tema de la salud, protocolos de higiene y seguridad.</p>	<p>“Los planes de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional”. “El correcto lavado de manos”. “Salud y Seguridad Ocupacional.</p>
<p>4. ¿Qué cambios en su forma de ver las cosas le ha permitido ser exitoso en sus labores derivado de COVID 19?</p>	<p>La resiliencia es una respuesta que ha tenido o aparecido en tres de los participantes, así mismo se utiliza el manejo del cambio y la adaptabilidad.</p>	<p>“Adaptaste a los cambios”. “Resiliencia y manejo del cambio”. “La resiliencia y la adaptabilidad”.</p>
<p>5. ¿Cuáles son las actitudes que ha desarrollado como profesional a raíz de COVID 19?</p>	<p>Nuevamente el cambio y la adaptación salen a mención entre los participantes, así mismo la disciplina y una actitud positiva.</p>	<p>“aceptación del cambio”. “La paciencia y la disciplina”. “Gestión del cambio”.</p>
<p>6. ¿Se ha capacitado para el cambio por COVID 19? ¿En qué áreas?</p>	<p>Hay diversidad de capacitaciones las que han recibido los profesionales que van desde manejo del cambio, seguridad industrial, protocolos, manejo de herramientas,</p>	<p>“Resistencia al cambio”, “Manejo del cambio”, “En Seguridad industrial”.</p>

	etc. Llama la atención que dos de los participantes no han recibido ningún tipo de capacitación, lo que representaría un 22% de la población entrevistada.	
7. ¿Las capacitaciones que ha recibido en el último trimestre le han resultado útiles? ¿Considera que requiere recibir otro tipo de capacitaciones? ¿Cuáles serían?	Siete de los nueve participantes refieren que les han sido útiles las capacitaciones recibidas. Aunque también quisieran recibir en temas como: Legislación, salud y seguridad, coaching.	"Coaching a distancia". "salud y seguridad", "leyes y secuelas de Covid por temas laborales".
8. En la gestión de recursos humanos ¿Cuáles son los procesos que cambiaron a raíz de COVID 19? Derivado de lo anterior, ¿cuáles son los aspectos (competencias) que ha necesitado desarrollar como profesional de recursos humanos?	La comunicación, las entrevistas y las inducciones son de los procesos que han sufrido mayor cambio. Para ello el profesional ha tenido que desarrollar la gestión del cambio, resiliencia, y adaptación en conjunto mencionada ocho veces por los entrevistados. Lo anterior en un contexto de teletrabajo.	"Teletrabajo", "Adaptación al cambio", "Los procesos de reclutamiento, las reuniones y capacitaciones presenciales", "Resiliencia; gestión del cambio, comunicación".

<p>9. ¿Cuáles considera que son las competencias fundamentales que un profesional de recursos humanos debe poseer para optar a un empleo en recursos humanos en estos tiempos de pandemia?</p>	<p>El manejo del cambio y la adaptabilidad es lo que más mencionan los entrevistados. También la comunicación comprendida en un contexto de distancia o <i>homeoffice</i>, el liderazgo en la nueva modalidad, así como el manejo de conflictos.</p>	<p>“manejo de conflictos”. “Comunicación asertiva”, “Adaptación al cambio”, “liderazgo”.</p>
--	--	---

Luego de aplicado el instrumento y debido a temas de distanciamiento social derivada de la pandemia COVID 19, la aplicación de la entrevista se realizó en línea, como se ha mencionado, lo que en cierta manera puede haber ocasionado que las respuestas de los participantes, aunque han sido específicas también han sido bastante cortas. Debido a que no se contaba con los participantes en el momento de obtener las respuestas a la entrevista, no fue posible profundizar en las respuestas que han brindado, aunque si ha sido posible extraer algunas competencias que han sido vitales de las cuales se puede mencionar.

- Adaptación
- Gestión del cambio
- Manejo de plataformas digitales
- Gestión de la salud y seguridad ocupacional

Aunque sabemos que las competencias anteriores siempre han existido su relevancia ha sido enmarcada por el contexto donde se han mencionado siendo la crisis sanitaria por el virus COVID 19.

4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con base en los resultados obtenidos se ha evidenciado que los profesionales de recursos humanos han desarrollado varias competencias para ser efectivos en su rol y esto se ha visto influenciado por la pandemia COVID 19, las competencias que han sobresalido son: La adaptación, gestión del cambio, la resiliencia, así mismo el manejo de plataformas digitales y la gestión de la salud y seguridad ocupacional.

Como lo menciona Ferrari (2020) “No hay duda de que los líderes empresariales enfrentan hoy un punto de inflexión”, y es que la pandemia demostró que este punto de inflexión probó el liderazgo de cada uno de los profesionales, y en este caso el de los de recursos humanos, puesto que han mencionado que el cambio en los procesos ha demandado gestionar el cambio no solo de la organización, sino también de ellos mismos, requiriendo desarrollar nuevas competencias. Es por lo que al revisar los resultados hace sentido que esta competencia aparezca, porque si bien es cierto la pandemia fue el detonante de la incertidumbre la gestión del cambio fue lo vital para lograr una adaptación.

Como lo expresa Begelle (2021) “la gestión del cambio cultural y organizacional es la principal prioridad de Recursos Humanos para las compañías Top Employers, en España y en todo el mundo”. Y para este fin propone 5 grandes claves para afrontar esta prioridad:

1. Implantar una metodología integral
2. Los líderes como agentes del cambio
3. El empoderamiento de los empleados
4. Nuevos roles para Recursos Humanos
5. El aprendizaje continuo

Al analizar el listado anterior, se puede evidenciar que tres de ellos tienen una implicación de cambio; líderes como agentes de cambio, nuevos roles para recursos humanos y el aprendizaje continuo, y este último puesto que no hay un aprendizaje

continuo sino hay un cambio en los conceptos y estructuras mentales. Por otra parte, las dos claves restantes que son implantar una metodología integral implican cambios, puesto que se da por sentado que la metodología actual no lo es, así mismo ocurre con el empoderamiento de los empleados, que invita a empoderarlos puesto que en las actuales condiciones no ha sido así, dicho lo anterior hace sentido que la competencia de cambio sea una necesidad para los profesionales de recursos humanos.

Los datos indican que, aunque los profesionales de recursos humanos se desenvuelven en diferentes roles tales como; reclutamiento y selección, capacitación, relaciones laborales para ellos la gestión del cambio fue una competencia necesaria para cumplir con su rol. Espinosa & Martínez (2021) concuerdan cuando afirman que “los cambios en el mundo del trabajo se materializan en múltiples dimensiones”, y para los participantes del estudio esto es una realidad manifestada para unos en la dimensión de la salud y seguridad ocupacional y para otros el tema de la legislación laboral; esta última por su implicación en los cambios de los procesos como el trabajo en casa y la implicación para la organización en lo que esto conlleva.

Otro de los hallazgos de la investigación está encaminado en los cambios de los procesos dentro de la organización y específicamente en recursos humanos que requirieron la integración de tecnología y la adaptación a la misma; tal cual lo menciona Díaz (2016), “Los cambios en las organizaciones introducen efectos a menudo inesperados, incrementando la incertidumbre y la casuística operacional, afectando a las personas y la forma en que se realiza la actividad”. Y entre las funciones y actividades que sufrieron cambios se puede mencionar: las entrevistas de manera virtual, la capacitación virtual, la comunicación e inducción, la adopción de protocolos de seguridad y como se ha mencionado el trabajo en casa.

Lo anterior tiene estrecha relación con lo encontrado por: La Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (2021) donde en una encuesta realizada en latinoamerica el “81% de los encuestados declara de acuerdo y totalmente

de acuerdo con que el COVID ha contribuido al grado de digitalización de la función de recursos humanos”. Ese hallazgo se relaciona con lo reportado por los profesionales entrevistado que respondieron al respecto a la pregunta ¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?

- “Plataformas de reuniones virtuales, que tiene como propósito mantener la comunicación con el cliente interno”.
- “En mi trabajo ya utilizamos herramientas para sesiones en diferentes unidades y países”.
- “Manejo de sistema Remoto”
- “Skype, Meets y Joinmeets con el fin de lograr comunicarnos con los equipos de trabajo. OBS para presentaciones de alto impacto. Herramientas multiplataforma para trabajo colaborativo”.

Las respuestas anteriores son un reflejo y consecuencia de la pandemia que ha apresurado el proceso de digitalización en las organizaciones y por ende para los profesionales de recursos humanos.

Otras respuestas que resaltaron fueron, madurez, objetividad y buena actitud, esta última hace referencia a la manera de ver e interpretar lo que está sucediendo en el exterior y el impacto que tendrá internamente, es decir que los modelos mentales condicionaran la respuesta ante crisis como el COVID 19, al respecto Cornejo (2019) nos dice que: “los modelos mentales que subyacen a estas formas de comportamiento, determinantes de la mayor o menor capacidad de respuesta de la organización a los cambios del contexto”, es por ello que las organizaciones con profesionales con competencias de resiliencia, gestión del cambio y adaptación están en mejor posición para hacer frente al cambio abrupto en el contexto laboral ocasionado por la pandemia.

Es importante resaltar que la adquisición y desarrollo de competencias, no solo es tarea de los profesionales sino que también las organizaciones juegan un rol

fundamental, tal como lo expreso uno de los participantes en el estudio: “Estamos en un momento en la historia en que debemos estar en constante capacitación”, es por ello que en el estudio realizado por Capital Humano (2021), encontraron que: “El 42,76 por ciento de las empresas encuestadas han realizado Formación en un rango del 75 por ciento al 100 por ciento de los empleados en el último año”, además encontraron un incremento del “6,26% en 2020 con respecto al año 2019”.

Finalmente, en las organizaciones el papel de los profesionales de recursos humanos se hace vital, puesto que son ellos quienes conocen como gestionar el valioso y más importante activo de una empresa: el talento humano, al respecto de ello Zambrano (2021) nos dice “las ciencias del comportamiento juegan un papel crucial para la realización de intervenciones y recomendaciones”, refiriéndose al papel fundamental derivado de la pandemia COVID 19 y quienes mejor preparados y con incidencia en el comportamiento de los colaboradores que los profesionales de recursos humanos.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Basado en la evidencia de la presente investigación se ha indagado en las competencias que los profesionales de recursos humanos han tenido que desarrollar a raíz del COVID 19, encontrando que así ha sido, cumpliendo con el objetivo general de la investigación. Además, permitió identificar cuales fueron esas competencias, y en que áreas de la gestión de recursos humanos.
2. Las competencias que han sido necesarias por los participantes en las entrevistas son diversas, ya que, aunque trabajan en recursos humanos los roles y funciones que asumen van desde generalistas, reclutamiento y selección, jefes y gerentes, aun así, podemos decir que en cuanto a las competencias blandas hay varias que fueron recurrentes.
3. Entre las competencias que les han sido más importantes desarrollar a los profesionales de recursos humanos son:
 - Gestión del cambio: y es comprensible que haya sido relevante esta competencia puesto que como varios de ellos relataban las medidas de distanciamiento social y el trabajo en casa cambiaron la dinámica de hacer los procesos y definitivamente les fue necesario lidiar con estos cambios y ser flexibles, así mismo adaptarse a los nuevos procesos y actividades desde la virtualidad.
 - En cuanto a competencias técnicas el proceso de transformación digital que ha surgido por la pandemia ha hecho que muchos de los profesionales adquirieran o desarrollaran nuevas competencias para el manejo de plataformas digitales, la mayoría del tipo de video conferencias.
 - Tomando en consideración que la crisis COVID 19 es de tipo sanitaria y que atenta a la salud de los colaboradores, ha sido necesario también documentarse y aprender acerca de la gestión de la salud y seguridad

ocupacional, esta ha sido una competencia relevante y aunque en algunas empresas existen áreas que velan por este tema, la pandemia ha dejado al descubierto que aun en estas organizaciones hay deficiencias y fue necesario un aprendizaje acelerado para mitigar los efectos e impacto.

4. La capacitación del personal ha sido relevante, no solo para aprendizaje propio de los profesionales en el manejo de plataformas o en el manejo del cambio sino también para lograr que su personal desarrollara estas competencias para enfrentar la serie de cambios generados por la pandemia COVID 19.
5. En línea con la necesidad de capacitar al personal para asumir de manera efectiva la pandemia, también se ha manifestado la necesidad de adecuar nuevos procesos de capacitación, y varias de la empresa no estaban preparadas con plataformas de aprendizaje en línea, por ello les ha sido necesario el uso de plataformas para video conferencias, lo que ha representado un reto para alguno de ellos.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Derivado de los hallazgos obtenidos se recomienda a los profesionales de recursos humanos el desarrollo de competencias de gestión del cambio y adaptación, para ello se propone la creación de un programa de capacitación que permita la formación y el desarrollo de las competencias mencionadas, dirigido específicamente a los profesionales de recursos humanos y contextualizado en la realidad que se vive a raíz de la pandemia COVID 19.
2. Se hace necesario que los profesionales de recursos humanos reevalúen los diferentes macroproceso y subproceso de las diferentes áreas de recursos humanos puesto que la pandemia ha dejado en evidencia que hacen falta cambios contundentes para la nueva realidad que ha surgido.

3. A las organizaciones se recomienda hacer esfuerzos para hacer una realidad la transformación digital de cada una de sus áreas puesto que con los cambios que se han producido la realidad no volverá a ser la misma y para competir por su cuota de oportunidad se vuelve un requisito hacer esta transformación.
4. A los profesionales de recursos humanos se recomienda realizar esfuerzos por capacitarse en las nuevas herramientas tecnológicas, ya que si ello la relevancia de su aporte a las organizaciones se verá mermada.
5. A los gestores de recursos humanos y las organizaciones se recomienda invertir en mejorar su proceso de capacitación e invertir en las plataformas de aprendizaje ya que con el avance de las tecnologías cada vez ello se hace una necesidad, debido a los temas de distanciamiento social.
6. La aceleración en materia de transformación digital en consecuencia de la pandemia ha dejado manifiesto la diferencia entre las diferentes generaciones, por un lado las nuevas generaciones que han crecido con las redes sociales, internet y manejo de diferentes aparatos y sistemas tecnológicos no han sufrido en acoplarse a estos cambios por el distanciamiento social, no así las generaciones con mayor edad que estaban acostumbrados a un estilo de vida y trabajo presencial, por ello a los profesionales de recursos humanos se les recomienda acelerar sus esfuerzos para establecer procesos que permitan adquirir personal de nueva generación quienes ya son nativos en el uso de tecnologías modernas.
7. A las entidades gubernamentales con relación a materia laboral se recomienda también establecer políticas y lineamientos acordes a la nueva realidad; por ejemplo, el teletrabajo o el trabajo en casa, mismos que están poco regulados en el país y lo que se tiene en materia legal que rige estas nuevas formas de trabajo es de poco conocimiento y con vacíos ante los nuevos cambios.

8. Finalmente, a los nuevos profesionales de recursos humanos se les invita a desarrollar las competencias de gestión de cambios no solo como una competencia interna como profesionales sino también saber cómo gestionarlos en las organizaciones que, aunque la pandemia ha mostrado la necesidad de esta competencia, no será el último cambio que toque vivir.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Proyecto

Implementación de proyecto de capacitación en competencia de adaptación del cambio para profesionales de recursos humanos.

6.1 ANÁLISIS DE PARTICIPANTES

De acuerdo con el estudio realizado, sobre las competencias que los profesionales de recursos humanos les fue importante desarrollar para gestionar correctamente sus funciones durante la pandemia COVID 19, se obtuvo datos que señalan que la competencia más relevante fue aquella enfocada en manejo del cambio o por algunos expresado como la adaptación al cambio o la flexibilidad ante él.

Esta competencia fue mencionada por profesionales de recursos humanos que fungían en diversos puestos; como áreas de capacitación, reclutamiento y generalistas. Aunque las responsabilidades son diversas, quienes participaron en proceso de capacitación para gestionar los cambios o bien tenían formación en dicha competencia les fue más sencillo aprovechar el cambio y adecuar sus procesos ante la nueva realidad de la pandemia.

Derivado de lo anterior se ha previsto implementar un proyecto de certificación en la competencia de gestión del cambio para profesionales de recursos humanos de las diversas áreas, con lo que se busca preparar a este gremio para que sean competitivos y estratégicos en las organizaciones y permitan contribuir a los objetivos sobre todo en circunstancias de cambio que requieren un alto nivel de adaptación como lo ha sido el presentado por la actual pandemia en desarrollo COVID 19.

Tabla de análisis

Categoría	Actor	Roj y objetivo	Relación predominante	Jerarquización de su poder	Recursos / mandatos
Profesionales de Recursos Humanos	Reclutamiento & Selección	Integrar personal competente a la organización, una de las actividades que fueron mayor modificadas a causa de la pandemia COVID 19 fue el proceso de entrevista, lo cual les hizo implementar plataformas en línea para cumplir este fin.	A favor	Medio	<p>Conocimientos basados en la experiencia sobre las competencias que son más requeridas a los profesionales para gestionar en la <i>nueva realidad</i>.</p> <p>Público objetivo</p> <p>Organización internacional del trabajo (1996). Convenio sobre el trabajo a domicilio</p>

					(convenio 177).
	Capacitación	Los profesionales dedicados a esta área con el objetivo de lograr la formación y desarrollo del personal de la organización migraron de capacitaciones presenciales a cursos en línea, lo que represento un gran reto y modificación a sus procesos	A favor	Medio	<p>Impartir capacitaciones para el desarrollo de las competencias que requiere la nueva realidad en los profesionales de recursos humanos.</p> <p>Experiencia sobre enseñanza y aprendizaje en línea</p> <p>Público objetivo</p> <p>Código de trabajo de Guatemala, capítulo V.</p>

	Generalista	<p>Los generalistas de RRHH han visto modificado los procesos y de manera totalmente diferentes han buscado resolver los diferentes retos planteados por la pandemia en las gestiones que realizan; desde la implementación de protocolos de seguridad para los colaboradores para garantizar la continuidad de la</p>	A favor	Medio	<p>Conocimientos basados en la experiencia sobre las competencias que han visto en los profesionales de recursos humanos y les han permitido gestionar correctamente sus labores en el área.</p> <p>Público objetivo</p> <p>Código de trabajo de Guatemala</p>
--	-------------	--	---------	-------	--

		operación de la empresa sin correr mayores riesgos de contagio.			
Sector Privado	Empresa privada	La iniciativa privada no solo es generadora de empleo para los profesionales de recursos humanos, sino también contribuyen en la formación y capacitación de su personal. Busca por medio del entrenamiento preparar a su personal para gestionar	A favor	Alto	<p>Aporta recurso económico, ya que es patrocinador de los proyectos.</p> <p>Aporta infraestructura; desde lugar, materiales y equipo para la capacitación.</p> <p>Aporta datos para la creación y experimentación de las competencias y su</p>

		correctamente los cambios del entorno			<p>funcionalidad en la nueva realidad.</p> <p>Aporta un espacio para experimentar y probar la propuesta de competencia</p> <p>Código de Trabajo de Guatemala</p>
Sector Privado	Empresas de servicios tercerizados	Este tipo de empresas que se dedican a prestar servicios tercerizados, constantemente están en búsqueda de procesos para formar y certificar a su personal para	indiferente	Bajo	<p>Aporta recurso económico, ya que es patrocinador de los proyectos.</p> <p>Aporta infraestructura; desde lugar, materiales y equipo para la capacitación.</p>

		<p>garantizar dar a sus clientes un personal competente. Pueden ser un foco de interés en que se desarrolló a sus colaboradores con la competencia de adaptación a los cambios</p>			<p>Aporta datos para la creación y experimentación de las competencias y su funcionalidad en la nueva realidad.</p> <p>Aporta un espacio para experimentar y probar la propuesta de competencia</p>
Sector Publico	Ministerio de trabajo	<p>Entidad reguladora entre el trabajador y el patrono, puede promover políticas que permitan la formación del personal de una empresa.</p>	indiferente	Medio	<p>Código de trabajo de Guatemala</p> <p>Creador y promotor de políticas que permitan la formación del personal.</p> <p>Apoyo político</p>

Instituciones	INTECAP	Entidad certificadora en el país de competencias laborales. Por medio de los servicios de capacitación y formación especialmente en la iniciativa privada ejerce busca brindar la formación y competencia de los trabajadores de la iniciativa privada	A favor	Alto	<p>Aporta recurso económico, ya que puede ser un patrocinador del proyecto.</p> <p>Aporta infraestructura; desde lugar, materiales y equipo para la capacitación.</p> <p>Aporta datos para la creación y experimentación de las competencias y su funcionalidad en la nueva realidad</p> <p>Aporta canales de Difusión</p>
---------------	---------	--	---------	------	--

					<p>Capacitadores</p> <p>Aporta un grado de certificación al proceso de capacitación.</p> <p>Decreto No. 17-72 del Congreso de la República de Guatemala</p>
--	--	--	--	--	---

Tabla # 11. Fuente: Elaboración propia con base a la investigación realizada y los datos de los profesionales que participaron respondiendo a la entrevista de la investigación.

6.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

De acuerdo con los datos recabados en la investigación se han identificado varios problemas, pero con el más recurrente y de mayor impacto se ha desarrollado un árbol de problemas, el cual nos permitiría indagar y profundizar en las causas que dan origen a este problema y como estas últimas tienen consecuencias en el desempeño de los profesionales de recursos humanos y su adaptación a los cambios, en especial el más recientemente vivido; COVID 19. En el centro del árbol encontraremos el problema que será el enfoque del proyecto: Adaptación al cambio

en profesionales de recursos humanos, en la parte inferior se han colocado las causas probables del problema y en la parte superior; las consecuencias que generan cada una de las causas identificadas.

Árbol de problema

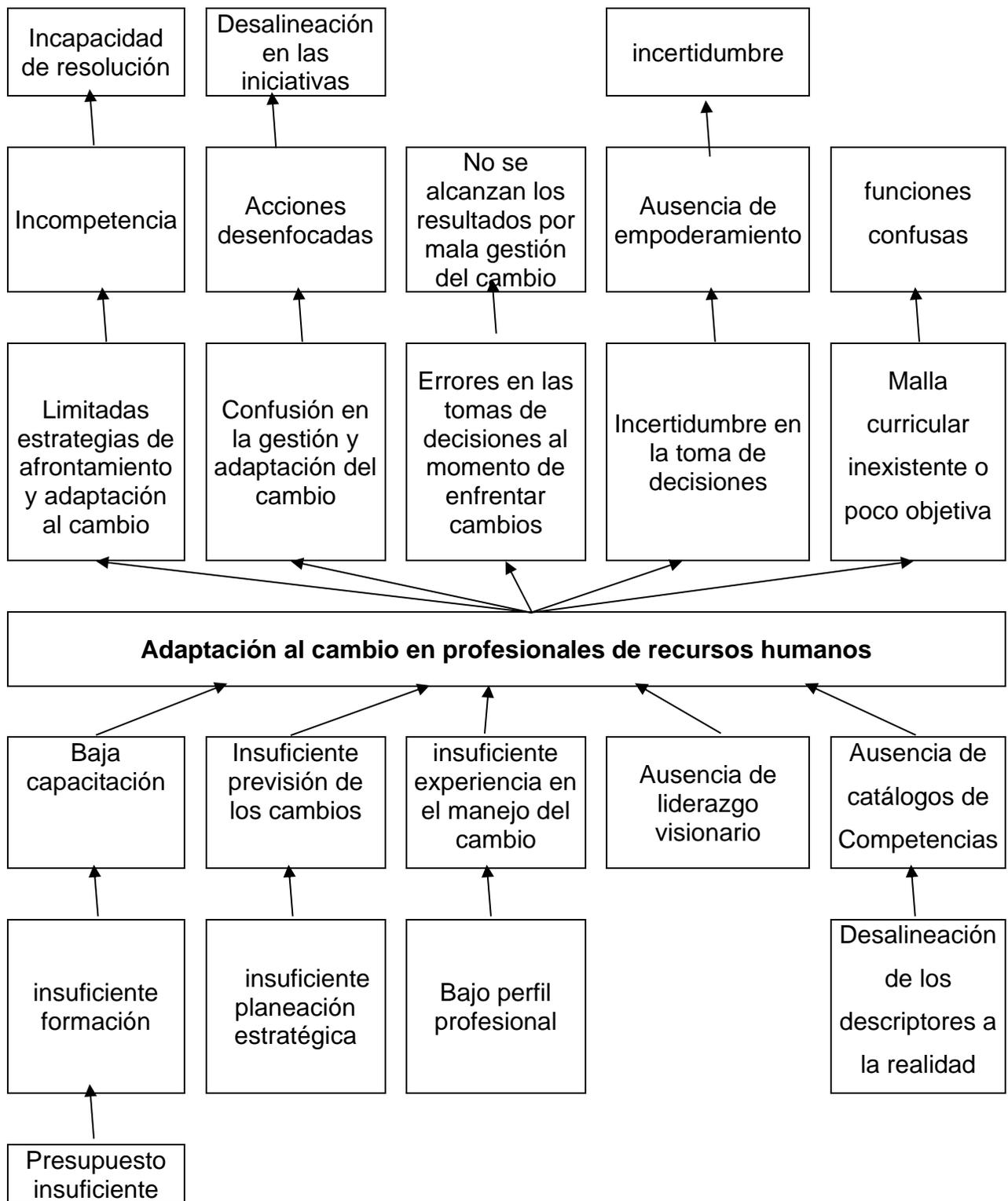


Diagrama # 1. Fuente: Elaboración propia de acuerdo al análisis de la información del problema.

6.3 ANÁLISIS CONTEXTUAL Y DIAGNÓSTICO

Evaluar las necesidades existentes en el contexto y en los sujetos potenciales del proyecto. Establecer una prioridad de las necesidades para satisfacer con el programa o intervención

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2020); alguna de las repercusiones derivado de la pandemia COVID 19 en materia laboral son:

- Cierre de lugares de trabajo
- Pérdida de horas de trabajo
- Pérdida de ingresos provenientes del trabajo

Estos tres factores lo que deja ver es que muchas personas; incluyendo profesionales de recursos humanos han visto afectados por la pandemia a nivel laboral, ya sea en sus ingresos, por la pérdida de empleo o bien por disminución de salario.

Lo anterior manifiesta la apremiante necesidad de las organizaciones en manejar correctamente el cambio que ha generado la pandemia, ahora bien, se debe tomar en cuenta que las decisiones que las organizaciones toman, quedan en manos de personas; que, si bien hacen su mejor análisis para tomar la más acertada, algunos de ellas no están preparadas ni cuentan con la competencia necesaria para gestionar correctamente estos cambios, como hemos visto en el árbol de problemas algunas de las causas van desde poca capacitación, falta de experiencia y la ausencia de la competencia en gestión del cambio.

Por ello se ve acá una notable necesidad de que se preparen y certifiquen a profesionales de recursos humanos para desarrollar en ellos esta fundamental competencia, ya que la actual realidad lo está demandando y requiriendo. Sin ello, es posible que se tomen malas decisiones y muchas de las consecuencias sean desembocadas en el aumento del desempleo de ellos mismos, pero también de muchos colaboradores.

Para los profesionales de recursos humanos, quienes son el público objetivo del presente proyecto, es apremiante el desarrollar la competencia de adaptación al cambio debido a que:

1. Son pilares estratégicos en las tomas de decisiones de la organización
2. El manejar correctamente los cambios les permite ser competentes en sus organizaciones
3. Los cambios en las organizaciones son cada vez más frecuentes
4. Desde el área de recursos humanos se inician muchos procesos de cambio
5. Se requiere de ellos liderar los cambios
6. Pueden hacer una diferencia desde su rol en recursos humanos para todos los colaboradores de su organización
7. El ser competentes en la adaptación al cambio les evitara diferentes consecuencias como el estrés, ansiedad y angustia.

Se observa en el árbol de problema que las causas que generan el problema de la competencia de adaptación al cambio en los profesionales de recursos humanos van desde; la baja capacitación, falta de experiencia, o bien la ausencia de presupuesto que impide la formación de los colaboradores, por mencionar algunas.

Por ello con el presente proyecto se pretende cubrir la necesidad de capacitación y formación de los profesionales en la mencionada competencia, puesto que se cree que por medio de ello se le da la oportunidad de desarrollarse como profesional y a la vez poner en práctica los conocimientos, habilidades y actitudes en su área de trabajo que están siendo tan necesario en estos tiempos.

6.4. ANÁLISIS DE OBJETIVOS Y OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN.

Derivado del árbol de problemas se convirtió cada causa en un medio de abordar el problema priorizado, y los efectos como una condición positiva, que serán los objetivos deseados de alcanzar.

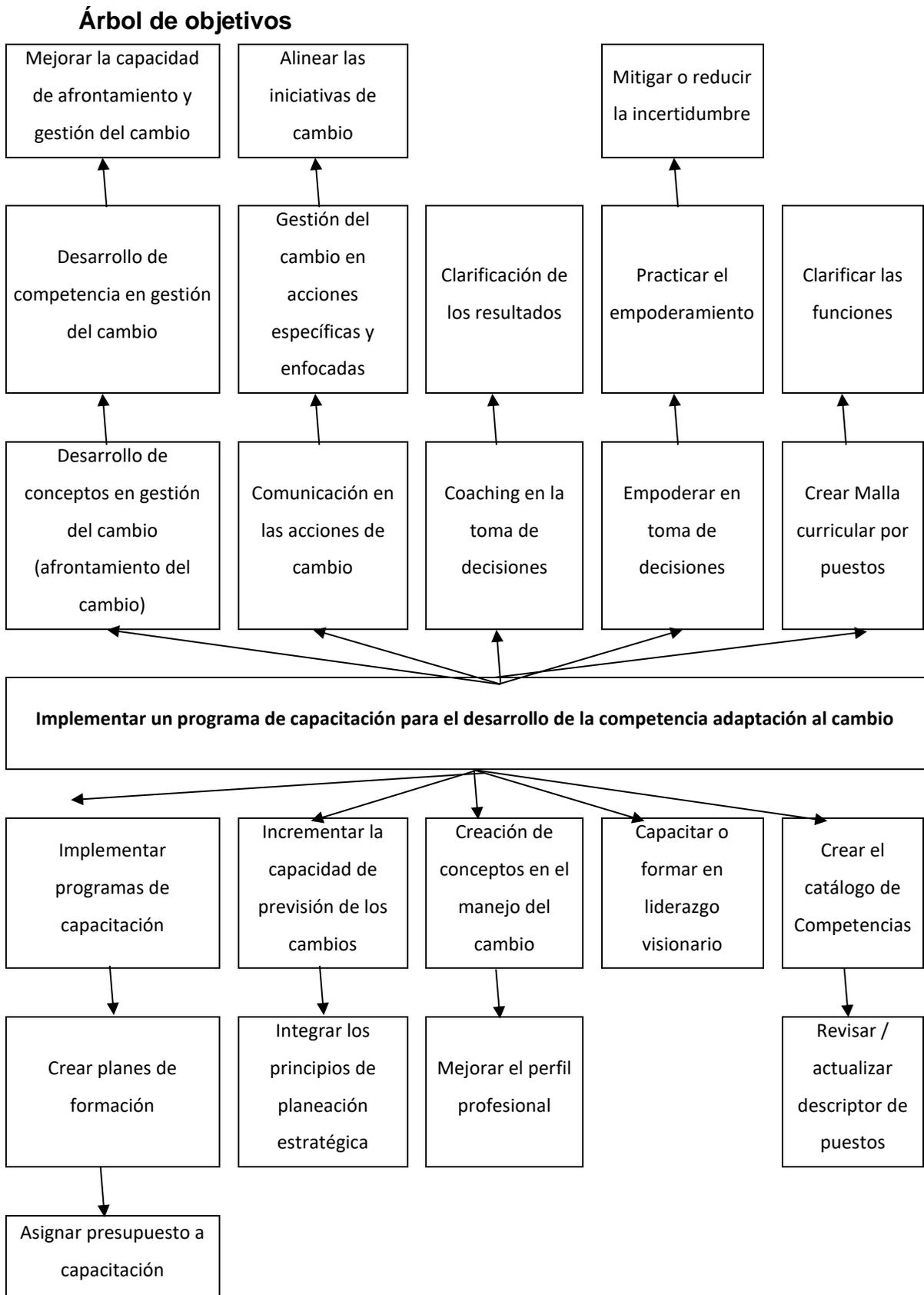


Diagrama # 2. Fuente: elaboración propia

Con base en el análisis del árbol de objetivos e interpretando los de mayor impacto y viabilidad se ha identificado un objetivo general y tres objetivos específicos.

Objetivo General

Implementar un programa de capacitación para el desarrollo de la competencia adaptación al cambio, dirigido a los profesionales de recursos humanos.

Objetivos específicos

- Desarrollar los lineamientos de la competencia gestión del cambio
- Crear un programa de capacitación enfocado en el desarrollo de la competencia adaptación al cambio.
- Definir las actividades necesarias para la implementación del programa de capacitación.

6.5. ANÁLISIS DE OPCIONES

Se ha considerado dos opciones que según el análisis son las de mayor impacto y viabilidad de acuerdo con las condiciones actuales, así como la experiencia y conocimientos obtenidos por medio de la investigación.

MATRIZ DE VALORACIÓN

Alternativas	Opción 1	Opción 2
Recursos materiales	1. Implementar un programa de capacitación para el desarrollo de la competencia adaptación al cambio	2. Implementar en alianza con INTECAP un programa de capacitación para el desarrollo de la competencia adaptación al cambio.
Recursos humanos	Solicitar apoyo a instituciones públicas y privadas	Solicitar apoyo a INTECAP
Tiempo estimado para el logro de objetivos	6 meses	Indefinido
Riesgos	La carencia de disponibilidad económica para realizar la inversión en protocolos	Falta de interés y procesos tardados que no permitan agilizar el proceso

Probabilidades para el logro de los objetivos	Media Involucra pocos actores y participantes	Baja Involucra aprobaciones oficiales y tiempos largos por procesos internos
Vinculación con los beneficiarios	Personal de las empresas participantes	Autoridades de instituciones públicas y empresas interesadas en el proyecto

Fuente: elaboración propia

1. Implementar un programa de capacitación para el desarrollo de la competencia adaptación al cambio

La creación e implementación de un programa de capacitación que permita el desarrollo en los profesionales de recursos humanos en la competencia adaptación al cambio, se considera el proyecto con mayor impacto y viabilidad. Para ello lo que se requiere es de crear la malla curricular, así como abordar por medio del marco teórico las mejores prácticas en el desarrollo de esta competencia, con lo anterior plantear un programa de capacitación para lograr los objetivos: general y los específicos.

Con esta capacitación se busca brindar tanto los conocimientos, desarrollo de habilidades y las actitudes en los profesionales de recursos humanos, de tal manera que les permita tener una correcta adopción del cambio.

2. Implementar en alianza con INTECAP un programa de capacitación para el desarrollo de la competencia adaptación al cambio

También se ha considerado por medio de una alianza estratégica con INTECAP (El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad) realizar la creación del programa de capacitación para el desarrollo de la competencia adaptación al cambio, que al tener esta alianza se podría certificar la competencia, esto derivado en el país dicha institución está autorizada para la certificación de competencias laborales.

Esta opción, aunque agregaría gran valor por ser una certificación validada por INTECAP, se ve con mayor riesgo de ser implementada y autorizada, por lo que se ha descartado para el presente proceso como viable.

6.6. MARCO CONCEPTUAL.

Como parte del proceso de propuesta del programa de capacitación de adaptación al cambio se ha revisado la información existente referente a este tema se ha tomado como base las definiciones dadas por Martha Alles, que a criterio ha parecido la más acercada a la realidad de los profesionales de recursos humanos del país.

Antecedentes de la gestión por competencias

La gestión por competencias no es nueva, ya que se ha trabajado desde hace varias décadas, especialmente en el plano educativo y se ha trasladado al plano laboral. Nace de la necesidad de conocer porque algunos trabajadores se desempeñan de manera excepcional en sus actividades, alcanzando los objetivos, versus aquellos que no logran desempeñarse de manera tal que lleguen a las metas e indicadores esperados.

La gestión por competencias busca determinar aquellas conductas que son esperadas para el desempeño óptimo en cualquier organización, área y puesto. Dice

que al poseer los individuos los tres componentes de una competencia (saber, hacer y querer) el logro de los objetivos será alcanzado. Entonces bajo este tipo de gestión es fundamental los objetivos, el desempeño y los componentes de una competencia, que son susceptibles de ser enseñados y desarrollados.

Es importante aclarar en qué consiste una competencia, para lo que se aborda diferentes autores, que permiten dar mayor contexto de este concepto y su uso en el ámbito laboral.

¿Qué es una competencia?

Una definición de relevancia dice que las competencias son *“el conjunto de características intrínsecas del individuo, desarrollables, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo”* (McClelland, 1973), lo anterior, muestra que las competencias son susceptibles de ser desarrolladas, y que permitirán al realizar esto, un desempeño exitoso en el trabajo.

Por su parte Chiavenato nos dice que: *“Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona”* (2009). De lo anterior podemos rescatar que las competencias no solo son conocimientos y habilidades, sino mucho más que eso, aunque es una definición más grande que la anterior sobre los ingredientes de una competencia, confirma que, si son comportamientos, es decir puede traducirse en acciones observables.

De acuerdo con Martha Alles (2009): la *“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*.

Al analizar la anterior definición podemos encontrar por menos cuatro características que implican una competencia:

1. Son características: es decir que son peculiaridades que se deben poseer.
2. Devenidas en comportamientos; o por decirlo de otra manera que se manifiestan a través de actuaciones o conductas.

3. Generan un desempeño exitoso: dichas conductas permiten a quien las posee realizar actividades o funciones y desempeñarlas de manera sobresaliente que permiten ser efectivo en su ejecución
4. En un puesto de trabajo: lo que nos ha a entender que las competencias se calificaran como efectivas o exitosas dentro de un contexto y fin definido, y fuera de ese contexto o ese fin podrían ser catalogadas como no exitosas.

En el contexto empresarial; las competencias son fundamentales para la gestión de los colaboradores, permiten como lo vimos con anterioridad medir su desempeño, pero también van amarradas a establecer las brechas que existen en los comportamientos esperados en contraposición con los mostrados, esto ayuda a ver las necesidades de capacitación, que para la presente propuesta será medular.

Diversos autores están de acuerdo en que las competencias deben integrar tres componentes principales:

1. Conocimiento: El saber hacer
2. Habilidades: El poder hacer
3. Actitudes: El querer hacer

Denominador común hacer; es decir tanto el conocimiento, las habilidades y las actitudes deben manifestarse en un comportamiento; en el hacer, además, en ausencia de alguno de los tres componentes, no se podrá decir que es una competencia.

Tipos de competencia

Así como se tiene diversidad de definiciones para las competencias, también se encuentra variedad de tipos o clasificación de competencias, véase algunas de ellas.

Chiavenato (2009) las clasifica en cuatro tipos diferentes:

1. *Competencias esenciales de la organización (Core competencias)*: Son denominadas de esta manera ya que forman el centro en la organización, son estratégicas y permiten marcar una ventaja competitiva sobre las demás empresas.

2. *Competencias funcionales*: Las cuales están alineadas y son propias de cada departamento en la organización, es decir, recursos humanos, marketing, comercial etc., cada departamento para ser funcional debe tener definida y desarrollada en cada uno de sus integrantes este tipo de competencias.

3. *Competencias administrativas*: Estas están enfocadas en los líderes o gerentes de una organización, las cuales les permitirán desarrollar y gestionar de manera correcta los procesos y las personas en la organización.

4. *Competencias individuales*: Y de todas son la unidad más básica, enfocada en los trabajadores como seres individuales, las mismas le permitirán ser más efectivos en sus tareas o asignaciones.

También se encuentra que Moruno (2015) clasifica las competencias en dos, *organizacionales o genéricas*: las cuales aplican a todo el personal de la organización. Y *específicas*: las que serán requeridas en un puesto en particular dentro de la organización.

Por su parte Alles (2009), únicamente categoriza en tres las competencias:

1. *Competencias cardinales*: nombradas de esta manera aquellas que son requeridas a todos los trabajadores de una empresa u organización, lo que permitirá alcanzar la visión de la organización.

2. *Competencias específicas gerenciales*: en este grupo se integran las competencias dirigidas a los niveles gerenciales de la organización.

3. *Competencias específicas por área*: por su parte las competencias por área hacen referencia al grupo en particular de un área; entiéndase, recursos humanos, mercadeo, finanzas, etc.

Dicho lo anterior, la clasificación propuesta para el presente proyecto será la de Martha Alles, y se tomara en su clasificación de competencias específicas por área, debido a que la propuesta va encaminada a un área específica de las empresas: recursos humanos y los profesionales que laboran en dicha área.

6.7. MATRIZ DEL PROYECTO (MARCO LÓGICO).

El presente proyecto ha sido diseñado para realizarse en tres fases, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Objetivos General

Implementar un programa de capacitación para el desarrollo de la competencia adaptación al cambio, dirigido a los profesionales de recursos humanos.

Objetivos específicos

- Desarrollar los lineamientos de la competencia gestión del cambio.
- Crear un programa de capacitación enfocado en el desarrollo de la competencia gestión del cambio.
- Definir las actividades necesarias para la implementación del programa de capacitación en gestión del cambio

Resumen Narrativo de objetivos	Indicadores Verificables objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
Fin: Desarrollar en los profesionales de recursos humanos la competencia de adaptación al cambio	Cumplimiento en la participación en la capacitación de competencia en adaptación al cambio	Listados de asistencia Evaluaciones	Personal no ha sido desarrollado en la competencia de adaptación al cambio
Propósito: Mejorar la capacidad del personal de recursos humanos para la adaptación al cambio	Evaluación del desempeño en la competencia gestión del cambio en un aumento del 30%, comparada con la	Evaluación del desempeño	Baja competencia en la adaptación del cambio

	evaluación antes de la capacitación		
Componentes: Desarrollar los lineamientos de la competencia gestión del cambio	Listado de lineamientos requeridos para la competencia gestión del cambio	Lista de chequeo de los requerimientos de la competencia gestión del cambio	Competencias de gestión del cambio no contextualizadas
Actividades		Recursos	Condiciones previas
1.1 Revisión de las diferentes propuestas de competencia gestión del cambio		Manuales Libros Tesis Guía Recurso Humano: Consultor en competencias	Revisión de materia existente
1.2 Análisis del contexto de la gestión de recursos humanos en el país		Manuales Libros Tesis Guía Recurso Humano: Consultor en competencias	Validación de los antecedentes del numeral 1.1.
1.3 Creación de Matriz de componentes de competencia		Computadora Recurso Humano:	

	Consultor en competencias	
1.4 Diseño de la definición de la competencia Gestión del cambio	Matriz de construcción de competencia Recurso Humano: Consultor en competencias	Creación de matriz
1.5 Definición de la competencia	Matriz de construcción de competencia computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Bibliografía existente
1.6 Definir comportamientos asociados (positivos)	Matriz de construcción de competencia Recurso Humano: Consultor en competencias	Definición de competencia
1.7 Definir comportamientos negativos	Matriz de construcción de competencia computadora Humanos:	Definición de comportamientos asociados (positivos)

	Consultor en Competencias	
1.8 Definición de grados	Matriz de construcción de competencia Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Definir comportamientos negativos
1.9 Análisis de brechas entre los diferentes grados	Referencias de grados. Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Definición de grados
1.10 Definición de niveles de competencia	Referencias de niveles. Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Matriz de competencia y sus grados
1.11 Definir comportamientos asociados (positivos) por niveles	Matriz de competencias por grados Computadora Recurso Humano:	Niveles de competencias

	Consultor en competencias	
1.12 Definir comportamientos negativos por niveles	Matriz de competencias por grados Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	comportamientos asociados (positivos) por niveles
1.13 Definir puestos de recursos humanos en los que se aplicaran	Descriptores de puesto Perfiles de puesto computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Matriz de competencia completa
1.14 Aplicar prueba acida a la definición de competencia, niveles y grados	Matriz de competencia computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Descriptor de puestos de recursos humanos

Resumen Narrativo de objetivos	Indicadores Verificables objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
Fin: Desarrollar en los profesionales de recursos humanos la competencia de adaptación al cambio	Cumplimiento en participación en la capacitación de competencia en adaptación al cambio	Listados de asistencia Evaluaciones	Personal no ha sido desarrollado en la competencia de adaptación al cambio
Propósito: Mejorar la capacidad del personal de recursos humanos para la adaptación al cambio	Evaluación del desempeño en la competencia gestión del cambio en un aumento del 30%, comparada con la evaluación antes de la capacitación	Evaluación del desempeño	Baja competencia en la adaptación del cambio
Componentes: Crear un programa de capacitación enfocado en el desarrollo de la competencia adaptación al cambio.	Programa de capacitación	Propuesta del programa de capacitación	Baja capacitación y desarrollo de la competencia gestión del cambio
Actividades		Recursos	Condiciones previas
2.1 Definir evaluación a aplicar para medir desempeño actual en competencia		Evaluación del desempeño Computadora Recursos humano: Consultor en competencias	Definir evaluación a aplicar
2.2 Evaluación del desempeño en la competencia gestión del cambio		Manuales Libros Tesis Guía Recurso Humano: Consultor en competencias	Validación de los antecedentes del numeral 1.1.

2.3 Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC por problemas)	Formato de DNC por problemas Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Formato de DNC Por problemas
2.4 Analizar los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación	Formato de DNC por problemas Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Resultados de DNC
2.5 Diseñar los objetivos y alcances del aprendizaje	Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Análisis de los resultados de DNC
2.6 Definición y diseño de carta estratégica	Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Objetivos definidos para la capacitación
2.7 Investigación y recopilación de contenidos.	Computadora Internet Libros Recurso humano: Consultor en Competencias	Carta estratégica
2.8 Diseño de las presentación y contenidos	Computadora Internet Libros Recurso humano: Consultor en Competencias	Contenidos definidos
2.9 Definición del perfil del participante (Conocimientos previos)	Carta estratégica Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Carta estratégica

2.8 Definición de audiencias y contexto de la empresa u organización	Carta estratégica Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Perfil de participantes
2.10 Definir modalidad de la capacitación	Carta estratégica Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Audiencias a capacitar
2.10.1 Asignar de tiempos	Carta estratégica Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Modalidad de capacitación
2.10.2 Definir metodología	Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Cronograma de tiempos
2.10.3 Estructura de la capacitación	Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Metodología de capacitación
2.11 Creación de manual del facilitador	Internet Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Estructura y presentación de la capacitación
2.12 Creación del manual del participante	Internet Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Manual del facilitador
2.13 Evaluación de la capacitación	Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Criterios definidos

2.13.1 Evaluación reactiva	Formato evaluación Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Formato de evaluación
2.13.2 Evaluación conocimiento	Formato evaluación Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Formato de evaluación
2.13.3 Evaluación por aplicación	Formato evaluación Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Formato de evaluación
2.13.4 Evaluación por impacto	Formato evaluación Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Formato de evaluación
2.13.5 Evaluación por ROI	Formato evaluación Computadora Recurso humano: Consultor en Competencias	Formato de evaluación

Resumen Narrativo de objetivos	Indicadores Verificables objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
Fin: Desarrollar en los profesionales de recursos humanos la competencia de adaptación al cambio	Cumplimiento en participación en la capacitación de competencia en adaptación al cambio	Listados de asistencia Evaluaciones	Personal no ha sido desarrollado en la competencia de adaptación al cambio
Propósito: Mejorar la capacidad del personal de recursos humanos para la adaptación al cambio	Evaluación del desempeño en la competencia gestión del cambio en un aumento del 30%, comparada	Evaluación del desempeño	Baja competencia en la adaptación del cambio

	con la evaluación antes de la capacitación		
Componentes: Definir las actividades necesarias para la implementación del programa de capacitación.	Cumplimiento de cada una de las actividades para la implementación	Lista de chequeo de actividades	Ausencia de un programa de capacitación adecuado para el desarrollo de la competencia gestión del cambio
Actividades		Recursos	Condiciones previas
3.1 Definir empresa u organización		Carta de solicitud de ejecución del proyecto Computadora Recursos humano: Consultor en competencias	Resumen ejecutivo de la investigación
3.2 Realizar la presentación del proyecto		Presentación Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Carta de solicitud
3.3 Definir alcances del proyecto		Presentación Computadora Carta de compromisos Recurso Humano: Consultor en competencias	Autorización de ejecución
3.4 Definir audiencias a capacitar		Presentación Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Carta estratégica de capacitación

3.5 Presentar presupuesto requerido para la ejecución	Presentación Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	
3.6 Firma de convenio de ejecución de proyecto	Convenio Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Convenio de proyecto firmado
3.7 Definir fechas de ejecución	Convenio Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Cronograma de actividades
3.8 Definir evaluación a aplicar para medir desempeño actual en competencia gestión del cambio	Evaluación del desempeño Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Definición de audiencia e instrumento a aplicar
3.9 Evaluar el desempeño en la competencia gestión del cambio	Evaluación del desempeño Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Instrumento de evaluación de competencia
3.10 Revisión de los alcances previstos	Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Carta estratégica de capacitación
3.11 Programación de capacitación	Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Cronograma de actividades
3.12 diseño de invitación a participantes	Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Audiencia para capacitar
3.13 envió de invitación a participantes	Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Audiencia para capacitar

3.14 Ejecución de la capacitación	Computadora Presentaciones Manuales Recurso Humano: Consultor en competencias	Participantes convocados
3.15 Evaluación de la capacitación (reactiva y de conocimiento)	Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Capacitación ejecutada
3.16 Evaluación de la capacitación (de aplicación)	Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Capacitación ejecutada
3.17 Evaluación de la capacitación (ROI)	Computadora Recurso Humano: Consultor en competencias	Capacitación ejecutada

6.8 PRESUPUESTO

Cantidad	Descripción	Sub-Total	Total
1	Líder del proyecto	Q 48,000.00	
1	Consultor en competencias	Q 16,000.00	
1	Diseñador	Q 8,000.00	
Recursos Humanos			Q 72,000.00
1	Computadora	Q 4,500.00	
1	Impresora multifuncional	Q 2,200.00	
10	Resmas de papel	Q 400.00	
100	Lapiceros	Q 175.00	
100	Folders	Q 225.00	
1	Pizarrón	Q 350.00	
6	Marcadores para pizarrón	Q 30.00	
100	Diplomas	Q 600.00	
100	Invitaciones	Q 500.00	
101	Memoria USB	Q 10,100.00	
1	Cañonera	Q 4,300.00	
Equipo de computación, insumos y papelería y útiles			Q 23,380.00
12	Alquiler de sala de reuniones	Q 10,800.00	
1	Alquiler de salón y mobiliario y alimentación para capacitación	Q 22,000.00	
Lugar para eventos			Q 32,800.00
TOTAL			Q 128,180.00

6.9 CRONOGRAMA

Actividades	AÑO 2021																											
	FEBRERO				MARZO					ABRIL				MAYO				JUNIO					JULIO					
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4		
1.1 Revisión de las diferentes propuestas de competencia gestión del cambio																												
1.2 Análisis del contexto de la gestión de recursos humanos en el país																												
1.3 Creación de Matriz de componentes de competencia																												
1.4 Diseño de la definición de la competencia Gestión del cambio																												
1.5 Definición de la competencia																												
1.6 Definir comportamientos asociados (positivos)																												
1.7 Definir comportamientos negativos																												
1.8 Definición de grados																												
1.9 Análisis de brechas entre los diferentes grados																												

6.10 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Evaluación Fase 1	El líder del proyecto realizará monitoreos en las actividades, verificando el cumplimiento el desarrollo de agendas, según cronograma
Evaluación Fase 2	Elaboración de encuestas de satisfacción en los participantes del proyecto
Evaluación Fase 3	Verificación de cumplimiento de objetivos de talleres sobre competencias, tiempos, recursos y beneficios en los participantes, así como primeras aplicaciones del conocimiento adquirido
Evaluación Fase 4	Evaluación del cumplimiento de los objetivos, capacitaciones sobre las competencias de gestión del cambio, utilizando el instrumento que previamente se construyó, así mismo el nivel de aprendizaje y comentarios de los asistentes.

7. REFERENCIA

- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias la trilogía Tomo I*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Begelle, M. (2021). Las 5 claves para una gestión efectiva del cambio. *Regional Manager Top Employers Institute*, 126-127. Obtenido de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=304916a6-7d9a-45a4-85d3-caeb774bcd57%40redis>
- Blázquez, M. L., Masclans, R., & Canals, J. (2020). Las competencias profesionales un diagnóstico y un plan de acción para promover el empleo juvenil después de la COVID-19. *Business School University of Navarra*, 47-73.
- Bolaños, Rosa;. (31 de julio de 2020). *Prensa Libre*. Obtenido de <https://www.prensalibre.com>: <https://www.prensalibre.com/economia/am-coronavirus-cuanto-pierde-guatemala-con-los-aviones-en-tierra-y-el-cierre-al-turismo/>
- Camacho, H., Cámara, L., Cáscante, R., & Héctor, S. (2001). *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Madrid: Fundación CIDEAL.
- Capital Humano. (2021). La Gestión del Talento en España y Latinoamérica 2020. *Capital Humano*, 83-101.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Cornejo, H. (Mayo de 2019). *La gestión del cambio como implicación subjetiva de los líderes y los colaboradores*. Obtenido de <http://revistas.ubiobio.cl>: <http://revistas.ubiobio.cl>
- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 33-55. doi:10.15667/LABOREALXII0216CDC
- Disposiciones presidenciales en caso de calamidad pública y órdenes para el estricto cumplimiento. (26 de Julio de 2020). Presidencia de la Republica de Guatemala.

- Espinosa Yáñez, A., & Martínez Vázquez, G. (2021). Teletrabajo, confinamiento y salud. *El Cotidiano*, 49-60.
- Ferrari, F. (2020). El futuro de las empresas dependerá de su propósito y su diversidad. *Latin Trade*, 20-20.
- Gamarro, U. (30 de abril de 2020). *Prensa Libre*. Obtenido de <https://www.prensalibre.com/>: <https://www.prensalibre.com/economia/coronavirus-mas-de-3-mil-patronos-difirieron-sus-cuotas-del-igss-por-falta-de-efectivo/>
- García, O., & Domínguez, A. (9 de 10 de 2020). *Prensa Libre*. Obtenido de <https://www.prensalibre.com/>: <https://www.prensalibre.com/guatemala/comunitario/cinco-departamentos-registran-alta-ocupacion-de-camas-por-pacientes-con-coronavirus/>
- Guía para la elaboración del trabajo de graduación y líneas de investigación en postgrado (2021) Escuela de Ciencias Psicológicas – USAC.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- La Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. (2021). La digitalización de la función de RR.HH. en España. *Capital Humano*, 123-132.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- López Pérez, E. (2020). La industria 4.0 y las nuevas formas de trabajar: una perspectiva desde el caso mexicano en tiempos del COVID 19. *Lan Harremanak*, 17.
- Merrill, P. (2020). Change in a VUCA world. *Quality Progress*, 54-57.
- Organización internacional del trabajo. (2020). *El COVID 19 y el mundo del trabajo*. Observatorio de la organización internacional del trabajo.
- Organización internacional del trabajo (1996). Convenio sobre el trabajo a domicilio (convenio 177).

- Organización Mundial de la Salud. (12 de 2019). *Who internacional*. Obtenido de <https://www.who.int>: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Pastakia, K., Kearsey, J., Kilpatrick, J., & Moir, J. (2020). *COVID-19 Estrategias prácticas de capital humano que ponen de primero a la gente*. Canada: Diloitte.
- Picatoste, F., & Touza, S. (28 de octubre de 2020). *10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/>: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>
- Puerta, D. X. (2020). Percepción del riesgo frente al COVID 19: Nuevos retos. *Psicología desde el Caribe*, 240-246.
- Riesco, M. (2008). El enfoque por competencias en el EEES y sus implicaciones en la enseñanza y el aprendizaje. *Tendencias pedagógicas*, 79-105.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson: México.
- Santillán Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica* , 12.
- Social, M. d. (2020). *Tabla de Casos confirmados COVID 19*. Guatemala.
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. *Documentos de Proyectos(LC/TS.2020/67)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 34.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 18.
- Zambrano Ricaurte, D. (2021). Un llamado a las ciencias del comportamiento para combatir la pandemia del. *Psicología desde el Caribe*.

8. ANEXO

8.1 INSTRUMENTO:

Realizado por: Carlos Castro, actualmente cursando la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, que se desarrolla en la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La entrevista es parte del proceso de investigación con fines de graduación de la Maestría.

Para su comunicación favor escribir al correo tcarloscastro@gmail.com

1. Características del instrumento

- Tiempo aproximado: 45 minutos
- Propósito: Comprender el desarrollo o adquisición de competencias laborales como parte fundamental para responder a los retos derivados de la pandemia COVID 19, en profesionales de recursos humanos.
- Los datos obtenidos tienen como primer fin obtener una comprensión sobre las competencias que han sido demandadas para los profesionales de recursos humanos, los cambios y retos al desarrollarlas, así mismo el aprendizaje derivado del ejercicio académico de la investigación.

2. Consentimiento informado:

- Confidencialidad y resguardo de la información: La información personal y/o grupal obtenida mediante la realización de cuestionarios, entrevistas o reuniones grupales de diálogo será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de Carlos Castro. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante en todas las entrevistas individuales o reuniones grupales de diálogo. Asimismo, se realizarán

todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

- La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a permanecer en el lugar.
- Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, Mtra. Gabriela Alvarez García, profesora titular del curso, colegiado 3817 y la Mtra. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido, colegiado 570 del Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: tcarloscastro@gmail.com. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global.
- De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt/ galvarez@psicousac.edu.gt
- Declaración de consentimiento: después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.
- Estoy de acuerdo en participar _____
- No estoy de acuerdo en participar _____
- Autorizo a que la entrevista individual o reunión grupal sea grabada como parte del estudio: Sí _____ No _____.

Ítems

Modalidad: Entrevista

1. En esta época de pandemia ¿qué habilidades laborales ha sido necesario adoptar? ¿Y porque considera que son esas habilidades?
2. ¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?
3. ¿Qué conocimientos le ha demandado saber los retos generados por COVID 19? Y si ha tenido otro cambio durante la pandemia ¿que otro conocimiento ha tenido que adquirir?
4. ¿Qué cambios en su forma de ver las cosas le ha permitido ser exitoso en sus labores derivado de COVID 19?
5. ¿Cuáles son las actitudes que ha desarrollado como profesional a raíz de COVID 19?
6. ¿Se ha capacitado para el cambio por COVID 19? ¿En qué áreas?
7. ¿Las capacitaciones que ha recibido en el último trimestre le han resultado útiles? ¿Considera que requiere recibir otro tipo de capacitaciones? ¿Cuáles serían?
8. En la gestión de recursos humanos ¿Cuáles son los procesos que cambiaron a raíz de COVID 19?
Derivado de lo anterior, ¿cuáles son los aspectos (competencias) que ha necesitado desarrollar como profesional de recursos humanos?
9. ¿Cuáles considera que son las competencias fundamentales que un profesional de recursos humanos debe poseer para optar a un empleo en recursos humanos en estos tiempos de pandemia?

Link de entrevista:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSenYMtn0XT5pH0vkYeZhxhm2Qo4rODs_gONCxAto0kQ3ZcTxcw/viewform?usp=sf_link

8.2 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

P1.

Declaración de consentimiento: Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.	Sí, estoy de acuerdo a participar y brindar información para fines estrictamente académicos
Puesto que ocupa en el área de Recursos Humanos	Jefe de RH
Años de experiencia en Recursos Humanos	De 5 a 6 años
Género	Femenino
Grado académico	Maestría
1. En esta época de pandemia ¿Qué habilidades laborales ha sido necesario adoptar? ¿Y por qué considera que son esas habilidades?	Adaptabilidad al cambio, influencia
2. ¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?	En mi trabajo ya utilizamos herramientas para sesiones en diferentes unidades y países
3.1 ¿Qué conocimientos le ha demandado saber los retos generados por COVID 19?	Salud y Seguridad Ocupacional
3.2 Y si ha tenido otro cambio durante la pandemia ¿Qué otro conocimiento ha tenido que adquirir?	
4. ¿Qué cambios en su forma de ver las cosas le ha permitido ser exitoso en sus labores derivado de COVID 19?	Enfoque a cliente interno
5. ¿Cuáles son las actitudes que ha desarrollado como profesional a raíz de COVID 19?	SSO y profundizar en la atención del IGSS

6. ¿Se ha capacitado para el cambio por COVID 19? ¿En qué áreas?	SSO, ley laboral (suspensiones de contrato)
7.1 ¿Las capacitaciones que ha recibido en el último trimestre le han resultado útiles?	Si
7.2 ¿Considera que requiere recibir otro tipo de capacitación? ¿Cuáles serían?	Ninguna
8.1 En la gestión de recursos humanos ¿Cuáles son los procesos que cambiaron a raíz de COVID 19?	Teletrabajo, SSO, acuerdos de prestaciones en el IGSS
8.2 Derivado de lo anterior, ¿Cuáles son los aspectos (competencias) que ha necesitado desarrollar como profesional de recursos humanos?	Adaptación al cambio, flexibilidad, enfoque al cliente interno
9. ¿Cuáles considera que son las competencias fundamentales que un profesional de recursos humanos debe poseer para optar a un empleo en recursos humanos en estos tiempos de pandemia?	Enfoque a cliente interno, adaptabilidad, juicio, conocimiento de leyes laborales

P2.

Declaración de consentimiento: Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.	Sí, estoy de acuerdo a participar y brindar información para fines estrictamente académicos
Puesto que ocupa en el área de Recursos Humanos	Generalista Senior de Recursos Humanos
Años de experiencia en Recursos Humanos	De 3 a 4 años
Género	Masculino
Grado académico	Técnico - Universitario

1. En esta época de pandemia ¿Qué habilidades laborales ha sido necesario adoptar? ¿Y por qué considera que son esas habilidades?	La innovación, para adaptarse a las nuevas formas de trabajo a distancia
2. ¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?	Plataformas de reuniones virtuales, que tiene como propósito mantener la comunicación con el cliente interno
3.1 ¿Qué conocimientos le ha demandado saber los retos generados por COVID 19?	Coaching por medio de teletrabajo
3.2 Y si ha tenido otro cambio durante la pandemia ¿Qué otro conocimiento ha tenido que adquirir?	Comunicación asertiva
4. ¿Qué cambios en su forma de ver las cosas le ha permitido ser exitoso en sus labores derivado de COVID 19?	Adaptaste a los cambios que el mercado laboral exige
5. ¿Cuáles son las actitudes que ha desarrollado como profesional a raíz de COVID 19?	Mente abierta, aceptación del cambio y trabajo a distancia
6. ¿Se ha capacitado para el cambio por COVID 19? ¿En qué áreas?	Resistencia al cambio
7.1 ¿Las capacitaciones que ha recibido en el último trimestre le han resultado útiles?	Si, aunque no todas han sido enfocadas en el Covid 19, se continúa con un plan de capacitación a distancia
7.2 ¿Considera que requiere recibir otro tipo de capacitación? ¿Cuáles serían?	Legislación laboral
8.1 En la gestión de recursos humanos ¿Cuáles son los procesos que cambiaron a raíz de COVID 19?	Los procesos de reclutamiento, las

	reuniones y capacitaciones presenciales, incluir dentro del presupuesto insumos de protección e higiene personal
8.2 Derivado de lo anterior, ¿Cuáles son los aspectos (competencias) que ha necesitado desarrollar como profesional de recursos humanos?	Multi tareas
9. ¿Cuáles considera que son las competencias fundamentales que un profesional de recursos humanos debe poseer para optar a un empleo en recursos humanos en estos tiempos de pandemia?	Competencias técnicas, manejo de office, capacidad de aprendizaje, manejo de conflictos

P3.

Declaración de consentimiento: Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.	People & Organization Business Partner GT & Talent acquisition Specialist
Puesto que ocupa en el área de Recursos Humanos	De 9 a 10 años
Años de experiencia en Recursos Humanos	Femenino
Género	Maestría
Grado académico	Planificación - es necesario llevar a otro nivel la habilidad de organizarse y organizar distintas actividades laborales y personales

1. En esta época de pandemia ¿Qué habilidades laborales ha sido necesario adoptar? ¿Y por qué considera que son esas habilidades?	En las salas de videoconferencias más apps para la experiencia de los asociados
2. ¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?	Más acerca de seguridad, higiene y leyes sobre las mismas
3.1 ¿Qué conocimientos le ha demandado saber los retos generados por COVID 19?	Resiliencia: laboral y personal
3.2 Y si ha tenido otro cambio durante la pandemia ¿Qué otro conocimiento ha tenido que adquirir?	Aprender a delegar; entender qué hay más personas de la organización que pueden hacerlo también
4. ¿Qué cambios en su forma de ver las cosas le ha permitido ser exitoso en sus labores derivado de COVID 19?	Resiliente, proactiva
5. ¿Cuáles son las actitudes que ha desarrollado como profesional a raíz de COVID 19?	Gestión del cambio
6. ¿Se ha capacitado para el cambio por COVID 19? ¿En qué áreas?	Si
7.1 ¿Las capacitaciones que ha recibido en el último trimestre le han resultado útiles?	Más acerca de Coaching a distancia
7.2 ¿Considera que requiere recibir otro tipo de capacitación? ¿Cuáles serían?	Más acerca de salud y seguridad
8.1 En la gestión de recursos humanos ¿Cuáles son los procesos que cambiaron a raíz de COVID 19?	Resiliencia; gestión del cambio, comunicación

8.2 Derivado de lo anterior, ¿Cuáles son los aspectos (competencias) que ha necesitado desarrollar como profesional de recursos humanos?	Comunicación asertiva, resiliencia, organización, gestión del cambio
9. ¿Cuáles considera que son las competencias fundamentales que un profesional de recursos humanos debe poseer para optar a un empleo en recursos humanos en estos tiempos de pandemia?	Competencias técnicas, manejo de office, capacidad de aprendizaje, manejo de conflictos

P4.

Declaración de consentimiento: Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.	Sí, estoy de acuerdo con participar y brindar información para fines estrictamente académicos
Puesto que ocupa en el área de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
Años de experiencia en Recursos Humanos	De 9 a 10 años
Género	Femenino
Grado académico	Maestría
1. En esta época de pandemia ¿Qué habilidades laborales ha sido necesario adoptar? ¿Y por qué considera que son esas habilidades?	*Mejorar Habilidades de Organización *Rendición de cuentas a distancia *Adaptación al uso adecuado de la tecnología

<p>2. ¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?</p>	<p>Manejo de sistema Remoto</p> <p>Muchos sistemas únicamente tienen acceso en la conexión de la empresa en sí, aprender a utilizarlo con otras plataformas para poder usarlo en cualquier lugar.</p>
<p>3.1 ¿Qué conocimientos le ha demandado saber los retos generados por COVID 19?</p>	<p>Tener información actualizada del personal (en muchos aspectos personales, geográficos) para saber cómo accionar ante la crisis.</p>
<p>3.2 Y si ha tenido otro cambio durante la pandemia ¿Qué otro conocimiento ha tenido que adquirir?</p>	<p>Conocimiento de todos los protocolos para minimizar riesgos de pandemia.</p>
<p>4. ¿Qué cambios en su forma de ver las cosas le ha permitido ser exitoso en sus labores derivado de COVID 19?</p>	<p>Comunicación asertiva Planificación Organización</p>
<p>5. ¿Cuáles son las actitudes que ha desarrollado como profesional a raíz de COVID 19?</p>	<p>Empatía y positivismo</p>
<p>6. ¿Se ha capacitado para el cambio por COVID 19? ¿En qué áreas?</p>	<p>Si, en el manejo de personal a distancia</p>
<p>7.1 ¿Las capacitaciones que ha recibido en el último trimestre le han resultado útiles?</p>	<p>Si</p>

7.2 ¿Considera que requiere recibir otro tipo de capacitación? ¿Cuáles serían?	Aspectos relacionados a las leyes y secuelas de COVID por temas laborales
8.1 En la gestión de recursos humanos ¿Cuáles son los procesos que cambiaron a raíz de COVID 19?	Atención al colaborador, más en línea y menos presencial.
8.2 Derivado de lo anterior, ¿Cuáles son los aspectos (competencias) que ha necesitado desarrollar como profesional de recursos humanos?	Comunicación a distancia
9. ¿Cuáles considera que son las competencias fundamentales que un profesional de recursos humanos debe poseer para optar a un empleo en recursos humanos en estos tiempos de pandemia?	Comunicación asertiva

P5.

Declaración de consentimiento: Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.	Sí, estoy de acuerdo a participar y brindar información para fines estrictamente académicos
Puesto que ocupa en el área de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos
Años de experiencia en Recursos Humanos	11 años o más
Género	Femenino
Grado académico	Maestría
1. En esta época de pandemia ¿Qué habilidades laborales ha sido necesario adoptar? ¿Y por qué considera que son esas habilidades?	Trabajar desde casa, inteligencia artificial, automatización de

	procesos. Estos tres fueron y son necesarios para esta época
2. ¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?	Teams, Kahoot!, share drive, todos estos con el propósito de estar más de cerca con los colaboradores
3.1 ¿Qué conocimientos le ha demandado saber los retos generados por COVID 19?	Power BI análisis de datos
3.2 Y si ha tenido otro cambio durante la pandemia ¿Qué otro conocimiento ha tenido que adquirir?	Microsoft 900 y Azure 900 como parte de la capacitación de la empresa
4. ¿Qué cambios en su forma de ver las cosas le ha permitido ser exitoso en sus labores derivado de COVID 19?	Resiliencia y manejo del cambio
5. ¿Cuáles son las actitudes que ha desarrollado como profesional a raíz de COVID 19?	Colaboradora, reactiva y proactiva
6. ¿Se ha capacitado para el cambio por COVID 19? ¿En qué áreas?	Manejo del cambio
7.1 ¿Las capacitaciones que ha recibido en el último trimestre le han resultado útiles?	Si
7.2 ¿Considera que requiere recibir otro tipo de capacitación? ¿Cuáles serían?	Si, Coaching
8.1 En la gestión de recursos humanos ¿Cuáles son los procesos que cambiaron a raíz de COVID 19?	Todo puede ser auto gestionable
8.2 Derivado de lo anterior, ¿Cuáles son los aspectos (competencias) que ha necesitado desarrollar como profesional de recursos humanos?	Capacidad de análisis, creatividad e innovación

9. ¿Cuáles considera que son las competencias fundamentales que un profesional de recursos humanos debe poseer para optar a un empleo en recursos humanos en estos tiempos de pandemia?	Comunicación efectiva, orientada al cliente interno
---	---

P6.

Declaración de consentimiento: Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.	Sí, estoy de acuerdo con participar y brindar información para fines estrictamente académicos
Puesto que ocupa en el área de Recursos Humanos	Ninguno
Años de experiencia en Recursos Humanos	De 1 a 2 años
Género	Femenino
Grado académico	Maestría
1. En esta época de pandemia ¿Qué habilidades laborales ha sido necesario adoptar? ¿Y por qué considera que son esas habilidades?	Innovación virtual
2. ¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?	Zoom
3.1 ¿Qué conocimientos le ha demandado saber los retos generados por COVID 19?	Estar actualizada tecnológicamente
3.2 Y si ha tenido otro cambio durante la pandemia ¿Qué otro conocimiento ha tenido que adquirir?	N/A
4. ¿Qué cambios en su forma de ver las cosas le ha permitido ser exitoso en sus labores derivado de COVID 19?	Reducir los tiempos
5. ¿Cuáles son las actitudes que ha desarrollado como profesional a raíz de COVID 19?	Organización del tiempo

6. ¿Se ha capacitado para el cambio por COVID 19? ¿En qué áreas?	No
7.1 ¿Las capacitaciones que ha recibido en el último trimestre le han resultado útiles?	NA
7.2 ¿Considera que requiere recibir otro tipo de capacitación? ¿Cuáles serían?	En compras internacionales
8.1 En la gestión de recursos humanos ¿Cuáles son los procesos que cambiaron a raíz de COVID 19?	N-a
8.2 Derivado de lo anterior, ¿Cuáles son los aspectos (competencias) que ha necesitado desarrollar como profesional de recursos humanos?	NA
9. ¿Cuáles considera que son las competencias fundamentales que un profesional de recursos humanos debe poseer para optar a un empleo en recursos humanos en estos tiempos de pandemia?	NA

P7.

Declaración de consentimiento: Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.	Sí, estoy de acuerdo con participar y brindar información para fines estrictamente académicos
Puesto que ocupa en el área de Recursos Humanos	Generalista de Gestión de Talento Humano
Años de experiencia en Recursos Humanos	11 años o más
Género	Masculino
Grado académico	Licenciatura
1. En esta época de pandemia ¿Qué habilidades laborales ha sido necesario adoptar? ¿Y por qué considera que son esas habilidades?	Creatividad e Innovación: ante la modalidad de Home

	<p>office tuvimos que adaptarnos a los cambios tecnológicos y diseñar nuevas formas de presentar resultados y cumplir con tiempos y objetivos.</p> <p>Liderazgo y Trabajo en Equipo: una competencia necesaria para influir, dirigir y motivar al equipo de trabajo de forma distante.</p>
<p>2. ¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?</p>	<p>Skype, Meets y Joinmeets con el fin de lograr comunicarnos con los equipos de trabajo.</p> <p>OBS para presentaciones de alto impacto.</p> <p>Herramientas multiplataforma para trabajo colaborativo.</p>
<p>3.1 ¿Qué conocimientos le ha demandado saber los retos generados por COVID 19?</p>	<p>Tecnológicos y de marketing específicamente</p>
<p>3.2 Y si ha tenido otro cambio durante la pandemia ¿Qué otro conocimiento ha tenido que adquirir?</p>	<p>Resiliencia, para saber superar los problemas</p>

	y enriquecerme con lo aprendido de las situaciones.
4. ¿Qué cambios en su forma de ver las cosas le ha permitido ser exitoso en sus labores derivado de COVID 19?	Nada es personal, todo es laboral y profesional, saber manejar los problemas sin que me generen una huella personal.
5. ¿Cuáles son las actitudes que ha desarrollado como profesional a raíz de COVID 19?	No sé si llamarle actitud, pero es capacidad de adaptarse al cambio y tomar las situaciones con madurez y de forma objetiva (con buena actitud)
6. ¿Se ha capacitado para el cambio por COVID 19? ¿En qué áreas?	No directamente
7.1 ¿Las capacitaciones que ha recibido en el último trimestre le han resultado útiles?	Si
7.2 ¿Considera que requiere recibir otro tipo de capacitación? ¿Cuáles serían?	Estamos en un momento en la historia en que debemos estar en constante capacitación
8.1 En la gestión de recursos humanos ¿Cuáles son los procesos que cambiaron a raíz de COVID 19?	Reclutamiento, capacitación y retención de personal en general.

8.2 Derivado de lo anterior, ¿Cuáles son los aspectos (competencias) que ha necesitado desarrollar como profesional de recursos humanos?	Adaptación al cambio, asertividad, inteligencia emocional y habilidades de comunicación
9. ¿Cuáles considera que son las competencias fundamentales que un profesional de recursos humanos debe poseer para optar a un empleo en recursos humanos en estos tiempos de pandemia?	Adaptación al cambio

P8.

Declaración de consentimiento: Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.	Sí, estoy de acuerdo con participar y brindar información para fines estrictamente académicos
Puesto que ocupa en el área de Recursos Humanos	Encargado de Atracción y Retención de Talento
Años de experiencia en Recursos Humanos	11 años o más
Género	Masculino
Grado académico	Maestría
1. En esta época de pandemia ¿Qué habilidades laborales ha sido necesario adoptar? ¿Y por qué considera que son esas habilidades?	Comunicación digital, creo que hemos desarrollado otras formas de comunicación, antes era muy sencillo buscar en la oficina, ahora todo lo hacemos virtual.

<p>2. ¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?</p>	<p>Videollamada principalmente, entrevistas, inducciones y de recreación</p>
<p>3.1 ¿Qué conocimientos le ha demandado saber los retos generados por COVID 19?</p>	<p>Todo lo relacionado a temas digitales, hemos buscado la forma de mantener la cultura y los valores de la organización</p>
<p>3.2 Y si ha tenido otro cambio durante la pandemia ¿Qué otro conocimiento ha tenido que adquirir?</p>	<p>Hemos transformado todos nuestros procesos para evitar el contacto y asegurar la salud</p>
<p>4. ¿Qué cambios en su forma de ver las cosas le ha permitido ser exitoso en sus labores derivado de COVID 19?</p>	<p>Ya manejábamos un ATS para atraer talento, tomó mucha más fuerza y hemos visto mejoras significativas, en tiempo, dinero y calidad</p>
<p>5. ¿Cuáles son las actitudes que ha desarrollado como profesional a raíz de COVID 19?</p>	<p>Disciplina y enfoque</p>
<p>6. ¿Se ha capacitado para el cambio por COVID 19? ¿En qué áreas?</p>	<p>En el COVID mismo, protocolos formas de trabajo, medios virtuales, transformación</p>

7.1 ¿Las capacitaciones que ha recibido en el último trimestre le han resultado útiles?	Si, obtuvimos licencias en Coursera y ha sido otro nivel nunca visto
7.2 ¿Considera que requiere recibir otro tipo de capacitación? ¿Cuáles serían?	No
8.1 En la gestión de recursos humanos ¿Cuáles son los procesos que cambiaron a raíz de COVID 19?	Principalmente atracción de talento, inducción y desarrollo
8.2 Derivado de lo anterior, ¿Cuáles son los aspectos (competencias) que ha necesitado desarrollar como profesional de recursos humanos?	Buscar soluciones, optimizar y mejorar procesos, visión de largo plazo, liderazgo
9. ¿Cuáles considera que son las competencias fundamentales que un profesional de recursos humanos debe poseer para optar a un empleo en recursos humanos en estos tiempos de pandemia?	Comunicación digital, liderazgo y creatividad

P9.

Declaración de consentimiento: Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.	Sí, estoy de acuerdo a participar y brindar información para fines estrictamente académicos
Puesto que ocupa en el área de Recursos Humanos	Coordinador de Talento Humano
Años de experiencia en Recursos Humanos	11 años o más
Género	Femenino
Grado académico	Licenciatura

<p>1. En esta época de pandemia ¿Qué habilidades laborales ha sido necesario adoptar? ¿Y por qué considera que son esas habilidades?</p>	<p>La adaptación al cambio: aprender a utilizar la tecnología, La responsabilidad; Estar al día con la información y métodos de higiene vigentes a nivel legal y su adaptación y comunicación con la empresa y La disciplina; cumplimiento y velar por ser ejemplo en la aplicación de las medidas.</p>
<p>2. ¿Qué instrumentos o herramientas tecnológicas ha aprendido derivado de la pandemia COVID 19 a nivel laboral y cuál ha sido el propósito?</p>	<p>ZOOM, MEET, TEAMS: Para las reuniones virtuales. Utilización de dropbox y Drive</p>
<p>3.1 ¿Qué conocimientos le ha demandado saber los retos generados por COVID 19?</p>	<p>Los planes de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional</p>
<p>3.2 Y si ha tenido otro cambio durante la pandemia ¿Qué otro conocimiento ha tenido que adquirir?</p>	<p>Medición correcta de temperatura El correcto lavado de manos</p>
<p>4. ¿Qué cambios en su forma de ver las cosas le ha permitido ser exitoso en sus labores derivado de COVID 19?</p>	<p>La resiliencia y la adaptabilidad</p>
<p>5. ¿Cuáles son las actitudes que ha desarrollado como profesional a raíz de COVID 19?</p>	<p>La paciencia y la disciplina</p>

6. ¿Se ha capacitado para el cambio por COVID 19? ¿En qué áreas?	En finanzas y Seguridad industrial
7.1 ¿Las capacitaciones que ha recibido en el último trimestre le han resultado útiles?	Sí
7.2 ¿Considera que requiere recibir otro tipo de capacitación? ¿Cuáles serían?	Más información de temas de seguridad industrial y los lineamientos de las instituciones gubernamentales
8.1 En la gestión de recursos humanos ¿Cuáles son los procesos que cambiaron a raíz de COVID 19?	El proceso de Selección: Ahora hacemos entrevistas virtuales El proceso de Inducción: Desde el primer día se le entrega el equipo al nuevo empleado y se le da un tour virtual con toda la información necesaria
8.2 Derivado de lo anterior, ¿Cuáles son los aspectos (competencias) que ha necesitado desarrollar como profesional de recursos humanos?	.
9. ¿Cuáles considera que son las competencias fundamentales que un profesional de recursos humanos debe poseer para optar a un empleo en recursos humanos en estos tiempos de pandemia?	La adaptación al cambio, innovación y ser autodidacta