



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN  
COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN UN CENTRO DE  
CAPACITACIÓN UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

**Ada Oralia Lool Lool**

Asesorado por el Msc. Ing. José Rolando Chávez Salazar

Guatemala, agosto de 2021



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN  
COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN UN CENTRO DE  
CAPACITACIÓN UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**ADA ORALIA LOOL LOOL**

ASESORADO POR EL MSC. ING. JOSÉ ROLANDO CHÁVEZ SALAZAR

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2021



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Sergio Roberto Barrios Sandoval
EXAMINADOR	Ing. Guillermo Federico Mijangos Martínez
EXAMINADOR	Ing. Selvin Estuardo Joaquín Juárez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN  
COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN UN CENTRO DE  
CAPACITACIÓN UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 22 de febrero de 2020.

  
**Ada Oralia Lool Lool**





Guatemala, 6 de febrero de 2020.

Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí  
Director de Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería  
Maestría de Gestión Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero Álvarez Cotí:

Por este medio hago de su conocimiento que apruebo el protocolo de la estudiante Ada Oralia Lool Lool, que se identifica con carné:2003-13038 y DPI :1638-73755-0101, con el tema **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN UN CENTRO DE CAPACITACIÓN UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

Agradeciendo su atención y apoyo a la presente, quedó a la orden ante cualquier duda que pueda surgir.

Sin otro particular, me suscribo, atentamente.

*Ing. José Rolando Chávez Salazar  
Ingeniero Industrial  
Colegiado No. 4,317*

**INGENIERO JOSÉ ROLANDO CHÁVEZ SALAZAR  
COLEGIADO NO. 4317**



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN UN CENTRO DE CAPACITACIÓN UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria Ada Oralia Lool Lool, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director



Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2020



Ref. EEPFI-343-2020  
Guatemala, 29 de febrero de 2020

Director  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Presente.

Estimado Ing. Urquizú:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN UN CENTRO DE CAPACITACIÓN UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante **Ada Oralía Lool Lool** carné número **200313038**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previa a culminar sus estudios en la Maestría en Artes en Gestión Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular,

Atentamente,

*Ing. José Rolando Chávez Salazar*  
**Ing. José Rolando Chávez Salazar**  
**Ingeniero Industrial**  
**Colegiado No. 4,317**  
Mtro. José Rolando Chávez Salazar  
Asesor

*"Id y Enseñad a Todos"*

*Mtro. Carlos Humberto Aroche Sandoval*  
**Mtro. Carlos Humberto Aroche Sandoval**  
**Coordinador de Maestría**  
**Gestión Industrial**



*Mtro. Edgar Darío Álvarez Coti*  
**Mtro. Edgar Darío Álvarez Coti**  
**Director**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Facultad de Ingeniería**





**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

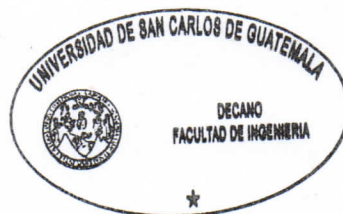
**Decanato**  
**Facultad de Ingeniería**  
**24189101 - 24189102**

DTG. 338.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN UN CENTRO DE CAPACITACIÓN UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria: **Ada Oralia Lool Lool**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada  
Decana



Guatemala, agosto 2021

AACE/cc

## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Padre Celestial</b>	Por ser la parte central de mi vida y por darme el conocimiento y la sabiduría para concluir con éxito esta meta.
<b>Mis padres</b>	Benito y Dorothy Lool por guiarme siempre por el camino correcto. Este logro también es suyo.
<b>Mi familia</b>	Mi esposo, tíos y primos, por la ayuda y el apoyo durante toda mi carrera y para que mi logro sirva de incentivo para sus metas futuras.
<b>Mis amigos</b>	Por estar ahí y luchar junto a mí, ustedes saben quiénes son.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por permitirme crecer intelectual y personalmente.



## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por darme los medios para desarrollarme personal e intelectualmente.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por ser una importante influencia en mi carrera, y darme el conocimiento necesario para lograr esta meta.
<b>Mi asesor</b>	Ing. Rolando Chávez por su ayuda en la realización de este trabajo.
<b>Centro de Capacitación</b>	Por su confianza al dejarme desarrollar este trabajo en sus instalaciones.







7.4.	Competencias laborales .....	21
7.4.1.	Tipos de competencias laborales .....	22
7.4.2.	Niveles de competencias .....	24
7.5.	Gestión de recursos humanos por competencias .....	25
7.5.1.	Desarrollo del talento humano basado en competencias .....	25
7.6.	Reclutamiento de personal .....	25
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO .....	27
9.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
9.1.	Diseño y enfoque de la investigación .....	29
9.2.	Tipo de diseño .....	29
9.3.	Alcance .....	29
9.4.	Tiempo de ocurrencia .....	30
9.5.	Variables e indicadores .....	30
9.6.	Fases de la metodología .....	31
9.7.	Universo y muestra .....	33
10.	TÉCNICAS DE ANALISIS DE INFORMACIÓN .....	35
11.	CRONOGRAMA .....	37
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO .....	39
13.	REFERENCIAS .....	41
14.	APÉNDICES .....	45

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Esquema de solución .....	15
2.	Bases de la planificación estratégica.....	21
3.	Niveles de competencias .....	24
4.	Cronograma de actividades .....	37

### TABLAS

I.	Variables .....	31
II.	Recursos financieros.....	40



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
$\sigma^2$	Desviación estándar
$e^2$	Error de estimación
<b>X</b>	Marca para responder encuesta
<b>n</b>	Muestra
*	Multiplicación
<b>Z<sup>2</sup></b>	Nivel de confianza
<b>No.</b>	Número
<b>Q</b>	Quetzales
%	Símbolo de porcentaje
+	Suma
<b>N</b>	Tamaño de la población



## GLOSARIO

<b>Capacitación</b>	Proceso para adquirir conocimientos.
<b>Capital Humano</b>	Valor económico que procede de la formación y experiencia de los trabajadores.
<b>Competencia</b>	Capacidad para el desarrollo de algo.
<b>Cualidades</b>	Característica que se considera buena o positiva.
<b>Desempeño</b>	Cumplir una obligación, rendimiento de una persona.
<b>Diagnóstico</b>	Examen de una cosa, hecho o situación para realizar un análisis o buscar una solución.
<b>Estrategia</b>	Procedimiento para la toma de decisiones para alcanzar objetivos.
<b>FODA</b>	Evaluación interna y externa de las empresas para establecer estrategias ante nuevos retos u oportunidades.
<b>Gestión</b>	Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar.



<b>Mejora</b>	Revisar continuamente las operaciones para reducir costos.
<b>Organización</b>	Grupo de personas y medios organizados con un fin en común.
<b>Pareto</b>	Técnica que permite clasificar información de mayor a menor relevancia para reconocer los problemas en los que hay que enfocarse.
<b>Proceso</b>	Conjunto de pasos o secuencia lógica para lograr un resultado específico.
<b>Productividad</b>	Capacidad de producción por unidad de trabajo.
<b>Proyecto</b>	Conjunto de actividades para resolver problemas específicos.
<b>Sistematización</b>	Proceso por el cual se pretende ordenar una serie de elementos, pasos, etapas, entre otros.

## **RESUMEN**

Algunos desafíos organizacionales consisten en la carencia de competencias laborales en los puestos de trabajo y la falta de renovación del capital humano por medio de la formación continua que produce mal clima organizacional y falta de interés en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la gestión de recursos humanos por competencias laborales agrega valor a la organización ya que permite identificar las capacidades de las personas requeridas para cada puesto de trabajo.

En un sistema de gestión por competencias el éxito consiste en analizar los puestos de trabajo en función de las competencias necesarias para poder garantizar un buen desempeño lo que a su vez aumentará la productividad de la organización y a su vez ayudará al desarrollo profesional de las personas.

Con dicho estudio se pretende mejorar la dirección y control de los procesos de selección de personal para poder aumentar el rendimiento y la productividad de los colaboradores; atraer al talento humano calificado y con la capacidad de desarrollarse; retener al recurso humano calificado, motivar a los colaboradores a que se comprometan con la empresa y el crecimiento y desarrollo de los colaboradores para que a su vez pueda mejorar el clima laboral y lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



# 1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación es una sistematización ya que toma como base la gestión del talento humano por competencias laborales para poder diseñar un sistema de gestión que busca agregar valor al profundizar en el desarrollo del capital humano, ya que ayudará a elevar y maximizar el potencial de cada colaborador según su puesto de trabajo para así lograr los objetivos productivos de la organización. Esta gestión por competencias tendrá como base un enfoque que tomará en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos ayudando a alinearse con los objetivos de la organización. Las áreas principales de aplicación de dicha gestión son: selección, formación y desarrollo, planes de carrera y política de incentivos

El problema de tener deficiencias en la gestión del recurso humano en el centro de capacitación repercute en la mejora del desempeño de los colaboradores, y la insatisfacción laboral; por lo tanto, es de suma importancia el poder corregir estas deficiencias para poder contar con un sistema de gestión integral que permita el desarrollo correcto de los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación para así generar un alto rendimiento.

Es de suma importancia determinar un sistema de gestión de recurso humano basado en competencias para el centro de capacitación ya que se usará para integrar el talento humano a la estrategia de la organización al atraer, retener y desarrollar el talento humano.

Como resultado de la investigación se pretende que el mayor aporte sea mejorar la dirección y control de los procesos de selección de personal, lo cual beneficiara al centro de capacitación al mejorar el rendimiento y la productividad de sus colaboradores.

## 2. ANTECEDENTES

El enfoque principal de la administración de recursos humanos es planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar el recurso humano para poder lograr los objetivos de la organización, con el tiempo surge un concepto diferente en cuanto a la administración de recursos humano, este nuevo concepto es la gestión del talento humano por competencias laborales, este enfoque se basa en controlar y dirigir a las personas poniendo principal énfasis en la conducta humana. (Alles, 2006, p. 10)

Por su parte Villa (2011) indica que el modelo de gestión por competencias laborales contiene varias etapas que lleva a las empresas a conocer su funcionamiento interior para verse reflejado en el mundo empresarial. A su vez permite que se detecten, adquieran, potencien y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización y que le diferencien en su sector, al proponer un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización. (p. 21)

Esta investigación se tomará como base para determinar el orden de las etapas del modelo de gestión para el centro de capacitación misional.

En su investigación Méndez (2017) diseña un manual que da a conocer a la cooperativa de ahorro y crédito la inmaculada concepción RL de Huehuetenango los aspectos generales de las competencias laborales que se deben aplicar en la gestión del recurso humano para aumentar la productividad

de la institución. Dicho manual servirá para definir las competencias básicas que debe tener una posición administrativa.

Por su parte Pum (2018) en su investigación da una “categorización de las competencias y explica técnicas para la identificación de las competencias, así mismo da una comparación de los sistemas tradicionales versus los sistemas basados en competencias, e introduce la importancia de la evaluación de desempeño y los métodos que existen para hacer dicha evaluación”, dichos métodos se tomaran como base para formular una evaluación de desempeño para el centro de capacitación.

Gómez y Mendoza (2013) en su investigación concluyen en “El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta”. De esta investigación se tomará el modelo para crear el proceso de selección de personal en el centro de capacitación que integre dichos procesos.

En su investigación Vásquez (2012) hace un análisis de la importancia de la capacitación por competencias laborales para los docentes de la facultad de agronomía de la universidad de San Carlos de Guatemala, en su análisis describe la importancia, beneficios y el proceso de la capacitación, esta investigación ayudará a determinar las necesidades de capacitación y crear un proceso que se adapte a estas necesidades.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la falta de una gestión adecuada del recurso humano en el centro de capacitación hay una alta rotación de personal, retraso en el cumplimiento de los objetivos y un mal clima organizacional.

- Descripción del problema

En el centro de capacitación los misioneros reciben instrucción religiosa, se les enseñan idiomas y aprenden técnicas didácticas para poder enseñar a las personas en su propio idioma. La capacitación dura tres semanas para los que no deben aprender un idioma y seis semanas para los que necesitan aprenderlo.

Los instructores son contratados por dos años ya que el currículo misional se actualiza constantemente; debido a la constante actualización el requisito más importante para ser contratado como instructor es haber ido a una misión, no tomando en cuenta si conocen técnicas de didáctica o si se poseen las competencias necesarias para poder ser instructor.

En el caso del supervisor de enseñanza solo necesita haber estado por lo menos un año en la posición de instructor para poder aplicar a la posición, el centro de capacitación no cuenta con un departamento de recursos humanos por lo tanto la gestión de recursos humanos es compartida entre las asistentes administrativas y el departamento de recursos humanos de las oficinas de área.

Debido a las asignaciones compartidas entre el personal administrativo y el departamento de recursos humanos hay deficiencias en el reclutamiento, la



selección adecuada, la introducción a las áreas de trabajo, la capacitación y la evaluación de desempeño de los colaboradores.

Lo que genera una alta rotación de personal; desconocimiento de los procedimientos adecuados y normas en el puesto de trabajo; insatisfacción de los colaboradores al ver que no todos los maestros son contratados por capacidad; bajo desempeño laboral y todo esto debido a que no hay una comunicación clara de las normas y responsabilidades del puesto; falta un programa de inducción y evaluación de desempeño.

- Formulación del problema

Determinación de un sistema de gestión basado en competencias laborales para mejorar el desempeño en un centro de capacitación.

- Pregunta central

¿Cómo establecer un sistema de gestión basado en competencias para mejorar el desempeño en un centro de capacitación?

- Preguntas auxiliares

- ¿Cuál es la situación del centro de capacitación en relación con la gestión del recurso humano?
- ¿Cuál es el diseño de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias laborales?
- ¿Cuál es la mejora en el desempeño laboral del personal del centro de capacitación?

- Delimitación del problema

El trabajo de graduación se realizará en un Centro de Capacitación, seis meses después a partir de la aprobación del protocolo del trabajo de graduación.

- Límite temporal

El estudio se efectuará seis meses a partir de la aprobación del protocolo.

- Límite geográfico

El centro de capacitación está ubicado en la zona 15 de la ciudad de Guatemala.

- Límite espacial

El centro de capacitación pertenece al departamento misional de la iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días.

- Límite institucional

El centro de capacitación se dedica a la educación religiosa no lucrativa.



## **4. JUSTIFICACIÓN**

Con base en la línea de investigación gestión de recursos humanos dentro de la Maestría de Gestión Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que proporciona conocimientos importantes para enfrentar los problemas y desarrollar la labor profesional dentro de la industria se plantea un diseño de investigación: Modelo de un sistema de gestión del talento humano enfocado en competencias laborales para mejorar el desempeño laboral en un centro de capacitación.

La gestión del talento humano por competencias laborales es una herramienta muy importante para determinar los factores necesarios para el diseño de un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias que logre integrar el talento humano a la estrategia del departamento.

Los beneficios de la investigación serán agregar valor y aportar mejor dirección y control a los procesos de reclutamiento y selección, evaluaciones del desempeño, planes de desarrollo y compensaciones, esto beneficiará al centro de capacitación al maximizar el rendimiento de cada colaborador logrando desarrollar en ellos el sentimiento de ser reconocidos y motivados por el cumplimiento de sus metas.

Así mismo se beneficiarán al poder detectar las áreas de oportunidad y las habilidades a desarrollar al implementar el enfoque de gestión por competencias laborales ya que se diseñará un sistema de evaluación de desempeño y proceso de capacitación de colaboradores.

La motivación de la elaboración de dicha investigación es poder diseñar un sistema de gestión que renueve el capital humano a través de la formación continua para mejorar la competitividad en el centro de capacitación y así profundizar en el tema para poder eliminar las barreras de la productividad tales como la mala gestión que produce sistemas y procesos ineficientes. La relevancia social de esta investigación es promover el desarrollo de las personas lo cual aumentará la productividad y así generar más empleos.

## 5. OBJETIVOS

- General

Diseñar un sistema de gestión basado en competencias laborales para mejorar el desempeño en un centro de capacitación.

- Específicos

- Analizar la situación del centro de capacitación en relación con la gestión del talento humano al comenzar la investigación.
- Definir el diseño de un sistema de gestión basado en competencias.
- Determinar la mejora en el desempeño del personal del centro de capacitación.



## **6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMAS DE SOLUCIÓN**

La falta de comunicación clara de las normas y responsabilidades de los puestos de trabajo y la necesidad de una gestión del talento humano que sea capaz de atraer, retener y desarrollar el capital humano dio como resultado buscar una alternativa que mejore el desempeño laboral del centro de capacitación. El esquema de solución comprende en:

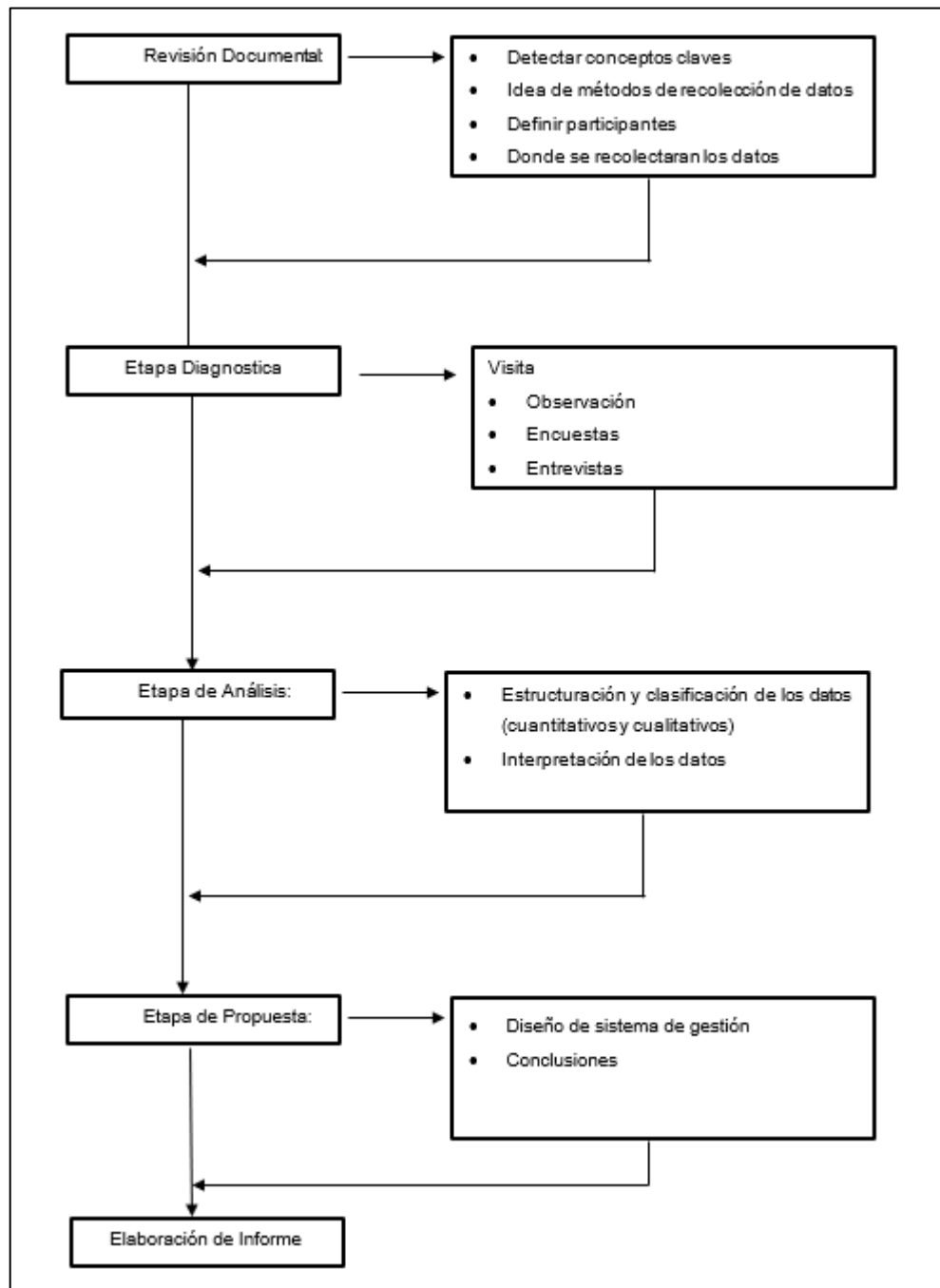
- Etapa de revisión documental: en esta etapa se considerarán los objetivos, las preguntas de investigación, el planteamiento del problema para poder hacer una revisión de la literatura existente para poder detectar conceptos claves y así poder tener una idea sobre los métodos de recolección de datos y análisis, al tener esta idea se podrá definir quiénes serán los participantes y proponer donde se recolectarán los primeros datos.
- Etapa diagnóstica: realizar un diagnóstico respecto a la administración de recursos humanos para determinar los procedimientos que siguen en cuanto a la selección y reclutamiento de personal, evaluación de desempeño y el proceso de capacitación por medio de la visita al centro de capacitación e indagar como son los procesos. El diagnostico se elaborará por medio de la observación, encuestas y entrevistas.
- Etapa de análisis: se hará la estructuración de los datos clasificándolos en cualitativos y cuantitativos para poder interpretarlos y así poder definir el diseño del sistema de gestión del talento humano basado en competencias laborales al determinar cuáles son puntos críticos del sistema de gestión.



- Etapa de propuesta: se propondrá un diseño que defina cómo el sistema de gestión del talento humano basado en competencias laborales puede mejorar el desempeño laboral mediante la determinación de los indicadores de gestión. Se hará el informe final y se presentarán las conclusiones del estudio.

Todo esto para cubrir la necesidad de contar con un equipo de colaboradores calificados, que cumplan con los objetivos de la organización y que se sientan satisfechos; así como la necesidad de disminuir la rotación de personal y fomentar y una cultura de mejoramiento continuo.

Figura 1. Esquema de solución



Fuente: elaboración propia.



## 7. MARCO TEÓRICO

### 7.1. Diseño de investigación

Un diseño de investigación es la manera práctica y concreta que el investigador debe idear para responder a las preguntas de investigación. Esto implica seleccionar o desarrollar un diseño de investigación y aplicarlos al contexto particular de estudio. El termino diseño se refiere al plan o la estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación (Díaz, 2006, p. 132).

Por su parte, Namakforoosh (2005,) dice que: El diseño de la investigación es un programa que especifica el proceso de realizar y controlar un proyecto de investigación, es decir, es el arreglo escrito y formal de las condiciones para recopilar y analizar información, de manera que combine la importancia del propósito de la investigación y la economía del procedimiento. (p. 85)

El diseño de investigación como: una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación (...). Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se quiere para estructurar o resolver problemas de investigación. Al poner en práctica los procedimientos necesarios para el diseño de gestión se puede determinar el modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales necesario para mejorar la productividad del centro de capacitación. ,(Malhotra, 2004, p. 74).

Sagi-Vela (2004) explica que cualquier proyecto o cambio que se lleve a cabo en la empresa debe estar asentado sobre una reflexión estratégica y organizativa previa. Esto es necesario para garantizar la coherencia de los objetivos del proyecto con la estrategia definida y la viabilidad de su implantación dentro de la organización. De este modo los resultados obtenidos del proyecto o proceso de cambio apoyaran la misión. (p. 19)

## **7.2. Gestión de recursos humanos**

Para Rodríguez- Serrano (2004) la gestión de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización. también explica que “cualquier sistema de gestión de recurso humano debe articularse sobre tres conceptos clave: 1. El entorno organizativo, 2. El puesto de trabajo y 3. La persona ocupante del puesto de trabajo. (p. 27)

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. (Cuestas, 2010, p. 19).

Al hablar sobre el proceso de gestión del talento humano explica que este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o fracaso de una entidad (Atehortúa, Bustamante y Valencia 2008, p. 154).

El autor explica que en la actualidad (...), se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Con la necesidad de alinear la gestión de recursos humanos a los objetivos de la organización, una herramienta útil para este nuevo reto es la gestión por competencias, esta gestión se basa en el desarrollo del talento humano para lograr el objetivo global de la organización. (Chiavenato, 2001, p. 3)

### **7.2.1. Objetivos de la gestión de recursos humanos**

Son cuatro objetivos importantes los que se logran cuando hay una buena gestión del talento humano, estos objetivos son:

- Atraer talento humano calificado y con la capacidad de desarrollar las competencias necesarias para los puestos de trabajo
- Retener al recurso humano calificado.
- Motivar a los colaboradores para que se comprometan con la empresa.
- Crecimiento y desarrollo de los colaboradores.

Al lograr estos objetivos se mejora la productividad, clima laboral y cumplimientos de objetivos a largo plazo.

### **7.2.2. Importancia de la gestión de recursos humanos**

Las personas es uno de los activos más importantes de una empresa, la forma correcta de gestionar el recurso humano contribuye a la mejora de los resultados de la organización. Solamente por medio de una buena gestión de recursos humanos se puede lograr que los objetivos de la organización estén alineados con los objetivos de los colaboradores (Chiavenato, 2009, p. 78). Entre las funciones importantes del Departamento de Recursos humanos tenemos:

- La planificación y selección de personal
- El Desarrollo y evaluación del personal
- La política salarial
- Las Relaciones laborales

### **7.2.3. Subprocesos de la gestión de recursos humanos**

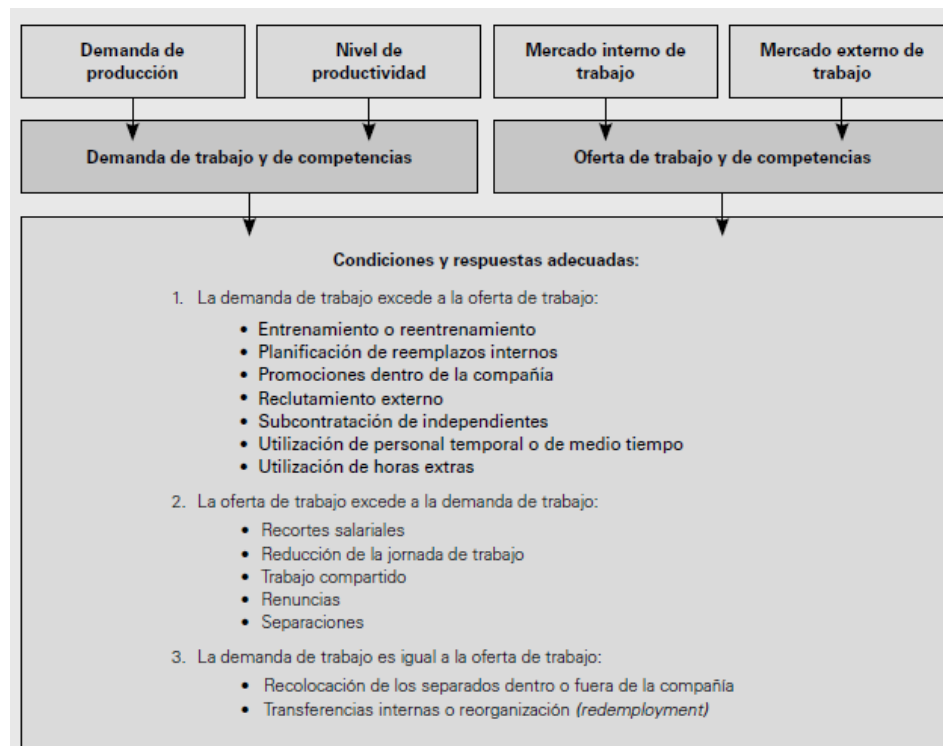
Algunos de los subprocesos de la gestión de recursos humanos son: Seguridad e Higiene, Sueldos y Salarios.

## **7.3. Planificación estratégica de recursos humanos**

La planificación estratégica de recursos humanos debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización.

La planificación estratégica de recursos humanos se refiere a la forma como la función de administración de recursos humanos contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, y al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización (Chiavenato, 2009, p. 78).

Figura 2. **Bases de la planificación estratégica**



Fuente: Chiavenato (2009). *Gestión del talento humano*.

#### 7.4. Competencias laborales

Según Alles (2006) el termino competencia: "... hace referencia a las características de personalidad devenidas, comportamientos, que generan



un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. El modelo de competencias como el “conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. (p. 29)

Chiavenato describe las competencias laborales como “el conjunto de comportamientos que integran, accionan y trasladan los conocimientos, las habilidades, los juicios y las actitudes necesarias para que la persona agregue valor a una organización, dentro de un contexto definido” (Intecap, 2018, p. 14).

Según Intecap (2018) “una competencia se refiere a la capacidad y cualidad personal e intransferible que posee una persona para desempeñar un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, en medio de un ambiente laboral favorable y apropiado” (p. 14).

#### **7.4.1. Tipos de competencias laborales**

Las competencias laborales se pueden clasificar en:

Intecap (2018) clasifica las competencias basadas en funciones y procesos como:

- Básicas

Están relacionadas con la aplicación matemática, los procesos de comunicación oral y escrita, la localización de la información y la adaptación a los diferentes contextos, tanto laborales, como de otra índole. Son las

competencias desarrolladas en la educación formal, tales como: habilidad numérica, comprensión lectora, escritura y comunicación oral, entre otras.

- Conductuales

Son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior, en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. Se refiere a competencias relacionadas con la inteligencia emocional, actitudes, valores, principios, motivación, empatía, influencia y compromiso, entre otras.

- Específicas o técnicas

Son requeridas para el desempeño de funciones laborales en un área de competencia dentro de una actividad económica. Se relacionan con la aplicación de tecnologías, el uso de métodos, el desarrollo de procesos y la aplicación del lenguaje técnico, propias del contexto laboral.

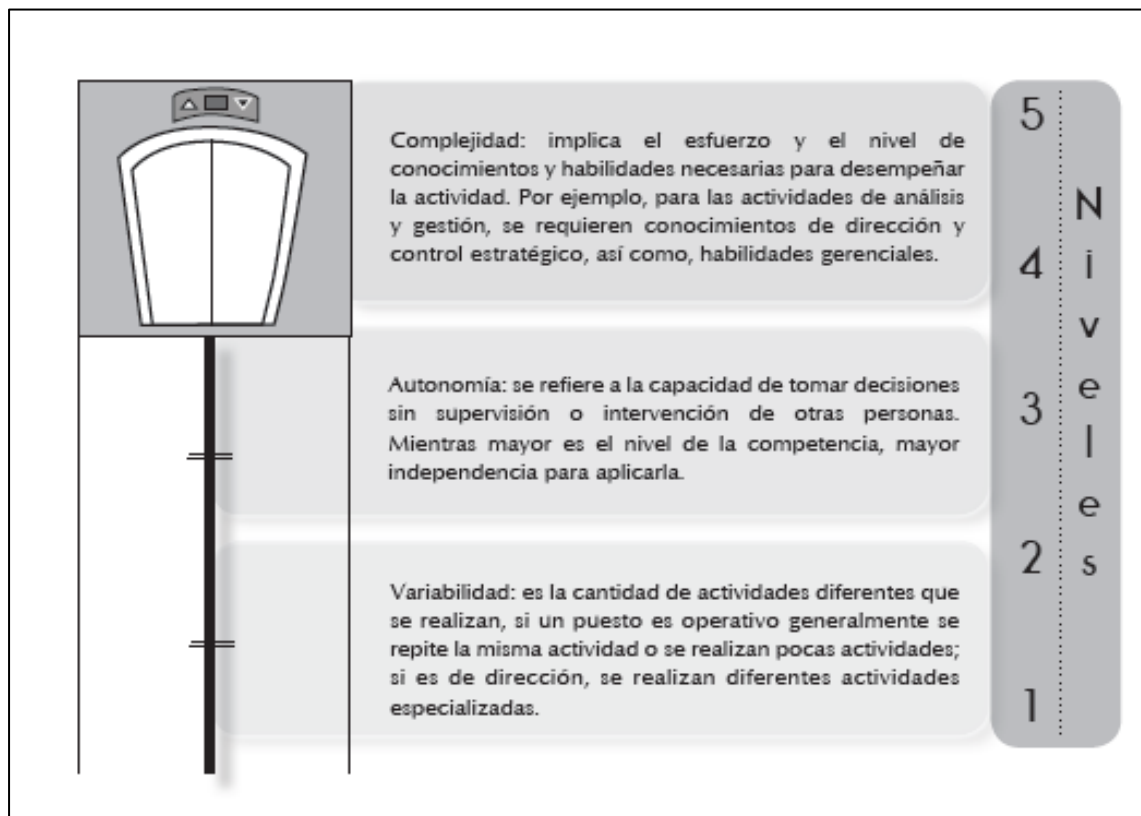
- Genéricas o transversales

Son comunes para diferentes funciones productivas, áreas, sub-áreas o sectores; pero correspondientes al mismo nivel de la ocupación, de acuerdo con su complejidad, autonomía y variedad. Se relacionan con la capacidad de trabajar en equipo, de administrar y planificar actividades, y con la información, productividad, calidad e innovación en el trabajo, la conservación del ambiente, la seguridad laboral, el cuidado personal, el uso de tecnología básica y la atención al cliente. (p. 18)

### 7.4.2. Niveles de competencias

Intecap (2018) indica que El nivel que atribuye a las competencias específicas, básicas y genéricas, constituye uno de los parámetros más importantes en las competencias laborales. Se refiere al nivel de complejidad de la función, al grado de autonomía en el desempeño laboral, de responsabilidad y de variabilidad en una actividad. Los niveles de competencia también están relacionados con nivel de tecnología. (p. 25)

Figura 3. Niveles de competencias



Fuente: Intecap. (2018). *Gestión del talento humano por competencias laborales*.

## **7.5. Gestión de recursos humanos por competencias**

Intecap (2018) La administración de recursos humanos, como tradicionalmente se le ha llamado, encuentra su punto de referencia en las competencias laborales para integrar todos los procesos que la conforman y orientar sistemáticamente su accionar. Por tal razón, considera que todos los puestos gerenciales o líderes de equipos, son gestores de un sistema que busca integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar personas. Esto se conoce como gestión del talento humano. (p. 14)

“Para el desempeño en un puesto de trabajo se requerirá una cierta cantidad de conocimientos y competencias. De la intersección de los dos subconjuntos mencionados se logrará el talento requerido para un desempeño superior” (Alles, 2008,p. 62).

### **7.5.1. Desarrollo del talento humano basado en competencias**

Las competencias no son cualidades inherentes de las personas si no que se producen al buscar experiencias que desarrollen estas cualidades, debido a esto es muy importante que las organizaciones posean planes de desarrollo de competencias, por lo tanto, es importante tener una lista de competencias y a la par una lista de las experiencias que permiten desarrollarlas. Las personas adquieren y desarrollan competencias desde que nacen (Alles, 2008).

## **7.6. Reclutamiento de personal**

El reclutamiento de personal son actividades que han sido diseñadas para atraer a candidatos calificados a la organización, este es un proceso de comunicación de dos vías ya que la organización comunica y divulga

oportunidades de trabajo y los candidatos son atraídos por la oferta para poder ser seleccionados. El reclutamiento puede ser interno y externo.

El reclutamiento interno se aplica a candidatos que trabajan dentro de la organización (promociones o transferencias). El reclutamiento externo se aplica en candidatos que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. (Intecap, 2018, p. 62)

## 8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SIMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

HIPÓTESIS

RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

### 1. MARCO TEORICO

#### 1.1. Gestión de Recursos Humanos

1.1.1. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

1.1.2. Importancia de la Gestión de Recursos Humanos

1.1.3. Sub Procesos de la Gestión de recursos humanos

#### 1.2. Competencias laborales

1.2.1. Tipos de competencias laborales

1.2.2. Cómo identificar las competencias

1.2.3. Clasificación de las competencias

1.2.4. Niveles de competencias

#### 1.3. Gestión de Recursos Humanos por Competencias

#### 1.4. Selección de personal por competencias

1.4.1. Elaboración de perfiles por competencias

1.4.2. Establecer competencias para selección

- 1.4.3. Asignación de niveles de competencias
- 1.4.4. Matriz de evaluación
- 1.4.5. Diseño de instrumentos
- 1.4.6. Evaluación de candidatos
- 1.4.7. Análisis de brechas
- 1.5. Evaluación de desempeño por competencias
- 1.6. Proceso de capacitación

- 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION
- 3. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS
- 4. DISCUSION DE LOS RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

## **9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **9.1. Diseño y enfoque de la investigación**

El siguiente trabajo de investigación es un diseño de tipo no experimental ya que no habrá manipulación de variables si no que sólo se observaran situaciones ya existentes para su análisis posterior, posee un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) debido a que el estudio se basa en diseñar un modelo de gestión basado en competencias para mejorar el desempeño en un centro de capacitación. Los objetivos de dicho estudio se determinarán por medio de variables cualitativas y cuantitativas.

### **9.2. Tipo de diseño**

La investigación tendrá una secuencia de estudio longitudinal ya que se investigará el modelo de gestión del recurso humano a lo largo de por un periodo de tiempo para poder determinar las mejoras que deben hacerse para poder aumentar el desempeño laboral de los colaboradores y poder tener un proceso eficiente de gestión de talento humano.

### **9.3. Alcance**

La investigación tendrá un alcance descriptivo ya que busca especificar las competencias básicas, conductuales y funcionales relacionadas a los puestos en particular y tendrá un alcance explicativo debido a que se pretende explicar cómo la falta de competencias puede ocasionar un bajo desempeño laboral, y cómo la



capacidad para convocar, seleccionar, desarrollar y retener trabajadores calificados puede asegurar el logro de los resultados de la organización.

#### **9.4. Tiempo de ocurrencia**

Según los registros de información la investigación será retrospectiva ya que se indagarán las evaluaciones de desempeño anteriores para poder determinar un diseño que ayude a mejorar el rendimiento, ya que el rendimiento organizacional depende del personal competente, un proceso de trabajo bien diseñado y recursos financieros, también se estudiarán la selección de personal, el modelado de perfiles y el proceso de capacitación anteriores para determinar el diseño de gestión adecuado.

#### **9.5. Variables e indicadores**

Entre las variables cuantitativas se mencionan:

- Índice de rotación de personal, este mide el grado de permanencia de los colaboradores en la empresa y se calcula dividiendo las bajas entre el número de empleados.
- Las variables cualitativas son:
- Competencias básicas: se adquieren en los primeros años de vida.
- Competencias conductuales: son los atributos personales, actitudes y comportamientos.

- Competencias funcionales: son las competencias relacionadas al puesto en particular.

Tabla I. **Variables**

Nombre	Tipo de variable	Indicador	Técnica de Recolección
Análisis de situación actual	Dependiente cuantitativa	Evaluación de estado del centro de capacitación	Análisis FODA
		Evaluación de clima organizacional= resultado de encuesta escala satisfecho-insatisfecho Índice de Rotación = Total trabajadores retirados/promedio de trabajadores	Encuesta
		Análisis de puestos de acuerdo a funciones	Formularios/entrevista
Diseño de Gestión	Dependiente cualitativa	Identificación de competencias específicas para el puesto de trabajo	Formularios
		Modelado de Perfiles	Pareto
Mejora del Desempeño	Dependiente cuantitativa	Resultado de evaluación de desempeño= 0 a 100%	Evaluación

Fuente: elaboración propia.

## 9.6. Fases de la metodología

- Fase 1: revisión documental: se hará una recolección de datos e información relacionados con el estudio. En esta fase se considerarán los objetivos, las preguntas de investigación, el planteamiento del problema para poder hacer una revisión de la literatura existente y así para poder detectar conceptos claves y así poder tener una idea sobre los métodos de recolección de datos y análisis, al tener esta idea se podrá definir

quiénes serán los participantes y proponer donde se recolectarán los primeros datos. (4 semanas).

- Fase 2: diagnóstico: realizar un diagnóstico respecto a la administración de recursos humanos para determinar los procedimientos que siguen en cuanto a la selección y reclutamiento de personal, evaluación de desempeño y el proceso de capacitación. Se llevará a cabo por medio de la visita al centro de capacitación e indagar como son los procesos. El diagnóstico se elaborará por medio de la observación, encuestas y entrevistas, después de la observación de los procesos se realizará un análisis FODA y un análisis de puestos. Se utilizará apéndice 3 y apéndice 5. Las fuentes disponibles de información son los colaboradores, se definirán los responsables de la captura de datos y se determinarán los diseños de los registros de la información (8 semanas).
- Fase 3: análisis de datos: analizar la administración de recursos humanos y definir el diseño del sistema de gestión del talento humano basado en competencias laborales al determinar cuáles son puntos críticos del sistema de gestión. Se hará la estructuración de los datos clasificándolos en cualitativos y cuantitativos para poder interpretarlos y así poder definir el diseño del sistema de gestión del talento humano basado en competencias laborales al determinar cuáles son puntos críticos del sistema de gestión. Se usarán herramientas administrativas como Pareto y árbol de problema para determinar las causas del bajo desempeño. (8 semanas). Apéndice 4
- Fase 4: propuesta de mejora: proponer un diseño que defina cómo el sistema de gestión del talento humano basado en competencias laborales puede mejorar el desempeño laboral mediante la determinación de los

indicadores de gestión. Se propondrá un diseño que defina cómo el sistema de gestión del talento humano basado en competencias laborales puede mejorar el desempeño laboral mediante la determinación de los indicadores de gestión. Se hará el informe final y se presentarán las conclusiones del estudio (4 semanas). Apéndice 6 y 7.

### 9.7. Universo y muestra

La población total comprende 34 colaboradores que se tomarán en cuenta en esta investigación, la muestra se calculará de la siguiente manera:

$$n = \frac{N\sigma Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

(Ec. 1)

Donde:

n = muestra

N = tamaño de la población

$Z^2$  = nivel de confianza

$e^2$  = error de estimación

$\sigma^2$  = desviación estándar

Los datos para esta investigación:

N = 34 población seleccionada por el tipo de estudio a realizar.

$Z^2 = 2.75$ , lo cual corresponde a un nivel de confianza del 90 %.

$e^2 = 0.1$

$\sigma^2 = 0.5$ , se selecciona la desviación estándar como la media.

$$n = \frac{34 * 0.5 * 2.75}{(34 - 1) * 0.01 + 0.5 * 2.75}$$

$$n = 33.27 \text{ trabajadores}$$

La muestra para realizar el trabajo de investigación son 33.27 trabajadores. Por lo tanto, se decide tomar el 100 % de la población.

## 10. TÉCNICAS DE ANALISIS DE INFORMACIÓN

Se usará la técnica de estadística descriptiva, adicionalmente se utilizarán técnicas de diagrama de Pareto y análisis de causa y efecto para determinar las competencias requeridas para los diferentes puestos de trabajo.

- Técnica de recopilación de datos

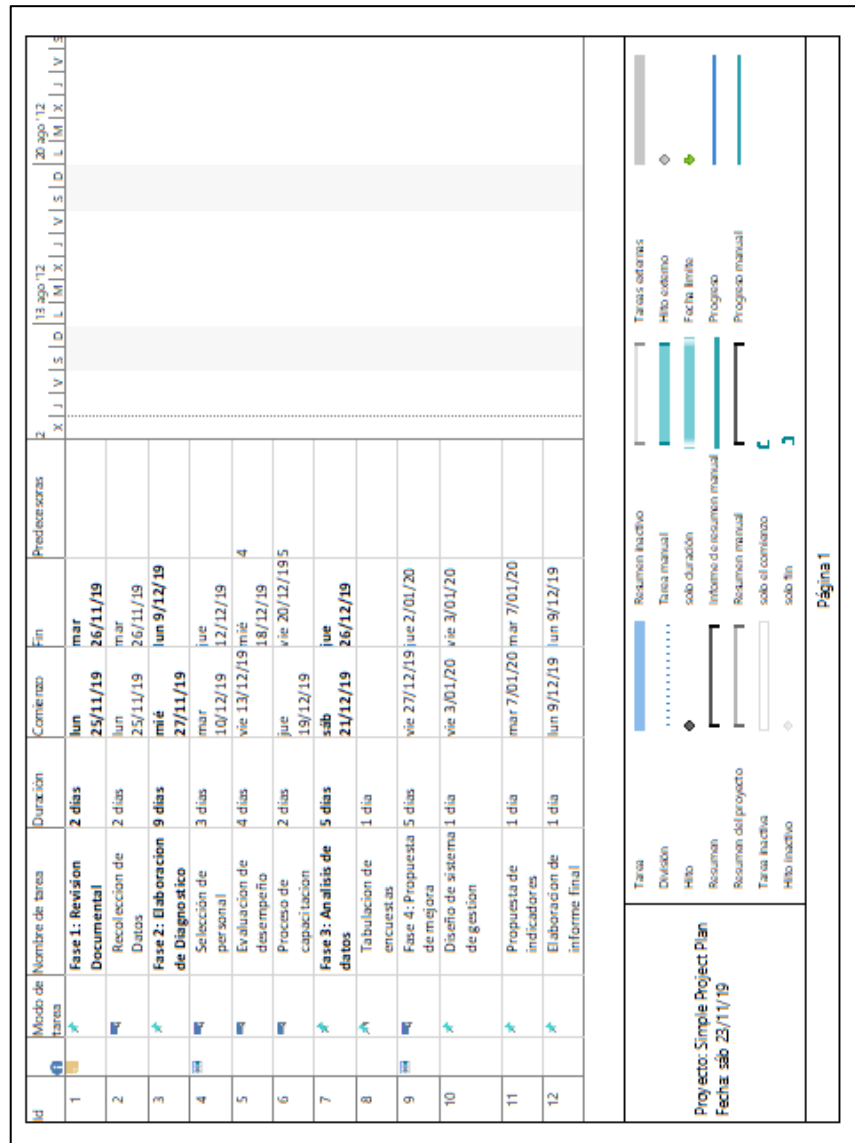
Para la recopilación de datos se usarán las siguientes herramientas:

- Observación: se observará el sistema de gestión de recurso humanos para poder hacer un análisis del proceso.
  - Entrevistas: se realizarán entrevistas estructuras y no estructuradas con el personal del Departamento de recursos humanos para conocer los procedimientos que realizan para la contratación de personal, capacitación, evaluación de desempeño, perfil de puestos.
- Técnicas de análisis de datos
    - Análisis porcentual, presentando los resultados por cada indicador en gráficas de barras.
    - Análisis mediante histogramas de frecuencias, para poder detectar los problemas más recurrentes dentro del departamento.



# 11. CRONOGRAMA

Figura 4. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia.





## 12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

- Recursos

En la investigación se emplearán recursos humanos, físicos y financieros:

- Recursos humanos

Personal administrativo, instructores, estudiante que desarrollará la investigación y asesor de trabajo.

- Recurso físico

Hojas de papel bond tamaño carta, lapiceros, folders tamaño carta, ganchos para folder, computadora, tinta para impresora, servicio de internet, transporte.

- Recurso financiero

El recurso financiero para la investigación será aportado por el investigador.

Tabla II. **Recursos financieros**

<b>Descripción</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio en Q</b>	<b>Total en Q</b>
Recursos materiales			
Hojas de papel bond	2	25.00	50.00
lapiceros	12	1.5	18.00
folder tamaño carta	3	1.5	4.5
ganchos para folder	3	0.5	1.5
tinta para impresora	4	62.00	248.00
servicio de internet	3	150.00	450.00
transporte	10	50.00	500.00
Imprevistos	1	500.00	500.00
<b>Total</b>			<b>1,772.00</b>

Fuente. elaboración propia.

El 100 % será cubierto por el investigador.

### 13. REFERENCIAS

1. Acosta, A. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Colombia.
2. Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Granica.
3. Alles, M. (2015). *Diccionario de comportamientos: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas en la gestión por competencias*. Argentina: Garnica.
4. Atehortúa, F., Bustamante, R. y Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral, una sola gestión, un solo equipo*. (Tesis de posgrado). Universidad de Antioquia. Colombia.
5. Cojulún, M. (2011). *Competencias Laborales Como Base Para La Selección De Personal” (Estudio Realizado En La Empresa Piolindo De Retalhuleu)* (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
6. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
7. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

8. Díaz, V. (2006). *Metodología de la investigación científica y bioestadística par médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la salud*. Chile: RIL editores.
9. Gómez, C. y Mendoza, L. (2013). *Modelo De Gestión Por Competencias Para La Empresa Acmed S.A.S.* (Tesis de maestría). Universidad de Cartagena, Colombia.
10. Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
11. Méndez, K. (2017). *Gestión De Recursos Humanos Por Competencias En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito La Inmaculada Concepción R.L Ubicada En La Cabecera Departamental De Huehuetenango*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
12. Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
13. Pum, K. (2018). *Competencias Laborales y Evaluación del Desempeño*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
14. Rodríguez – Serrano, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
15. Sagi – Vela, L. (2004). *Gestión por Competencias, El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC.
16. Vásquez, L. (2012). *Capacitación por Competencias Laborales para los Docentes del Área de Ciencias de la Facultad de Agronomía de la*

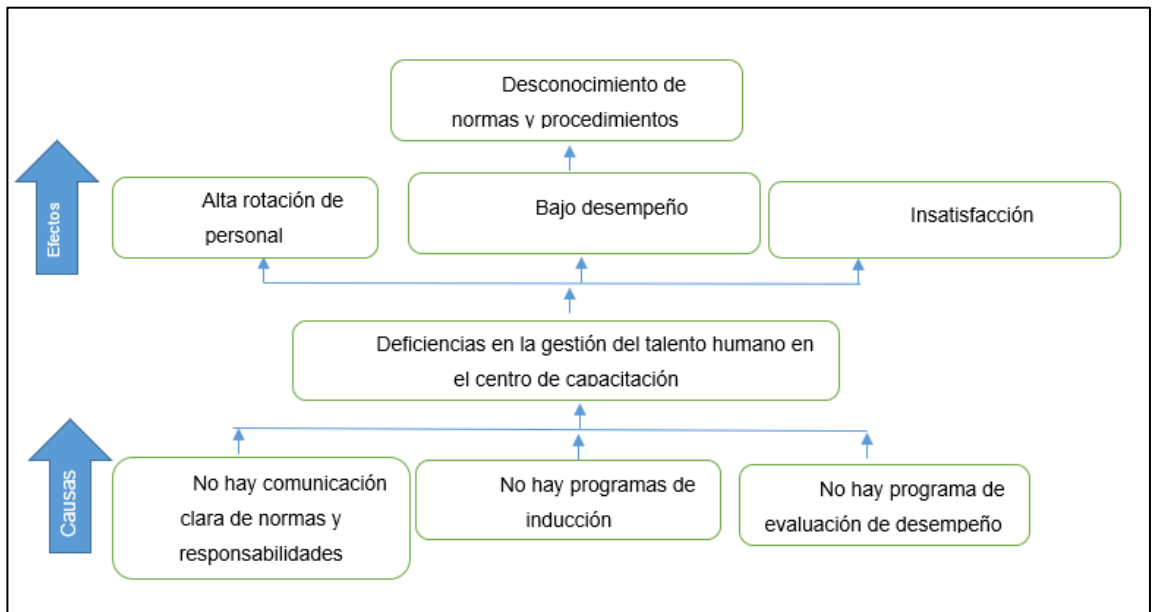
*Universidad de San Carlos de Guatemala* (Tesis de licenciatura).  
Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.



# APÉNDICES

## Apéndice 1. **Árbol del problema**

### Árbol del problema selección de personal



Fuente: elaboración propia.



## Apéndice 2. Matriz de coherencia

Tema	Título	Problema	Pregunta Central	Pregunta secundaria	Objetivo General	Objetivos específicos
Gestión de Recursos Humanos	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENFOCADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN UN CENTRO DE CAPACITACIÓN	Deficiencias en la de gestión del talento humano en el centro de capacitación debido a la falta de un diseño de gestión adecuado	¿Cómo establecer un sistema de gestión del talento humano enfocado en competencias laborales para mejorar el desempeño laboral en un centro de capacitación?	¿Cuál es la situación actual del centro de capacitación misional en relación a la gestión del talento humano? ¿Cómo diseñar un sistema de gestión del talento humano enfocado en competencias laborales? ¿Cómo establecer la mejora en el desempeño laboral del personal del centro de capacitación?	Diseñar un sistema de gestión del talento humano enfocado en competencias laborales para mejorar el desempeño laboral en un centro de capacitación.	Analizar la situación actual del centro de capacitación en relación a la gestión del talento humano.  Definir el diseño de un sistema de gestión del talento humano enfocado en competencias laborales.  Determinar la mejora en el desempeño laboral del personal del centro de capacitación.

Fuente: elaboración propia.

### Apéndice 3. Diseño análisis FODA



Boleta No. \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_  
 Posición: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Describa cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su departamento

<b>MATRIZ FODA</b>		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS FO (Utilizar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades)	OBJETIVOS DO (Superar Debilidades aprovechando las Oportunidades)		
AMENAZAS	OBJETIVOS FA (Utilizar las Fortalezas para evitar las Amenazas)	OBJETIVOS DA (Reducir Debilidades y Evitar Amenazas)		

Comentarios \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 4. Encuesta clima organizacional



Boleta  
No. \_\_\_\_\_

Nombre Empresa: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_  
Posición: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Marque con una X su respuesta

1. ¿Qué tan satisfecho está de su rol en esta compañía?

Muy satisfecho    Satisfecho    Normal    Insatisfecho  
 Muy insatisfecho

2. ¿Cuál es su opinión en cuanto a los siguientes aspectos?


	Mal	Puede mejorar	Neutral	Bueno	Excelente
Instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 5. Análisis de puesto

Boleta No. \_\_\_\_\_



Analista: \_\_\_\_\_

Grado académico: \_\_\_\_\_

Título del puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Subalternos: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Objetivo del puesto \_\_\_\_\_

---

Instrucciones: Marque con una X si el siguiente proceso aplica a su puesto de trabajo y describa sus funciones

Proceso	Aplica	Funciones
Planificación	<input type="checkbox"/>	
Finanzas y Contabilidad	<input type="checkbox"/>	
Administración	<input type="checkbox"/>	
Informática	<input type="checkbox"/>	
Ventas	<input type="checkbox"/>	
Compras e importaciones	<input type="checkbox"/>	
Gestión del Talento	<input type="checkbox"/>	

Comentarios: \_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6. **Análisis de identificación de competencias**

Boleta No. \_\_\_\_\_



Analista: \_\_\_\_\_

Título del puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: A continuación, se presenta un listado de competencias asociadas con el puesto que se analiza. Marque con una X en la columna de aplicación si la competencia tiene alta

No.	Nombre de la Competencia	Comportamientos Esperados	Aplicación	Justificación
1				
2				
3				
4				
5				

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 7. Listado de funciones para paretar

## LISTADO DE FUNCIONES

PUESTO: \_\_\_\_\_ Asistente

Administrativo

	FUNCION	F	CM	CE	TOTAL
1	Hacer agendas de reuniones				
2	Llevar el control del seguro médico				
3	Hacer citas con médicos del seguro				
5	Hacer horarios de capacitación				
6	Llevar control de vacunas y hacer pedidos				
7	Hacer e imprimir listados de asistencia de colaboradores				
8	Hacer reportes de tarjetas de crédito				

Fuente: elaboración propia.

