



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN DEL ÁREA DE ACABADOS PARA CUBRIR FALTA  
DE PERSONAL EN UNA INDUSTRIA TEXTIL UBICADA EN ESCUINTLA BASADO EN LA  
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

**Belbeth Suset Castillo Sique**

Asesorado por el M.A. Byron Ronaldo González

Guatemala, enero de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN DEL ÁREA DE ACABADOS PARA CUBRIR FALTA DE PERSONAL EN UNA INDUSTRIA TEXTIL UBICADA EN ESCUINTLA BASADO EN LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**BELBETH SUSET CASTILLO SIQUE**

ASESORADO POR M.A. BYRON RONALDO GONZÁLEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA MECÁNICA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, ENERO DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	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. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIA	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Edwin Josué Ixpatá Reyes
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
EXAMINADOR	Inga. Ericka Nathalie López Torres
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 UN PLAN DE SUCESIÓN DEL ÁREA DE ACABADOS PARA CUBRIR FALTA DE PERSONAL EN UNA INDUSTRIA TEXTIL UBICADA EN ESCUINTLA BASADO EN LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Postgrado con fecha 11 de noviembre de 2022.

**Belbeth Suset Castillo Sique**



EEPFI-PP-1869-2022

Guatemala, 11 de noviembre de 2022

Director  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial  
Presente.

Estimado Ing. Urquizú

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el Diseño de Investigación titulado: **DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN DEL ÁREA DE ACABADOS PARA CUBRIR FALTA DE PERSONAL EN UNA INDUSTRIA TEXTIL UBICADA EN ESCUINTLA BASADO EN LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Sistemas Integrados de Gestión - Gestión de recursos humanos**, presentado por la estudiante **Belbeth Suset Castillo Sique** carné número **201504066**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en ARTES en Gestion 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.

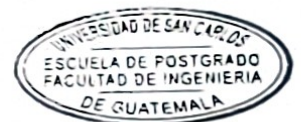
Atentamente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

Mtro. Byron Ronaldo González  
Asesor(a)

Mtro. Carlos Humberto Aroche Sandoval  
Coordinador(a) de Maestría

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





EEP-EIMI-1514-2022

El Director de la Escuela 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: **DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN DEL ÁREA DE ACABADOS PARA CUBRIR FALTA DE PERSONAL EN UNA INDUSTRIA TEXTIL UBICADA EN ESCUINTLA BASADO EN LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.**, presentado por el estudiante universitario **Belbeth Suset Castillo Sique**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

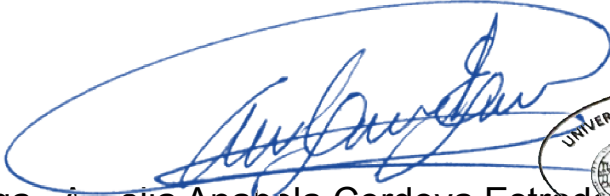
ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2022

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 UN PLAN DE SUCESIÓN DEL ÁREA DE ACABADOS PARA CUBRIR FALTA DE PERSONAL EN UNA INDUSTRIA TEXTIL UBICADA EN ESCUINTLA BASADO EN LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**, presentado por: **Belbeth Suset Castillo Sique** , después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

  
Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada  
Decana



Guatemala, enero de 2023

AACE/gaoc

## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por el camino que me ha permitido recorrer lleno de aprendizajes y bendiciones, por ser la fortaleza de mi vida en todo momento.
- Mis padres** Mirna Sique y Félix Castillo por el apoyo incondicional que me han brindado, las enseñanzas que me transmiten y alentarme a alcanzar mis metas, han sido mi motivación más grande.
- A mi novio** Por ser parte importante de mi vida, brindarme su cariño, apoyo y comprensión en todo momento, sobre todo, a lo largo de mi carrera.
- A mi hermana** Por compartir los deseos de superación y aprendizaje, para que sea de aliento a cumplir sus metas.
- A mi asesor** M.A. Byron González por el apoyo brindado a mi familia y por ser un guía paciente para desarrollar esta investigación.



## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Mi casa de estudios, por brindarme las herramientas para formar mi carrera académica.
<b>Unidad Socio económica de la USAC</b>	Por darme la oportunidad de realizar mis estudios con el apoyo que brindan durante su labor, social, económica y académica. Especiales agradecimientos a la Licenciada Haydee Quiroa, Licenciada Ligia Alonzo y Licenciada Anselma Jáuregui.
<b>Mis compañeros de trabajo</b>	Que me han dado un aliento para seguir luchando, en los momentos difíciles de mi carrera estuvieron para insistir en mis capacidades.
<b>Mi familia</b>	Quienes acompañan mis momentos de tristeza y alegría.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
LISTA DE SÍMBOLOS .....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN .....	XI
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. ANTECEDENTES .....	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
3.1. Descripción del problema .....	11
3.2. Formulación del problema .....	12
3.2.1. Pregunta central .....	12
3.2.2. Preguntas de investigación .....	12
3.3. Delimitación de estudio .....	13
3.3.1. Límite temporal .....	13
3.3.2. Límite geográfico .....	13
3.3.3. Límite espacial .....	13
3.4. Viabilidad .....	13
3.5. Consecuencias de realizar la investigación .....	14
3.5.1. De realizarse .....	14
3.5.2. De no realizarse .....	14
4. JUSTIFICACIÓN .....	17

5.	OBJETIVOS.....	19
5.1.	General .....	19
5.2.	Específicos.....	19
6.	NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN .....	21
7.	MARCO TEÓRICO .....	23
7.1.	Generalidades de la empresa .....	23
7.1.1.	Visión .....	23
7.1.2.	Valores .....	23
7.1.3.	Promesas de marca .....	24
7.1.4.	Descripción de la organización.....	24
7.1.5.	Organigrama del área de acabados .....	25
7.1.6.	Descripción de puestos operativos del área de acabados.....	26
7.1.6.1.	Supervisor Acabados .....	26
7.1.6.2.	Operador III Especializado .....	26
7.1.6.3.	Operador II .....	27
7.1.6.4.	Operador I .....	27
7.2.	Recursos Humanos.....	27
7.2.1.	Desarrollo del talento humano.....	28
7.2.1.1.	Herramientas para el desarrollo del talento humano.....	28
7.2.2.	Desempeño .....	30
7.2.2.1.	Evaluación del desempeño .....	31
7.2.3.	Sucesión y promociones .....	31
7.2.3.1.	Sucesión.....	32
7.2.3.2.	Planes de sucesión .....	32
7.2.3.3.	Selección de personal .....	33

	7.2.3.4.	Diagramas de reemplazo.....	33
	7.2.4.	Entrenamiento .....	34
7.3.		Gestión por competencias .....	34
	7.3.1.	Competencia.....	35
	7.3.2.	Competencias laborales .....	36
	7.3.2.1.	Cardinales.....	38
	7.3.2.2.	Específicas .....	39
	7.3.2.3.	Desarrollo de competencias laborales. ....	39
	7.3.3.	Selección por competencias .....	40
	7.3.4.	Metodología Nueve Cajas .....	42
	7.3.5.	Diseño de puestos .....	44
	7.3.5.1.	Descriptorios de puesto.....	44
	7.3.5.2.	Puestos críticos .....	45
	7.3.5.3.	Competencias por puesto.....	46
	7.3.6.	Evaluación del desempeño por competencias.....	46
	7.3.6.1.	Método de escalas gráficas .....	48
	7.3.7.	Plan de sucesión .....	50
8.		PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	53
9.		METODOLOGÍA.....	57
	9.1.	Características del estudio .....	57
	9.2.	Unidades de análisis .....	58
	9.3.	Variables e indicadores .....	59
	9.4.	Operativización de variables.....	60
	9.5.	Fases del estudio .....	62
	9.6.	Técnicas de recolección .....	64
	9.7.	Resultados esperados.....	65

10.	TECNICAS DE ANÁLISIS.....	67
11.	CRONOGRAMA .....	69
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO .....	71
13.	REFERENCIAS .....	73
14.	APÉNDICES .....	79
15.	ANEXOS.....	83

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Estructura Organizacional - Acabados .....	25
2.	Herramientas para el desarrollo de personas según el enfoque .....	30
3.	Fundamentos de la gestión por competencias .....	35
4.	Competencias y conocimientos.....	36
5.	Competencias laborales .....	37
6.	Competencias cardinales .....	38
7.	Talento en el siglo XXI .....	41
8.	Matriz 9 cajas .....	43
9.	Escalas gráficas discontinuas .....	49
10.	Plan con 2 candidatos .....	52
11.	Cronograma de actividades.....	69

### TABLAS

I.	Variables cualitativas de estudio .....	59
II.	Variables cuantitativas de estudio .....	60
III.	Matriz de consistencia .....	61
IV.	Recursos necesarios para la investigación .....	71



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
$\sigma$	Desviación estándar de la población
%	Porcentaje
Q	Quetzal





## GLOSARIO

<b><i>Empowerment</i></b>	Empoderamiento, se refiere a otorgar un nivel de responsabilidad en la cual una persona puede tomar decisiones sin recurrir a la previa autorización de un superior, para la solución de problemas.
<b><i>Mentoring</i></b>	Mentoría en la cual una persona con experiencia ayuda a otro con menor experiencia para el desarrollo de conocimientos o habilidades específicas.
<b><i>Nine boxes</i></b>	Metodología de nueve cajas propuesta por Mc Kinsey para evaluación de personal basado en su desempeño y potencial.
<b><i>Staff</i></b>	Son las personas que conforman un equipo de asesoramiento u apoyo en una organización.



## RESUMEN

El estudio a continuación tiene como objetivo principal brindar el diseño de una la solución viable al problema de la falta de personal que posea las características necesarias para desempeñar puestos críticos cuando se ausenta o retira el ocupante de dicha posición en el área de acabados para una industria textil.

Debido a que las personas son los recursos más valiosos de una organización, para la metodología se proponen herramientas para la gestión de estos por competencias, lo cual implica analizar los procesos que se utilizan, establecer las posiciones clave y características de quienes los ocupan u ocuparán, que se consideren indispensables para apoyar al alcance de las metas organizacionales. Se plantea un plan de sucesión que permita asegurar la continuidad de los conocimientos y procesos de manera eficiente a nivel operativo en el área mencionada, lo cual implica un proceso de medición del desempeño, selección y entrenamiento, estos se establecen en el diseño de la propuesta.

El desarrollo de la investigación se lleva a cabo en un periodo que comprende desde el mes de noviembre de 2022 hasta el mes de octubre de 2023 por lo que en el capítulo 11 se plantea un cronograma de actividades para lograr culminar en este periodo el estudio, además en el capítulo 9 se describe como se aborda la metodología y cada una de las fases que conlleva la realización, además, las técnicas que se utilizan para ello se definen en el capítulo 10.



# 1. INTRODUCCIÓN

En esta investigación de sistematización se propone el diseño de un plan de sucesión, que brinde una solución viable a la problemática que enfrenta el área de acabados de una industria textil ubicada en el departamento de Escuintla. La herramienta mencionada debe ser parte de la estrategia organizacional; en el ámbito de Gestión de Recursos Humanos, forman parte del proceso de desarrollar a las personas, otorgando crecimiento y continuidad a los colaboradores, especialmente a los que cuenta con alto potencial, para mantenerlos motivados.

Carecer de personal motivado o conformado con su actual puesto, influye en que no exista un alineamiento correcto entre los objetivos de la empresa y los miembros debido a la falta de nuevos retos en los cuales pongan en práctica los conocimientos y experiencia que cada uno posee, generando desaprovechamiento del talento humano; esto es el resultado de no planificar la carrera del personal y la prosecución en los puestos críticos, de ahí la importancia de realizar la presente investigación ya que los programas de sucesión son necesarios para que contribuyan al crecimiento de los trabajadores y de la organización. Además, la motivación para la realización de actividades diarias limita al colaborador a aportar ideas de mejora que puedan contribuir al incremento de la efectividad laboral, reflejado en el alcance de los objetivos y el tiempo que se lleva en realizar tareas.

En el desarrollo de esta investigación, para el esquema de solución, se utilizarán herramientas para diseñar un adecuado plan de sucesión tomando en cuenta descriptores de puesto y la selección del personal por competencias, con

esto se diseñará el plan de la continuidad en los cargos establecidos y el personal identificado, además se propone una calendarización como modelo a seguir y tiempos establecidos para la duración, con lo que se espera obtener como resultado la identificación de personal con las capacidades necesarias para ocupar un determinado puesto cuando se ausenta un colaborador que desempeña un cargo crítico del área de acabados.

Para evaluar el desempeño y potencial del personal se utiliza una escala de grados que permite indicar el nivel del rendimiento de una persona basado en las competencias especificadas para un puesto, el cual percibe el jefe inmediato; posterior se mapean los resultados en una matriz de nueve cajas con la que se identificará a los posibles candidatos para el programa sucesorio, basado en la medición antes mencionada, de los operadores pertenecientes al área de acabados.

Se espera identificar los puestos críticos operativos del área de acabados para planificar la continuidad con la herramienta propuesta, para dar una solución a la problemática de no contar personal con experiencia para ocupar estos puestos cuando se ausenta el ocupante por diversos motivos, ya sea por terminación laboral, inasistencia o suspensiones, ya que los procesos productivos se afectan cuando un operador no conoce estos o los realiza de manera incorrecta. Además, brinda la posibilidad a la organización de transmitir el conocimiento al aplicar técnicas de entrenamiento y formación profesional del talento humano ya que permite seleccionar al personal idóneo como posible candidato y desarrollar las destrezas que se requieran para el cargo en cuestión.

Para la elaboración del informe de la investigación se propone un índice de contenidos integrado por el marco teórico, en el que se describen generalidades de la institución en la que se realizará el estudio, definiciones de

los recursos humanos en las organizaciones y metodologías de la gestión de éste por competencias planteados por diferentes autores. Además, incluye el desarrollo del estudio que comprende 4 fases, la presentación de los resultados y la discusión de estos.

La fase 1 del desarrollo de la investigación abarca la recolección de información sobre los procesos de selección de recursos humanos con el apoyo de técnicas como la revisión documental; en la fase 2 se realiza el análisis de las metodologías antes mencionadas para identificar las herramientas que se propondrán para el fortalecimiento de la misma en la fase 3, la cual consiste la definición de dicha propuesta; en la fase 4 se diseñarán los indicadores que medirán el alcance de la propuesta en torno a la resolución de la problemática al llevarla a la práctica en la organización.





## 2. ANTECEDENTES

La gestión del recurso humano en una organización es fundamental ya que este recurso es quién ayuda al alcance de los objetivos organizacionales, por lo tanto, establecer metodologías orientadas al personal miembro de la empresa debe incorporarse a la estrategia organizacional. Se efectuó una investigación de estudios relacionados con la gestión por competencias y las metodologías que se proponen en el desarrollo de este estudio como apoyo al mismo.

Paxtor (2020) en su tesis de maestría resalta la importancia de contar con indicadores de evaluación y tenerlos actualizados, para medir el logro de las metas de cada puesto y las ventajas de clasificar al personal conforme al potencial e importancia de ellos dentro de la organización, esto para brindar una visualización de quienes pueden participar en los procesos de plan de carrera y sucesión.

En el desarrollo del estudio, Paxtor (2020) propone una metodología para el desarrollo del personal administrativo de una organización, en la cual se basará esta investigación para el diseño del plan de secuencia del personal operativo, contemplando las herramientas como descriptores de puestos, medición del rendimiento, mapeo del talento a través de un catálogo de competencias y la metodología de nueve cajas.

Para análisis del desempeño y del potencial, esta investigación tomará como apoyo el estudio de Palma (2020) en el cual propone un manual para la ejecución de la evaluación por medio de escala de grados. La mencionada herramienta permite visualizar de manera general el resultado de las tareas de

los colaboradores, esta es realizada por un superior, por ejemplo, el jefe inmediato, indicando el grado de satisfacción del cumplimiento de la persona según las capacidades previamente establecidas para evaluar.

Los autores Alzamora, Prado, Reaño y Rodríguez (2018) en la investigación realizada en una organización encargada de supervisar la inversión de energía y minas en Perú, identificaron puestos altamente críticos y sus posibles sucesores que permitan asegurar la prosecución de la actividad de la organización, además, que la organización cuenta con varias personas próximas a jubilación, lo que puede afectar la ejecución de un plan de continuidad y reemplazo a corto plazo; de ahí la importancia de planear la transferencia del conocimiento de manera anticipada. Implementar este tipo de programas es una estrategia organizacional, debido a que permite mejorar la perspectiva de la organización y contar con colaboradores motivados y en constante aprendizaje.

La metodología empleada por estos autores para determinar la capacidad de los colaboradores y su grado de cumplimiento en el puesto actual es *Nine boxes* o nueve cajas, la cual será de apoyo a esta investigación para identificar a las personas que posiblemente pueden asumir los posiciones para las cuales se diseñará el plan de sucesión. Al aplicar esta metodología, la empresa brinda la información sobre las destrezas necesarias para un determinado cargo, herramientas para la formación y preparación, sin embargo, el colaborador es quien deberá desarrollar sus habilidades.

Otro aporte importante es el de Cardenas (2018) con su investigación, en la cual afirma que la principal clave se localiza en el talento, la disposición de los colaboradores idóneas con los cargos adecuados, en los momentos oportunos, por lo que se debe diseñar un plan de sucesión acorde a los requerimientos de los cargos, el cual permita asegurar la continuación de las actividades de estos y

no afecte los objetivos estratégicos planteados para el logro de la misión y visión organizacional.

La investigación servirá de guía para evaluar al personal operativo a través de las competencias, las cuales según Cardenas (2018), están ligadas al proceso de como realizan las tareas por lo cual la selección de las variables de evaluación se hace considerando todas las características de un individuo ya que alguna podría estar relacionada con el resultado en el trabajo. Menciona que, para ejercer un modelo eficiente, se debe establecer cargos existentes y perfilarlos, unir el departamento de capital humano con los demás de la organización y que las políticas de la empresa permitan el diagnóstico del colaborador.

Cifuentes (2018) explica sobre la satisfacción laboral del recurso humano en una organización, la metodología que se utiliza aporta a esta investigación amplia información para estructurar una encuesta para conocer la situación entorno a la gestión del recurso humano así como la motivación laboral del personal del área de acabados ya que no es suficiente contar con un programa de continuidad como apoyo para alcanzar las metas organizacionales, es importante considerar la motivación del personal como estrategia de retención.

El estudio cuantitativo realizado por Martínez (2021) está enfocado en estudiar a los gerentes del sector agroindustrial en búsqueda de relacionar la ausencia de los planes de sucesión y el estrés laboral, debido a la importancia en el entorno laboral y los cambios ágiles que se dan en las organizaciones cuando una persona se retira ya que se requiere contar con una persona con las capacidades y conocimientos para desarrollar las funciones de la posición.

El estudio evidencia que existe una relación inversa entre la ausencia de estos planes y el estrés laboral dentro de una institución, ya que cuando ocurren

cambios de un momento a otro, se sobrecarga de trabajo al nuevo ocupante con las funciones de la posición que está sufriendo el movimiento en la estructura organizacional. Por lo tanto, Martínez afirma que, al contar con un programa estructurado en la organización, con planes de acción establecidos, se contribuye a disminuir los niveles de estrés laboral. Esta investigación aporta una perspectiva importante al evidenciar que disponer de un plan de sucesión es necesario para el progreso del colaborador y así disminuir la magnitud de estrés laboral.

De forma similar la investigación de Solano (2017) en donde por medio de su investigación evidencia empíricamente la importancia de la formación del sucesor en una organización familiar, lo que aumenta la probabilidad de que esta perdure, garantizando así la secuencia del negocio. Menciona es un proceso continuo, que no termina, ya que al ocupar el sucesor el cargo, se debe iniciar con la formación del siguiente cuadro de continuidad, por lo cual Solano (2017) afirma que "(...) no es un proceso aislado que sucede cada cierto tiempo y que coincide con la desaparición del antecesor, (...) por el contrario involucra a todos los subsistemas alterando en mayor o menor medida la estructura organizacional (...)" (p. 3).

La investigación de Solano (2017) brinda información importante al investigador, con la evidencia dada en su investigación, explicar que es necesario contar con un plan de sucesión en el cual participen el total de las áreas de la organización, para procurar la sostenibilidad de ésta, además de aportar a la recomendación para que el diseño se renueve cada que un cargo sea ocupado por otro colaborador.

Marini (2019) durante su investigación encuentra que los colaboradores tienen expectativas en cuanto a poder desarrollarse en la empresa, lo cual aborda

la relevancia de las personas clave como una estrategia de retención de talento. Además, establece un mecanismo de medición de potenciales de los colaboradores que permiten genera procesos transparentes para elegir los empleados a desarrollar. Afirma que existen muchas organizaciones que han implementado herramientas para realizar los procesos de atracción y selección del personal, pero no han dedicado esfuerzo en generar alternativas de acción para retener y desarrollar estos recursos.

Una herramienta que propone Marini (2019) en su investigación es la rotación de los colaboradores de forma horizontal, la cual implica el movimiento lateral de las personas ya sea por iniciativa del colaborador o por decisión organizacional. Esta se vuelve necesaria a medida que el colaborador va escalando en las jerarquías y que las posibilidades de escalar se reducen. En la presente investigación será parte del diseño de sucesión debido a que el área cuenta únicamente con 4 niveles de cargo operativo a los cuales los colaboradores pueden optar, sin embargo, a nivel horizontal existen diferentes puestos.



### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Falta de recurso humano que cuente con las capacidades necesarias para desempeñar un puesto crítico cuando se ausenta el colaborador que lo ocupa o por rotación del personal perteneciente al área de acabados de una industria textil ubicada en el departamento de Escuintla; además, no están identificados cuales son los puestos críticos que pueden impactar en el desarrollo de las funciones productivas tanto del área como de la organización.

#### **3.1. Descripción del problema**

La organización en la que se desarrolla esta investigación se dedica a la manufactura de telas de tejido de punto que se exportan al extranjero, debido a la demanda de sus productos ha expandido sus instalaciones y maquinaria, con lo que, además, ha aumentado el número de personal. La eficiencia del proceso productivo se ve afectado debido a que los operadores del área no tienen experiencia por lo que se realiza la operación de las máquinas sin conocimientos tanto del funcionamiento como del proceso; esto se ve reflejado en la cantidad de reprocesos y las libras producidas por día.

Al retirarse un colaborador, por lo general no se cuenta con personal con experiencia que cubra el puesto que deja, en su lugar se coloca algún colaborador que en el momento se identifique como posible candidato idóneo; se entrena sobre la marcha, es decir durante el desarrollo de las operaciones de producción, lo que provoca procesos ineficientes o reprocesos de productos durante el periodo que dure dicho entrenamiento, el cual no tiene un periodo definido ni se cuenta con un procedimiento establecido para realizarlo.



Además, no se cuenta con herramientas para la gestión del recurso humano que apoyen a identificar al personal que se selecciona para ocupar un puesto, según habilidades y conocimientos necesarios, esto provoca por lo general, pérdida de tiempo ya que se entrena a una persona que no cumple de manera idónea las tareas del puesto.

### **3.2. Formulación del problema**

En el desarrollo de esta investigación se plantean interrogantes las cuales apoyan a realizar un diagnóstico de la situación de la industria textil ubicada en escuintla en relación con los procesos de gestión del recurso humano, además, apoya a proponer una solución viable para el problema que se trata en este estudio y la forma de medir dicha propuesta.

#### **3.2.1. Pregunta central**

¿Cómo diseñar un plan de sucesión para los puestos operativos del área de acabados para cubrir faltas inesperadas en una industria textil?

#### **3.2.2. Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es la metodología que se utiliza para cubrir puestos operativos del área de acabados de una industria textil?
- ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan en el proceso de selección y entrenamiento del personal operativo que ocupa puestos críticos del área de acabados de una industria textil?

- ¿Qué indicadores son necesarios para conocer en qué medida es funcional la propuesta del plan de sucesión para el personal operativo del área de acabados en una industria textil?

### **3.3. Delimitación de estudio**

La investigación se desarrollará en el límite temporal, geográfico y espacial que se describe a continuación:

#### **3.3.1. Límite temporal**

El tiempo de duración del estudio iniciará en noviembre de 2022 y finalizará en noviembre de 2023.

#### **3.3.2. Límite geográfico**

Empresa de manufacturación textil ubicada en el KM 35.5 Parque Industrial Michatoya, carretera a San Vicente Pacaya, municipio de Palín, Escuintla.

#### **3.3.3. Límite espacial**

Área de Acabados de la empresa de manufacturación textil ubicada en Palín, Escuintla.

### **3.4. Viabilidad**

Considerando el análisis de la factibilidad que toma en cuenta los recursos con los que se cuenta, la planificación establecida en el cronograma de

actividades y los límites planteados para el desarrollo de la investigación, enlazados a la metodología que se utiliza en el estudio es posible indicar que estos permitirán alcanzar los objetivos planteados para el mismo

### **3.5. Consecuencias de realizar la investigación**

Al realizarse la investigación se propondrán técnicas que apoyan a la organización para la gestión del recurso humano, para el logro del alcance de los objetivos organizacionales y garantizar la continuación de los procesos productivos de manera eficiente en el área de acabados de una industria textil. A continuación, se describen las consecuencias tanto de realizarse como de no realizarse la investigación.

#### **3.5.1. De realizarse**

Al realizar la investigación propuesta se obtendrá un diseño de un plan de sucesión, el cual da como resultado la disponibilidad de personal capaz para desempeñar un cargo operativo, asegurar la eficiencia de los procesos del área de acabados y mejora del clima laboral ya que puede ser una fuente de motivación para los colaboradores al contar con la posibilidad de crecimiento dentro de la organización.

#### **3.5.2. De no realizarse**

Al no realizar la investigación, en el área de acabados se carecerá del diseño de un plan permita la continuidad de los colaboradores para contar con personal idóneo, según los requerimientos de los puestos operativos del área de acabados que asegure el desarrollo de la productividad de manera eficiente, lo que genera reprocesos de los productos por mala operación, desinterés, entre

otros. Además, el colocar a un colaborador en un puesto que le exigirá habilidades mayores a las que puede dar, podría provocar desmotivación en él al cometer constantes errores, dañando así el clima laboral.



## 4. JUSTIFICACIÓN

La investigación se sitúa en la línea de investigación de Gestión de Recursos Humanos en el área de Sistemas Integrados de Gestión de la Maestría en Gestión Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ya que se enfocará en el diseño de un plan de sucesión para mejorar la falta de personal entrenado para cubrir puestos operativos del área de acabados de una industria textil.

La necesidad de realizar esta investigación surge por la falta de personal que cuente con las capacidades y habilidades necesarias para ocupar un puesto crítico operativo del área de acabados cuando se ausenta la persona que ocupa, por diversas situaciones tales como: ausencias justificadas o injustificadas, rotación de personal, entre otras.

La importancia de esta investigación radica en realizar un diseño que permita contar con personal entrenado para cubrir los puestos operativos críticos en cualquier momento en el área de acabados, para evitar malas operaciones o ineficiencia del proceso operativo por cubrir estos puestos con personal sin un entrenamiento adecuado o inexistente en situaciones imprevistas.

La motivación del investigador para realizar esta investigación se basa en lograr determinar la manera en la que se debe seleccionar, entrenar y desarrollar profesionalmente a un colaborador del área de acabados para que ésta cuente con personal apto capaz de cubrir puestos críticos cuando el colaborador que actualmente lo ocupa no esté presente o en situaciones imprevistas.

Los beneficios de realizar esta investigación son los siguientes: se contará con el diseño de un plan de sucesión con el que se asegura la disponibilidad de personal capaz para desempeñar un cargo operativo crítico, procesos operativos eficientes ya que serán realizados por personal opto y además se tendrán establecidos los indicadores que apoyaran a medir hasta qué nivel es funcional el diseño propuesto.

Los beneficiarios de esta investigación serán tanto la organización como los colaboradores del área de acabados porque se obtiene una mejora del clima laboral ya que puede ser una fuente de motivación para los colaboradores al contar con la posibilidad de crecimiento dentro de la organización y con ello se mejora el rendimiento de los colaboradores, beneficiando a la organización en la realización de tareas de manera óptima y eficiente.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. General**

Diseñar un plan de sucesión para los puestos operativos del área de acabados para cubrir faltas inesperadas en una industria textil.

### **5.2. Específicos**

- Revisar la metodología que se utiliza para cubrir puestos operativos del área de acabados en una industria textil.
- Analizar las herramientas que se utilizan en el proceso de selección y entrenamiento del personal operativo que ocupa puestos críticos del área de acabados de una industria textil.
- Diseñar los indicadores necesarios para conocer en qué medida es funcional la propuesta del plan de sucesión para el personal operativo del área de acabados en una industria textil.





## **6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN**

El estudio surge de la necesidad de diseñar un plan sucesorio para el personal operativo del área de acabados de una industria textil, que permita contar con personal óptimo en el puesto idóneo. Por medio de la investigación se podrá identificar cómo se realiza y qué herramientas se utilizan en el proceso de selección para cubrir estos puestos, además, identificar las competencias requeridas para el personal que ocupe estos puestos con el apoyo del descriptor de puesto que será analizado.

Al incluir un programa para la prosecución en la gestión del talento humano permite asegurar que se contará con personal idóneo, previamente seleccionado, para cubrir un determinado puesto ante cualquier suceso que impida que el actual ocupante pueda desempeñar sus funciones laborales total o parcialmente, con ello se evitará que cuando esto suceda de improvisto, se coloque a personal que no cumple con las capacidades y habilidades necesarias.

El esquema de solución comprenderá realizar la revisión del proceso y herramientas de selección que se utiliza para los cargos críticos del área, se investigará el proceso de entrenamiento que tiene el colaborador previsto para cubrir un determinado puesto y el que tiene un colaborador que no se prevé que cubra; esto con el fin de comprender cómo se realizan los procesos e identificar los puntos de mejora. Se analizará el perfil de los puestos, lo que será de apoyo en la selección de las competencias necesarias para cada uno de estos puestos en las cuales se basará el plan de sucesión a diseñar. Además, se propondrá una calendarización con periodos establecidos para el desarrollo del plan de un puesto determinado.



## **7. MARCO TEÓRICO**

### **7.1. Generalidades de la empresa**

Las organizaciones deben contar con una estrategia para dirigir acciones y toma de decisiones durante sus operaciones; cada una posee la propia, así como una cultura de operación, por lo tanto, en los siguientes párrafos se describe la visión, valores y promesas de marca que se adhieren a la estrategia organizacional de empresa en la que se desarrolla este estudio. Además, de manera breve se describe la historia y operaciones de esta.

#### **7.1.1. Visión**

Una gran empresa con grandes personas para ser el aliado más valioso de nuestros clientes.

#### **7.1.2. Valores**

Los valores a los que se aspira que reflejen los colaboradores durante la ejecución de las operaciones en la organización en la que se desarrolla la investigación se describen a continuación. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 2001)

- **Pasión:** Disfruto lo que hago y pongo todas mis energías en ello.
- **Orgullo y Pertenencia:** siento identificación por mi trabajo, lo que hago me pertenece.
- **Ética:** Lo que digo y hago es congruente.

- Trabajo en equipo: creamos un ambiente de trabajo donde unimos esfuerzos para el logro de los objetivos comunes.

### **7.1.3. Promesas de marca**

Las promesas que, como marca, la organización aporta a sus clientes y colaboradores para forjar valor tanto al producto como a la institución misma son los siguientes:

- Confiabilidad
- Innovación
- Mejora continua
- Sostenibilidad

### **7.1.4. Descripción de la organización**

La empresa inició operaciones en la ciudad de Guatemala como una industria de manufactura de hilo el cual se distribuía a textilerías; tiempo después se incorporó el área de tejeduría. Experimento un crecimiento tal que llevó a la empresa a ampliar sus instalaciones adquiriendo nuevas ubicaciones, por lo que se trasladó la tejeduría a una nueva planta ubicada en San José Pinula, y se inició con la manufactura de tela. Posteriormente la planta de San José Pinula se trasladó a Palín en el departamento de Escuintla.

Es una gran empresa de la industria textil dedicada a la producción de diferentes telas a base de algodón, poliéster y mezclas (algodón-poliéster), dependiendo de los requerimientos del cliente, sus productos son exportados en su gran mayoría a países como El Salvador, Honduras y Nicaragua; cuenta con

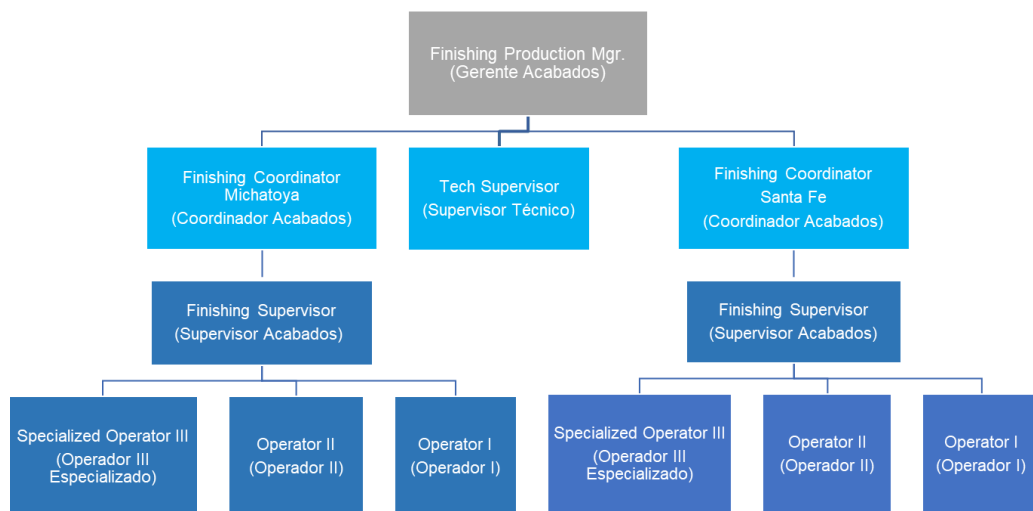
dos plantas en operación, una ubicada en la ciudad de Guatemala y otra en Palín, Escuintla.

### 7.1.5. Organigrama del área de acabados

El área de acabados de la planta en la que se elabora la investigación está conformada por 54 personas, incluido personal operativo y administrativo. El personal administrativo se conforma por el gerente, el coordinador de producción y el supervisor técnico, quienes lideran las operaciones; el personal operativo se conforma por 48 operarios y 3 supervisores de planta, quienes se dividen en 3 grupos rotativo.

A continuación, en la figura 1 se presentan los cuatro niveles de la jerarquía del área de acabados en un organigrama para facilitar la visualización de la estructura general.

Figura 1. Estructura Organizacional - Acabados



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa, realizado con Microsoft Word.

### **7.1.6. Descripción de puestos operativos del área de acabados**

La descripción del puesto en la organización es la base para establecer las tareas necesarias a realizar por cada miembro y alcanzar el logro de las metas. Con ello se asegura que el personal que se está seleccionando para dicho puesto es capaz de realizar lo que se requiere y que, además, sabe que lo tiene que realizar; se asegura que las tareas no se repetirán por distintos puestos y otras, no quedarán sin realizarse.

#### **7.1.6.1. Supervisor Acabados**

El supervisor del área de acabados es el encargado de monitorear el proceso productivo por medio de la supervisión de personal, asignación de trabajo, el abastecimiento de necesario producto teñido, abastecimiento de insumos y material utilizado en el área, y controlar la calidad en el proceso de acabado. Además, debe reportar durante el desarrollo de turno al supervisor técnico y coordinador de acabados, al finalizar el turno debe entregar reporte al supervisor que ingresa.

#### **7.1.6.2. Operador III Especializado**

El ocupante del puesto de operador III especializado debe vigilar y controlar el funcionamiento eficiente de las máquinas de acabados a cargo, el abastecimiento de químicos para acabado del producto, programación o configuración en el tablero de la máquina que opera para lograr los parámetros deseados en la tela y así asegurar la calidad de esta.

### **7.1.6.3. Operador II**

El operador II debe ejecutar las revisiones, al final de la máquina en la que se ubica, en los diversos procesos del producto para la identificación de defectos. Además, al finalizar un producto debe brindar apoyo al operador III especializado en verificar los parámetros de éste garantizando el ancho, peso y calidad del acabado del producto terminado; toma muestras del producto que son entregadas al área de control de calidad y enrolla el producto en la presentación final.

### **7.1.6.4. Operador I**

Este puesto es asignado a personal en diferentes ubicaciones del área, por lo que una persona que ocupa el cargo de operador I ejecuta la tarea de preparación del producto para la realización del proceso de acabado en determinada máquina; otra persona que también cuenta con este puesto realiza la tarea de verificar que el producto esté correctamente plegado en las carretas en las que se transporta y apoyo en el empaque final.

## **7.2. Recursos Humanos**

Recursos humanos es una disciplina dentro de las ciencias de la administración, sin embargo, para esta investigación el término no se refiere a la disciplina sino al único recurso vivó de la organización coparticipe, los cuales son las personas que ingresan a la organización, permanecen y participan en ella brindando sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, entre otros. Debido a la diversidad en las características propias de cada persona, Chiavenato (2011) considera que la palabra recurso no abarca lo suficiente para definir a las personas pertenecientes a una organización.



En muchos ámbitos la denominación del término de recursos humanos es cambiada por otros tales como: Capital Humano, Talento Humano, Gestión del talento, Gestión de personas, entre otros. Varios autores prefieren la denominación de talento humano, por lo cual en esta investigación se utilizará haciendo referencia a la descripción dada en el párrafo anterior.

### **7.2.1. Desarrollo del talento humano**

En toda clase de organización, es primordial tomar en consideración que el desarrollo de las personas va alineado al de la misma, para ello los líderes en todas las categorías son pieza fundamental con los cuales se debe dedicar esfuerzo para desarrollar las destrezas necesarias y por lo tanto apoyen al desarrollo de los que lideran.

Denison (citado en Goodstein et al., 2001) hace referencia a que las organizaciones que poseen una cultura organizacional fuerte la cual muestre de qué forma se deben comportar sus miembros y que les brinde la posibilidad de sentirse bien con su trabajo y patrono, son sistemas de alto desempeño; tanto la organización como el personal miembro tienen un rol importante para lograr el desarrollo de los miembros de la organización.

#### **7.2.1.1. Herramientas para el desarrollo del talento humano**

Existen diferentes herramientas que se utilizan para apoyar al desarrollo de las personas cuando ya pertenecen a una organización, por lo tanto, es posible implementar una, varias o todas las herramientas las cuales pueden ser seleccionadas y aplicadas según las necesidades o el enfoque organizacional.

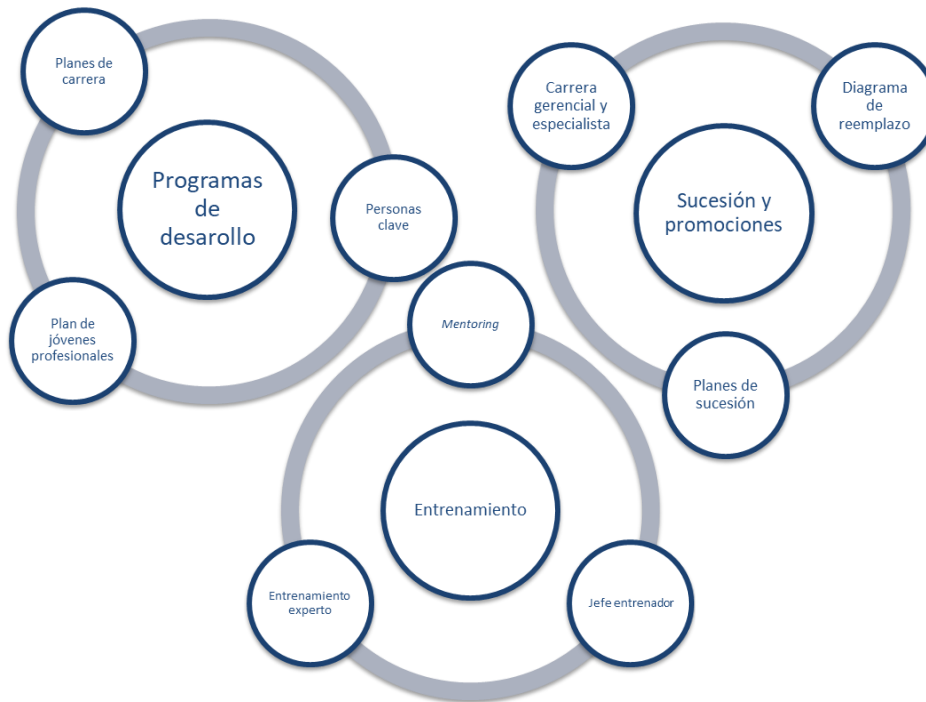
A continuación, se enlistan los programas que Alles (2009a) propone en su libro “para el desarrollo del recurso humano dentro de la organización:

- Planes de sucesión
- Diagramas de reemplazo
- Jefe entrenador
- Personas Clave
- Planes de carrera
- Carrera gerencial y especialista
- Plan de jóvenes profesionales
- *Mentoring*
- Entrenamiento experto” (p. 36).

Las herramientas imprescindibles según Alles (2009a) que deben estar implementadas previo a iniciar con el esquema de desarrollo de los colaboradores, independientemente de la clase de organización, son: primero, los planes de sucesión y segundo, los cuadros de reemplazo. Estas herramientas deben implementarse en el orden mencionado debido a la relación que tienen uno para con el otro. Según el enfoque de cada herramienta, como se destaca en la Figura 2, se pueden dividir en los siguientes grupos:

- Programas de desarrollo
- Programas de continuidad y promociones
- Programas de entrenamiento (Alles, 2009a).

Figura 2. **Herramientas para el desarrollo de personas según el enfoque**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Alles (2009). Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Consultado el 20 de septiembre de 2022.

### 7.2.2. **Desempeño**

Se define como el comportamiento de una persona, dirigido a lograr efectivamente los objetivos; “constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos” (Chiavenato, 2011, p. 204). En relación con el ámbito laboral, Alles (2009a) en su libro menciona que “El talento necesario para obtener un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo, de cualquier índole, será considerado como una combinación de conceptos: conocimientos, competencias, valores, experiencia” (p. 17).

### **7.2.2.1. Evaluación del desempeño**

Es calificar la labor y comportamiento de un colaborador, el cual se mide después de establecer metas ligadas con la realización de las funciones en la organización, en concreto, en relación con el cargo que ocupa, y alineadas a los objetivos organizacionales. El enfoque de esta revisión en las organizaciones según Mondy y Noe (2005) se centra por lo general en la persona individual y no en equipos de personas, que para ser eficaz debe evaluar logros alcanzados e iniciar planes de desarrollo.

Este es un proceso integrado que incluye el establecimiento de metas y criterios de evaluación, la calificación formal, el diagnóstico de la evaluación y la retroalimentación de los hallazgos con la finalidad de mejorar. “Un sistema diseñado adecuadamente puede ayudar a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los trabajadores” (Mondy y Noe, 2005, p. 254). Además, como menciona Dessler y Varela (2011) uno de los principales motivos por el cual determinar los resultados alcanzados es que da la posibilidad de revisar planes de carrera para el personal considerando las fortalezas y debilidades encontradas.

### **7.2.3. Sucesión y promociones**

En las organizaciones por lo general las promociones ocurren cuando una persona es elevada a un cargo superior al que ocupaba para reemplazar a otra persona, debido a una decisión que se toma en el momento según la necesidad que se tenga de reemplazo inmediato, este proceso se da sin contar para ello con un plan o programa organizacional para promover de puesto labora a las personas.

### **7.2.3.1. Sucesión**

La Real Academia Española (2021) da la siguiente definición: es el “conjunto de personas, cosas o hechos que se siguen unos a otros”, otro concepto que brinda para este término es la “sustitución de alguien en lugar o en el desempeño de una función” (1). En materia de recursos humanos en las organizaciones se plantea como un plan para la futura sustitución de una persona.

### **7.2.3.2. Planes de sucesión**

Alles (2009a) lo describe como un programa organizacional por medio del que se identifican puestos clave, probables miembros del programa los cuales se evalúan para designar entre ellos un posible sucesor de otra persona que ocupa determinado puestos clave, no tiene un plazo establecido de promoción al puesto. Esta herramienta tiene como objetivo preparar al posible sucesor para asumir el puesto cuando sea necesario.

Es necesario aclarar que este tipo de planes no pretende remover a una persona del puesto o que se realiza para ello, si esta aclaración no se realiza con el personal involucrado en el programa y los que ocupan los puestos para los que se realiza dicho plan puede crear confusión o alteraciones en el ambiente de trabajo debido a que el actual ocupante del puesto puede llegar a confundir la situación y pensar que se está considerando a alguien más para sustituirlo por algún despido u otro similar.

### **7.2.3.3. Selección de personal**

Es un proceso realizado en las organizaciones en el cual se elige a una determinada persona con base a criterios preestablecidos y definidos en un perfil buscado; se clasifica y selecciona candidatos con mayor probabilidad de adaptación al puesto para el que se pretende colocar a la persona que además cubra las necesidades de la organización. Este proceso inicia posterior a el proceso de reclutamiento, es decir, la convocatoria de candidatos para el puesto de trabajo.

### **7.2.3.4. Diagramas de reemplazo**

El programa del diagrama de reemplazo es similar al plan de sucesión diferenciando ambos en que en este existe una fecha específica en la que se hará el cambio de posible candidato para un determinado puesto; otra diferencia radica en que el diagrama de reemplazo cuenta con un posible sucesor sin embargo con éste la organización adquiere el compromiso de que será el ocupante del puesto, una vez le sea comunicado que se le ha seleccionado, en la fecha establecida.

Además, el designado como sucesor debe estar preparado en el plazo establecido, para asumir las responsabilidades del puesto y desempeñar las funciones que este requiera. Por lo tanto, es necesario el seguimiento y proporcionar apoyo para el cierre de brechas que puedan existir entre el puesto que actualmente ocupa y el que se prevé que ocupará.

#### **7.2.4. Entrenamiento**

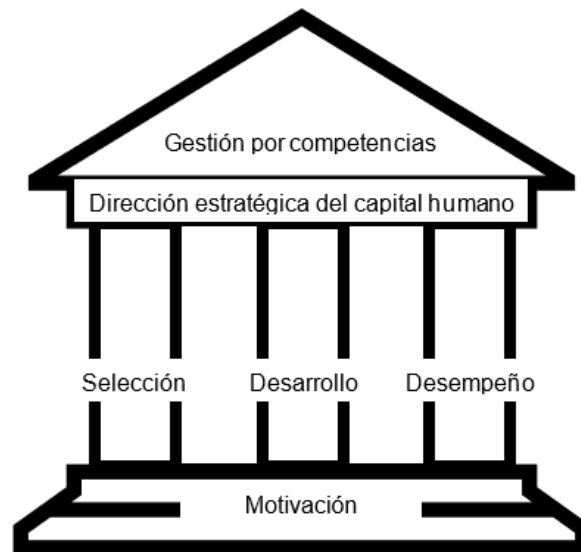
El entrenamiento según es la relación entre 2 personas denominadas entrenador y aprendiz en la cual se agrega valor para estas dos partes involucradas; por medio de este, el entrenador orienta, estimula e impulsa al aprendiz para el aprendizaje de nuevos conocimientos, pulir los que ya posee y mejorar el rendimiento de estos.

Este proceso por lo general es entre líder y subalterno, por lo tanto, es importante considerar la relación que deben mantener ambos y hacer énfasis en trabajar constantemente en el desarrollo de los líderes pues son los que además mantienen una relación diaria con el personal, los orientan y comunican la estrategia organizacional por medio de sus acciones y decisiones. Según Alles (2009a) los líderes son los principales actores para construir talento.

#### **7.3. Gestión por competencias**

Como se ilustra en la figura 3 este tipo de gestión se fundamenta en tres pilares importantes que se deben implementar para darle seguimiento al modelo ya que como menciona Alles (2005a) las “organizaciones invierten significativas sumas de dinero en la implantación de un modelo de gestión por competencias, pero luego no saben cómo seguir” (p. 16). Como base fundamental de estos componentes se plantea la motivación del ser humano, la cual analiza David McClelland en su teoría de la motivación, debido a que genera un interés por la culminación de una meta el cual dirige hacia un comportamiento. (Alles 2005a)

Figura 3. **Fundamentos de la gestión por competencias**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Alles (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Consultado el 22 de septiembre de 2022.

La Gestión por competencias tiene un rol protagónico en el desarrollo de los recursos humanos materializado en planes de carrera y planes de sucesión en base a las competencias de los puestos y de los individuos que los ocupan o los ocuparán en el futuro. (Alles, 2005a, p. 176)

### **7.3.1. Competencia**

Orienta hacia una conducta, Spencer y Spencer (citado en Alles, 2005b) la define como una característica de la personalidad de un individuo que en determinada situación provoca un comportamiento o resultado, además puede indicar quién hará efectivamente la mencionada situación, ya que se mide por medio de un estándar establecido para esta.



Se debe diferenciar del conocimiento, ya que son términos distintos que mantienen una relación debido a que son necesarios para desempeñar cualquier tipo de trabajo o tarea, esto se puede observar en la figura 4. “Los conocimientos son el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina” (Alles, 2009b, p. 19), sin ellos no es posible realizar un trabajo determinado y sin las capacidades necesarias no se logrará desempeñarla con éxito. (Alles, 2009b)

Figura 4. **Competencias y conocimientos**



Fuente: Alles (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía.*

### 7.3.2. **Competencias laborales**

La definición, en diversos contextos, ha sido dada dependiendo la perspectiva del autor, sin embargo, para el ámbito laboral se definen como “las características demostrables de un individuo que permite a éste el desempeño ... de manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo” (Dessler y Varela, 2011, p. 89).

Esta definición es ampliada por Alles (2005a) que indica que “competencia ... hace referencia a las características de personalidad devenidas, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 29); y forma parte del talento junto a los conocimientos. Cada puesto de trabajo en las diversas organizaciones posee ciertas características que requerirán habilidades distintas, por ello es importante definir las necesarias por puesto de trabajo.

El logro de una meta dirige hacia una conducta la cual se debe a una competencia particular, en consecuencia, al definir los descriptores de puesto en toda organización, se debe considerar las competencias que se requieren en él y, como se relaciona en la figura 5, estas son afines a la estrategia organizacional que conlleva la misión y visión.

Figura 5. **Competencias laborales**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Alles (2009). Diccionario de competencias. La Trilogía. Consultado el 22 de septiembre de 2022.

Las competencias laborales se dividen en dos grandes grupos los cuales son: cardinales y específicas; estas últimas se subdividen en gerenciales y por área. Para definir las necesarias de cada grupo por puesto de trabajo es fundamental involucrar a los ejecutivos de la organización debido a que son ellos quienes conoce a fondo la estrategia y el giro del negocio.

### 7.3.2.1. Cardinales

Son aquellas que debe poseer toda persona que integre la organización, es decir, son principales o genéricas; por lo tanto, estas serán las que aporten valor a la diferenciación de la empresa ya que representan la esencia de la organización según Alles (2009b) las utilizadas en las organizaciones son las que se muestran en la figura 6.

Figura 6. Competencias cardinales

Iniciativa	Innovación	Flexibilidad	Empowerment
Autocontrol	Temple	Perseverancia	Integridad
Compromiso	Ética	Prudencia	Justicia
Fortaleza	Orientación al cliente	Orientación a los resultados	Calidad del trabajo
	Sencillez	Adaptabilidad al cambio	

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Alles (2009). Diccionario de competencias. La Trilogía. Consultado el 25 de septiembre de 2022.

### **7.3.2.2. Específicas**

Al definir las genéricas es posible desglosar de ellas las competencias específicas o complementarlas, sin embargo, no pueden ser contradictorias. Están relacionadas con ciertos grupos de personas de la organización por lo que se eligen según el nivel de responsabilidades o tipos de tarea que realicen dichos grupos; estas se dividen en:

- Gerenciales: Son las requeridas en los que son líderes de personas, dicho de otra forma, son los que tiene a cargo a otros.
- Por área: son las necesarias en las personas que laboran en determinada área de la organización, como por ejemplo el área de Control de Calidad o Producción.

### **7.3.2.3. Desarrollo de competencias laborales**

Para desarrollar las competencias dentro del ámbito de trabajo es necesario hacerlo, además, con la persona debido a que es ella quien se quiere que las posea; para esto existen diversos métodos aplicables en toda organización según las necesidades de esta y las características del puesto para el que se requiere al individuo.

Se denominan a los “métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo a todas las acciones con este fin que se realizan junto con la tarea cotidiana en la organización ... se relacionan con conocimientos y competencias” (Alles, 2005a, p. 158). Serán eficientes según la actitud de quien que se pretende desarrollar por ende no dependen en general del procedimiento que se utilice.

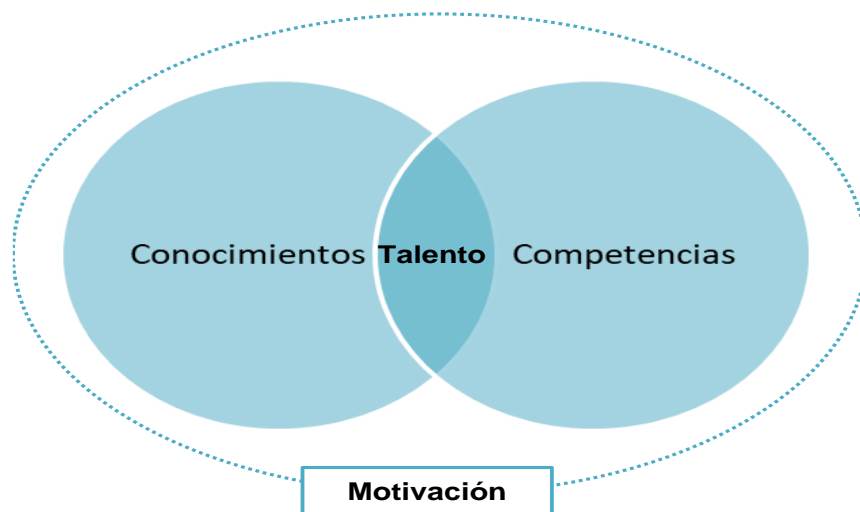
- Entrenamiento Experto: líder cumple la labor de entrenador con sus dirigidos con una periodicidad establecida, con ello se produce una relación abierta. En este método es relevante proceso de retroalimentación.
- Rotación de puestos: Se asigna a la persona de manera temporal a otros puestos con el fin de mejorar las capacidades.
- Equipos especiales: asignaciones en reemplazo o adición a habituales responsabilidades.
- Nuevos proyectos: Se asigna a la persona a un comité para la solución de un problema lo que provoca por lo general un nuevo proyecto en la organización.
- Asistente ejecutivo: ser *staff* de un cargo superior, con ello la persona puede observar el comportamiento y decisiones de la persona con la que fue asignada como entrenamiento.
- Paneles gerenciales: equipos de trabajo con un objetivo específico. (Alles, 2009a)

### **7.3.3. Selección por competencias**

Como explica Alles (2006) “la selección por competencias no se refiere a selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio ... significa selección de personas con talento ... para tener un desempeño superior en su posición o nivel” (p. 92). Por lo tanto, es esencial conocer qué aptitudes son imperativas para cada cargo ya que con cada uno serán necesarias distintas competencias y, además, conocimientos, dependiendo las funciones a desempeñar y el nivel de responsabilidad, ya que “todos tenemos talento, pero no todos tenemos talento para todo” (Jericó, 2008, p. 70).

El talento, mencionado por Alles, que se considera para la selección surge de dos factores importantes, como se observa en la figura 6: los conocimientos y las competencias, estos son los que se deben identificar en una persona a ser seleccionada; además, existe un tercer factor que tiene en gran medida influencia sobre estos dos anteriores: la motivación. Una persona que posea el talento necesario logrará el éxito en el cumplimiento de sus responsabilidades únicamente si está motivado. (Alles, 2006)

Figura 7. **Talento en el siglo XXI**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Alles (2006). Selección por competencias.  
Consultado el 28 de septiembre de 2022.

En diversas industrias existe la guerra por el talento a causa de que no está desarrollado en todas las personas por esta razón, al hallar a la persona idónea para un puesto específico de trabajo, las organizaciones deben aportar esfuerzos para retener el talento. Según Jericó (2008) los jóvenes en Europa tienen más posibilidades de ser elegidos para un puesto de trabajo, sin embargo, son los que demuestran un menor interés de lealtad hacia las organizaciones lo

que se puede observar en los altos índices de rotación de jóvenes. Por ello en la medida en que una organización construya compromiso con sus colaboradores así será la ventaja competitiva que tendrá contra otras.

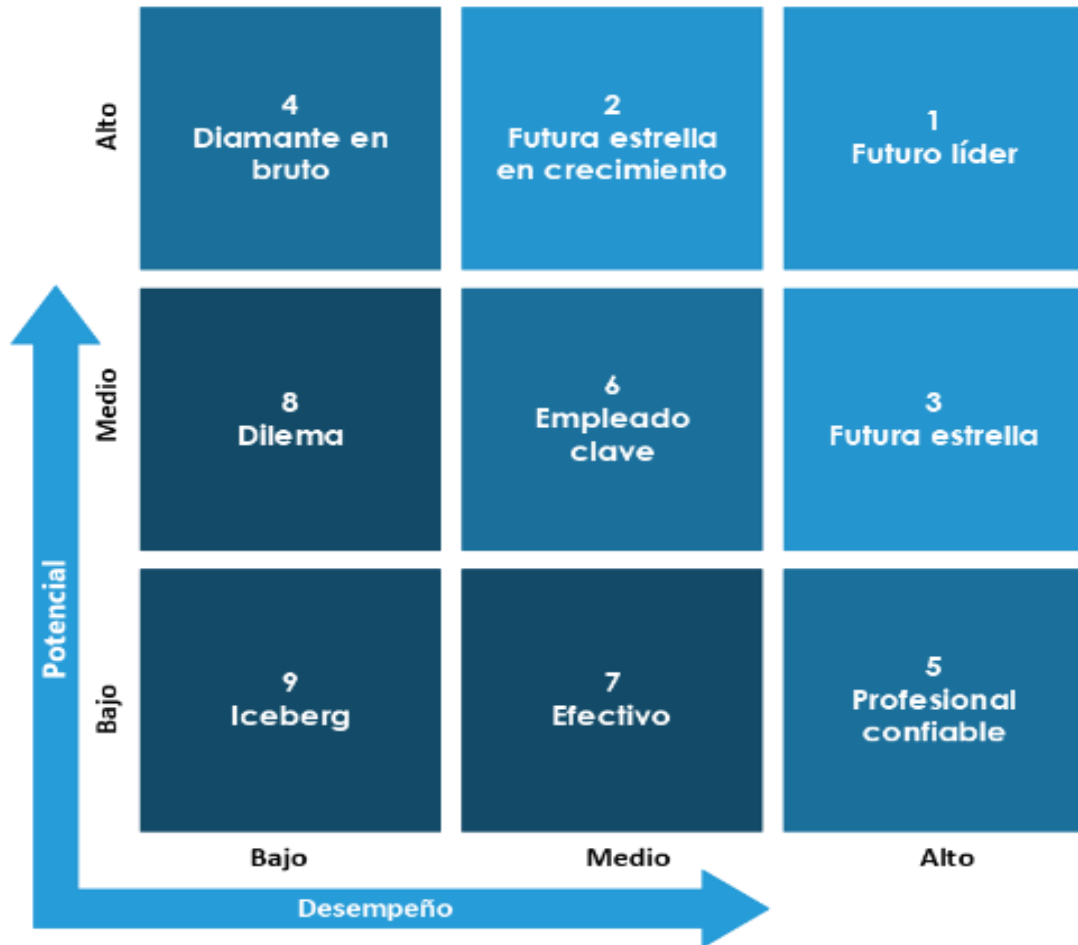
#### **7.3.4. Metodología Nueve Cajas**

Esta metodología también denominada *nine boxes* según algunos autores se implementó por la empresa General Electric para la detección del talento con el que contaba en su organización, según Pérez (citado en Cuesta, 2015) se basa en la herramienta *Boston Box* de *Boston Consulting Group* diseñada para medir el potencial de un producto o servicio.

Molina (citado en Cuesta, 2015) indica que por medio de la matriz mostrada en la figura 7, es posible ubicar a cada persona evaluada según qué, los factores de desempeño, y cómo, potencial, esta persona realiza sus labores. Dependiendo del cuadrante en el que se sitúe una persona es posible detectar necesidades de desarrollo y que se ubique en el puesto acorde a sus fortalezas y debilidades.

- Futuros líderes – Potencial alto, desempeño alto
- Futura estrella en progreso – Potencial alto, desempeño medio
- Diamante en bruto – Potencial alto, desempeño bajo
- Futura estrella – Potencial medio, desempeño alto
- Empleados clave – Potencial medio, desempeño medio
- Dilema – Potencial medio, desempeño bajo
- Profesionales confiables – Potencial bajo, desempeño alto
- Efectivos – Potencial bajo, desempeño medio
- Iceberg – Potencial bajo, desempeño bajo. (Pérez, citado en Cuesta, 2015)

Figura 8. **Matriz 9 cajas**



Fuente: elaboración propia en datos obtenidos de Cuesta (2015). Proceso de Gestión del Talento en la Unidad Financiera del Grupo Industrial Graiman. Consultado el 02 de octubre de 2022.

Para medir el potencial se pueden considerar aspectos como aptitudes para el cargo u otros aspectos como, por ejemplo: el entusiasmo para aprender, disponibilidad para nuevos retos; el pensamiento más allá de sus límites es decir que vea más allá de su área de trabajo; la madurez personal y la comprensión de otros.



### **7.3.5. Diseño de puestos**

Según Chruden y Sherman (citado en Chiavenato, 2011) un puesto de trabajo “consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos ... pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales contribuyen al logro de los objetivos” (p. 190).

Para Chiavenato (2011) el diseño del puesto está constituido por todas las actividades que realiza el ocupante y asociado a la ubicación en el organigrama de la institución, es decir el vínculo con los demás puestos; todo esto se establece con la finalidad de cubrir las expectativas tanto del ocupante como de la organización. Enlista cuatro condiciones fundamentales que debe tener el perfil del puesto:

- El conjunto de actividades o tareas que realiza el ocupante
- Cómo realizar las tareas
- A quién reportar o relación con su jefatura
- A quién dirige o la relación con subordinados

#### **7.3.5.1. Descriptores de puesto**

Una posición laboral debe ser descrita para conocer los aspectos que lo conforman, por lo tanto, en el descriptor se deben detallar las funciones que se requiere realizar por el ocupante, el periodo en el que se efectúan, es decir en qué momento lo hace, las herramientas para la ejecución de estas y las metas a alcanzar, porqué lo hace (Chiavenato, 2011), el formato propuesto por el mismo autor se puede hallar en el anexo 1.

La organización debe contar con la descripción de un determinado puesto, alineado a la estrategia organizacional, que brinde información sobre qué se espera del puesto y la persona que lo ocupa debe cumplir con ello, así como describir las responsabilidades de éste. Además, se utiliza para asegurar que no se repitan tareas, es decir que diferentes puestos realicen la misma tarea o que alguna quede sin ser realizada.

Para realizar un descriptor es necesario que participe un miembro del área de recursos humanos y el encargado del área al que pertenece la posición que se pretende analizar, además, puede participar la persona misma que lo ocupa como apoyo para describir las tareas que realiza en sus labores diarias. Para realizar este análisis existen métodos, según Chiavenato (2011) “los más utilizados ... suelen ser los siguientes: Observación directa, cuestionario, entrevista directa y métodos mixtos” (p. 194).

#### **7.3.5.2. Puestos críticos**

*World BASC Organization (2022)* define a un puesto crítico como una “posición en la empresa que representa un impacto significativo en los controles operacionales” (p. 7). Es decir que las acciones, decisiones o funciones que se realicen en ejecución de las funciones del puesto, tienen una consecuencia de importancia alta para la organización.

Según Sigdman (citado en Pinos y Serrano, 2018) un cargo crítico es aquel que se relaciona con la criticidad de la continuación de las operaciones o asociado a un costo por reemplazo. Además, Pinos y Serrano (2018) lo describe como aquel que es necesario para el mejoramiento de ejecución de las funciones de la empresa, el cual no lo puede desempeñar una persona que no sea idónea.

En las organizaciones no todos los puestos son críticos y estos no siempre se vinculan con el nivel en el que se localizan en la arquitectura organizacional, en consecuencia, se seleccionan en función de la definición de criticidad o los factores que la empresa decida son los primordiales. Por lo tanto, es aquel en el que las elecciones que se realicen tienen un impacto directo en la operación y resultados de institución.

### **7.3.5.3. Competencias por puesto**

Cada puesto laboral requiere distintas habilidades y en diferente grado, según cada organización, por lo tanto, en el descriptor se debe colocar la competencia y el rango en el que esta es solicitada. Para lograr identificar este último factor mencionado, es necesario describir cada uno de los grados, esto se debe realizar para todas las competencias previamente establecidas.

“Si se definen los niveles solo con una palabra, por ejemplo, grado A como un nivel excelente de la competencia, sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone de un modelo de competencias” (Alles, 2006, p. 151). Para comprender visualmente el formato que propone esta autora se debe observar el anexo 2.

### **7.3.6. Evaluación del desempeño por competencias**

Mediciones de esta índole están presentes en nuestra vida cotidiana de una u otra manera, se realizan en toda organización ya sea explícita o implícitamente por ello se requiere que se establezca una metodología para desarrollar esta actividad y así aprovechar las ventajas que brinda realizarlas con cierta periodicidad. Se debe revisar cómo se desempeña una persona según los requerimientos establecidos en cada una de las posiciones y así la organización

puede tomar decisiones, por ejemplo, entrenar, desarrollar o terminar la relación de trabajo. (Chiavenato, 2011)

Los métodos para realizar este tipo de medición según Alles (2002) se clasifican según lo que cada uno analiza, por ejemplo: características, son los más utilizados sin embargo es muy subjetivo el resultado; medición de conductas, son utilizados cuando se quiere orientar hacia el desarrollo de los evaluados; y resultados, se aplican cuando el objetivo es medir las contribuciones de los miembros de la organización a esta misma.

- Escalas gráficas, mixtas, de incidente crítico, de observación de comportamiento
- Medición de productividad
- Administración por objetivos
- Comparación de pares

Estos son aplicables a ciertas organizaciones, varían de una organización a otra, no una metodología rigurosa a seguir dado que se debe tomar en cuenta las características del conjunto de personas que se espera examinar, así como la clase de objetivos a alcanzar. Por ello, estas metodologías son una base que se puede adaptar a los requerimientos de cada empresa.

Chiavenato (2011) aclara que “la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos” (p. 208). Además, menciona que los destacados beneficiados son: la institución, el administrador y el evaluado; e independientemente de la técnica que se utilice es posible:

- Conocer las expectativas de los resultados de un puesto

- Identificar personas clave, quienes tiene alto potencial de desarrollo.
- Identificar personas que posean las competencias requeridas para ocupar determinados puestos de trabajo.
- Proporcionar soluciones que apoyen a mejorar el cumplimiento de las personas
- Diseñar programas sucesorios de puestos clave

Esta evaluación, además de cuantificar el cumplimiento de una persona respecto a la realización de sus tareas, compara las competencias exigidas para la posición que ocupa con las que posee dicha persona para apoyar a diagnosticar necesidades de mejora para que así logre el nivel exigido. Además, se puede utilizar para posibles sucesores como herramienta para detectar si posee el grado de capacidades requerido para el nuevo puesto.

#### **7.3.6.1. Método de escalas gráficas**

Según Chiavenato (2011) es un formato sencillo en el que se mide el desempeño de una persona por medio de factores definidos los cuales evalúan las características o cualidades que se desee, estos deben proporcionar un grado de variación en el cual se identifique desde un punto débil hasta uno óptimo. Además, plantea que al aplicar este método es preciso hacerlo con cuidado para evitar:

- Criterios nebulosos, como los factores permiten distintas interpretaciones, es necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación.
- Efecto de halo: se entiende como la influencia que produce la impresión general de un evaluado. Este efecto hace que el

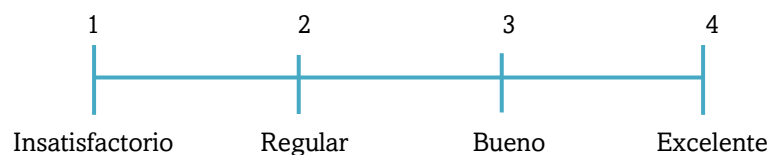
evaluador considere esta impresión general cuando evalúa cada factor

- Tendencia central: se refiere a la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, de modo que todos merezcan la misma calificación
- Benevolencia frente a rigor exagerado: algunos evaluadores son benevolentes, mientras que otros son rigurosos. Esto implica subjetividad en la evaluación
- Prejuicios: es la tendencia de evaluar diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que afectan la evaluación de las personas. (Chiavenato, 2011, p. 208)

Otra definición del análisis por escalas gráficas, la cual se representa en la figura 8, es la de Valencia, Brito & Isaac (2015) quienes describen:

La evaluación es un proceso para estimular a juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona, cuando se aplica el método de Escalas Gráficas, reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. (p. 34)

Figura 9. **Escalas gráficas discontinuas**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

Al realizar la medición por medio de esta herramienta, es necesario contemplar que el formato para esta se puede basar en el que proponen los autores antes mencionados el cual consiste en filas en las que se colocan las características que se requiere evaluar y en las columnas se describe la escala de punteo que se le asigna a los criterios evaluados; el diseño del formato se puede visualizar en el Anexo 3.

### **7.3.7. Plan de sucesión**

Para Mondy (2015) la planeación de la secuencia del talento humano es un arte que se ha perdido en las organizaciones, esto debido a factores que se dan generalmente como, por ejemplo: recortes de personal, reorganizaciones, reingeniería, entre otras, lo que provoca contar con poco liderazgo para el crecimiento del recurso interno.

El desarrollo de las capacidades de las personas -en especial en relación con sus competencias-, los planes de carrera y los planes de sucesión se han transformado de buenas prácticas de Recursos Humanos en ítems para medir el capital intelectual de una organización. (Alles, 2007, p. 425)

La planeación de la sucesión es el proceso mediante el cual se garantiza un suministro adecuado de sucesores para los puestos clave... que surgen a partir de la estrategia de negocios ... para optimizar tanto las necesidades de la organización como las aspiraciones de los trabajadores. (Wallum, citado en Dessler y Varela, 2011, p. 96)

El diseño se debe definir basado en la descripción del puesto, la designación de la persona candidata a este plan se hará conforme a los resultados de la evaluación de desempeño; con esto se pretende orientar a las

personas que requieran mejorar sus capacidades, es decir sus competencias y conocimientos, para optar a la posición.

Otra definición amplia es la de Alles (2009a) quien lo describe como un programa organizacional, en el cual se identifican puestos críticos y candidatos que posteriormente se evalúan para poder seleccionar a los posibles sucesores de los que ocupan los puestos mencionados sin indicar una fecha de cambio a estos. Además, indica que si una persona es perteneciente a estos planes no se tiene ningún tipo de obligación con ella de que asumirá el puesto, ya que esto sucederá solo en determinadas circunstancias.

De las anteriores definiciones se puede indicar que este tipo de metodologías se aplican en una organización como herramienta para asegurar la continuidad de sus operaciones de manera eficiente, así como la del legado de su cultura empresarial, al darse un suceso desde los esperados hasta los que no se prevén, por medio de una persona con las capacidades necesarias para desempeñar un puesto clave en la institución.

El plan puede tener uno o más sucesores, de los cuales se debe identificar cuál es el más próximo a ocupar el puesto, es decir el candidato número 1, seguido estarán los demás candidatos. Esto significa que se enumeraran de acuerdo con quien se acerca más a las características requeridas por el puesto que se pretende ocupar, esto lo grafica Alles (2009a) en la figura 9.

Según Alles (2009a) con este programa se espera que los miembros de estos se motiven para desarrollar sus capacidades para lograr el compromiso de ellos tanto con el programa como con la organización debido a que estos se enfocan en el crecimiento de las personas, que desarrollen sus capacidades, que



adquieran nuevos conocimientos, mostrar a profundidad la organización, en qué consiste el nuevo puesto y que se espera de ellas en esa posición.

Figura 10. **Plan con 2 candidatos**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Alles (2009). Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad en las organizaciones. Consultado el 03 de octubre de 2022.

## 8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLOGICO

INTRODUCCIÓN

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Generalidades de la empresa

1.1.1. Visión

1.1.2. Valores

1.1.3. Promesas de marca

1.1.4. Descripción de la organización

1.1.5. Organigrama del área de acabados

1.1.6. Descripción de puestos operativos del área de acabados

1.1.6.1. Supervisor Acabados

1.1.6.2. Operador III Especializado

1.1.6.3. Operador II

1.1.6.4. Operador I

#### 1.2. Recursos Humanos

1.2.1. Desarrollo del talento humano

- 1.2.1.1. Herramientas para el desarrollo del talento humano
  - 1.2.2. Desempeño
    - 1.2.2.1. Evaluación del desempeño
  - 1.2.3. Sucesión y promociones
    - 1.2.3.1. Sucesión
    - 1.2.3.2. Plan de sucesión
    - 1.2.3.3. Selección de personal
    - 1.2.3.4. Diagramas de reemplazo
  - 1.2.4. Entrenamiento
- 1.3. Gestión por competencias
  - 1.3.1. Competencias
  - 1.3.2. Competencias laborales
    - 1.3.2.1. Cardinales
    - 1.3.2.2. Específicas
    - 1.3.2.3. Desarrollo de competencias laborales
  - 1.3.3. Selección por competencias
  - 1.3.4. Metodología Nueve Cajas
  - 1.3.5. Diseño de puestos
    - 1.3.5.1. Descriptores de puesto
    - 1.3.5.2. Puestos críticos
    - 1.3.5.3. Competencias por puesto
  - 1.3.6. Evaluación del desempeño por competencias
    - 1.3.6.1. Método de escalas gráficas
  - 1.3.7. Plan de sucesión

## 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

- 2.1. Recopilación de información
- 2.2. Análisis de información

### 3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

- 3.1. Catálogo de competencias
- 3.2. Actualización de descriptores de puesto
- 3.3. Evaluación de desempeño
- 3.4. Herramienta nueve cajas para mapeo de personal
- 3.5. Cuadro de sucesión

### 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICES

ANEXOS



## **9. METODOLOGÍA**

Para describir la metodología utilizada en esta investigación se toma en consideración características tales como el tipo de estudio, diseño, alcance, población y muestra, variables e indicadores, fases de los resultados esperados y técnicas de recolección de la información, las cuales se presentan a continuación.

### **9.1. Características del estudio**

Para el desarrollo de esta investigación se utiliza un enfoque mixto debido a que se analizan e investigan características observadas en la población del estudio como los conocimientos y las habilidades que practican al realizar una tarea, además, se observan y analizan las herramientas del proceso de selección de personal que lleva a cabo el área de recursos humanos; y se miden variables cuantitativas como el nivel de desempeño de los individuos.

Además, es un diseño de tipo no experimental debido a que al observar el comportamiento del personal perteneciente al área de acabados durante el desarrollo de las tareas de producción dentro de la organización no se ejercerá algún tipo de intervención o manipulación de las variables antes mencionadas.

El estudio tiene un alcance descriptivo durante un periodo transversal ya que se describe lo que se espera observar tanto del proceso de selección como del comportamiento de las personas, por ejemplo, qué funciones realiza el trabajador al operar una máquina, en un momento determinado durante la investigación.

## 9.2. Unidades de análisis

La población de estudio está conformada por el personal operativo que pertenece al área de acabados de la organización en la que se desarrolla la investigación, los cuales son 54 personas. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un muestreo estadístico con un nivel de confianza del 95% con la siguiente formula:

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

Dónde:

$n$ = tamaño de la muestra

$N$ = tamaño de la población

$\sigma$ = desviación estándar de la población

$Z$ = Nivel de confianza

$e$ = error de estimación máximo esperado

Los datos para considerar para este cálculo son los siguientes:

$N$ = 54 personas

$\sigma$ = 0.5 por convención

$Z$ = 95%

$e$ = 5%

Por lo tanto

$$n = \frac{54 * (0.5)^2 * (0.95)^2}{(54 - 1) * (0.05)^2 + (0.5)^2 * (0.95)^2}$$

$$n = 34 \text{ personas}$$

Según se determinó por medio del cálculo anterior, el tamaño de la muestra para el desarrollo del estudio es de 34 personas, sin embargo, se tomará toda la población para que los resultados tengan un menor porcentaje de error y que, además, sea más representativo para el estudio. La población total del personal se encuentra distribuido de la siguiente manera: 3 turnos laborales conformados por 18 personas clasificadas en 4 puestos de trabajo.

### 9.3. Variables e indicadores

Las variables que se utilizan durante el desarrollo de este estudio se presentan a continuación en la tabla I para las variables cualitativas, las cuales se describen de manera conceptual para identificar el contexto en el que se utilizan en esta investigación, y en la tabla II para las variables cuantitativas, las cuales además se describen operacionalmente para indicar de qué manera serán calculadas.

Tabla I. **Variables cualitativas de estudio**

Variable	Descripción conceptual
Proceso de selección	Es el proceso por el cual se busca entre las personas reclutadas a quien posea el perfil más adecuado, basado en los requisitos de las especificaciones para un determinado puesto. (Chiavenato, 2011)
Herramientas de selección de personal	Son los instrumentos que se utilizan como apoyo en el proceso de selección de personal

Fuente: elaboración propia.



Tabla II. **VARIABLES CUANTITATIVAS DE ESTUDIO**

Variable	Descripción conceptual	Descripción operacional
Índice de rotación de personal	Medición de la relación entre las personas que ingresan a la organización y las que se retiran de ésta.	Número de personas que se retiran, dividido entre suma de la cantidad con las que se cuenta al inicio y el final de un período.
Puestos con plan de sucesión	Cantidad de puestos que cuentan con un plan para que puedan ser ocupados por una persona determinada en cualquier momento.	Cantidad de puestos contra los que se espera que cuenten con el plan.

Fuente: elaboración propia.

#### 9.4. Operativización de variables

Las variables descritas con anterioridad se relacionan con los objetivos de la investigación por lo que a continuación se definen las técnicas de recolección de la información que se utilizan tanto para las cualitativas como las cuantitativas, además, para estas últimas se presentan los indicadores con los cuales se miden. Esta información se puede observar en una matriz de consistencia presentada a continuación en la tabla III.

Tabla III. **Matriz de consistencia**

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnica de recolección</b>
Revisar la metodología que se utiliza para cubrir puestos operativos del área de acabados en una industria textil.	Proceso de selección	de Cualitativa		Observación / entrevista
Analizar las herramientas que se utilizan en el proceso de selección y entrenamiento del personal operativo que ocupa puestos críticos del área de acabados de una industria textil.	Herramientas de selección personal	de Cualitativa	-	Investigación documental / análisis de documentos/ entrevista
Diseñar los indicadores necesarios para conocer en qué medida es funcional la propuesta del plan de sucesión para el personal operativo del área de acabados en una industria textil.	Índice de rotación personal	de Cuantitativa	$\frac{\text{número de bajas}}{\left[\frac{\text{no. inicial} + \text{no. final}}{2}\right]}$	Análisis de contenido
	Puestos con plan de sucesión	de Cuantitativa	$\frac{\text{no. real}}{\text{no. esperado}} \times 100$	Análisis de contenido

Fuente: elaboración propia.

## **9.5. Fases del estudio**

Las fases que se realizarán para el desarrollo de esta investigación se dividen en cuatro, estas se describen de la manera siguiente.

- **Fase 1: Recopilación de información**

Por medio de la observación, revisión documental, encuestas a colaboradores pertenecientes al área operativa se recolecta información para identificar las funciones laborales que se desarrollan y el clima laboral del área de acabados por medio de una encuesta. Además, con el apoyo de entrevistas a colaboradores del área encargada de la gestión del recurso humano se conocen los procesos de gestión de personal que se aplican en la organización.

- **Fase 2: Diagnóstico de la metodología de selección de personal**

Con la información reunida se realiza una matriz FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno relacionado con la gestión del recurso humano que se lleva a cabo en el área de acabados de la organización en la que se realiza la investigación, con ello se identifica si es necesario agregar, eliminar o actualizar los procesos o metodologías que se utilizan.

- **Fase 3: Definición de la metodología de selección del personal**

Al contar con el diagnóstico de la información sobre los procesos que se llevan a cabo para la selección del personal del área de acabados, es necesario contar con los puestos críticos identificados y mapeado el talento del personal, además, se debe analizar qué metodologías se requieren para asegurar que se

contará con el recurso humano que posea las competencias necesarias para las posiciones establecidas, para ello es importante validar que los descriptores de puesto brinden la información apegada a lo que se requiere que ejecute la persona que lo ocupa. Con apoyo de lo anterior expuesto es posible diseñar la propuesta del plan de sucesión.

- Fase 4: Diseño de la propuesta de indicadores

En esta etapa se proponen los indicadores siguientes: índice de rotación de personal y puestos con plan de sucesión, para realizar la medición del logro de la propuesta y en qué medida resuelven el problema al cual se pretende dar solución con esta investigación, al momento de implementarla por la organización.

El índice de rotación de personal sirve para determinar el porcentaje de personas pertenecientes a acabados, que abandonan la organización, con ello es posible observar de manera general si los colaboradores están realizando de manera idónea sus funciones, es decir, si se cuenta con personal con las habilidades necesarias para desempeñar un puesto. Además, apoya inferir el nivel de satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.

El indicador de puestos que cuenten con el plan propuesto ayuda a identificar en qué medida se ha cumplido un objetivo propuesto en cuanto a la cantidad de puestos para los que se espera contar con un plan de sucesión y con los que realmente se tienen en un momento determinado. La organización traza el objetivo y el periodo en el que se espera alcanzar, al final de dicho periodo se recopila la información y se mide el porcentaje del logro de dicho objetivo.

## 9.6. Técnicas de recolección

Las técnicas que se utilizan para recolectar información en esta investigación son las siguientes:

- **Observación:** Se observarán las labores diarias del personal operativo del área de acabados para conocer las funciones y tareas clave que realizan durante la jornada laboral, la relación de los puestos e interacción de las personas que los ocupan, forma de operación general, alcance de tomas de decisiones. Además, se observará la gestión del recurso humano por parte de los líderes del área como el supervisor, coordinador y gerente. Para la observación se utilizará como instrumento notas en papel.
- **Entrevista:** Estas se realizarán al personal operativo para recolectar información complementaria de lo observado, sobre las funciones que realizan, en cada puesto de trabajo, tareas clave y alcance de toma de decisiones. Con el personal administrativo del área y de capital humano se llevarán a cabo entrevistas para recolectar información sobre el proceso de selección de personal y otros procesos de gestión del recurso humano que se realicen en el área.
- **Revisión documental:** Se revisará documentación de capital humano como descriptores de puesto, manuales de procesos de selección de personal, evaluaciones de desempeño, como apoyo para comprender los procesos de gestión del recurso humano, funciones del personal y las tareas que desempeñan.
- **Análisis de contenido:** El análisis de contenido se utilizará para recolección de información por medio de fuentes secundarias como informes del

departamento de capital humano de bajas e ingresos de personal al área de acabados, documentación sobre los planes de sucesión implementados; de estas fuentes se tomará información cuantitativa para su análisis.

### **9.7. Resultados esperados**

Con esta investigación se espera proporcionar el diseño de la planificación de la sucesión del personal operativo del área de acabados que esté apegado a las necesidades de esta y que permita asegurar que los procesos productivos se desarrollaran sin interrupción cuando un colaborador se ausente o se retire de la empresa.

Como resultado del estudio se pretende identificar las aptitudes de los operadores para aplicar métodos de gestión del recurso humano de manera que apoye a la eficiencia de los procesos, un clima laboral adecuado, personal motivado y, además, ubicado en un puesto en el cual sean requeridas esas competencias.



## 10. TECNICAS DE ANÁLISIS

Las técnicas para el análisis de la información recabada en las fases de recolección de datos del estudio se describen a continuación. Estas técnicas apoyaran a organizar, sintetizar y describir la información según el tipo de variable. Para el análisis de variables cualitativas se hace uso de técnicas de estadística descriptiva.

En el desarrollo de la primera fase de la investigación se organizarán los datos obtenidos de la encuesta de motivación que se realizará al personal en una tabla de Excel, para la interpretación de esta información se hará uso de un gráfico de barras como apoyo a la representación visual y comprensión de los resultados.

Para el análisis de la variable cualitativa de la segunda fase se hará uso de una matriz FODA en la cual se interpretarán las fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas halladas en la entrevista relacionada a la gestión de recursos humanos. Ya que el análisis es cualitativo se describirán estas características propuestas en la matriz mencionada.

En la tercera fase de la investigación se utilizará la media para determinar el valor de la evaluación de desempeño de las personas, además, se utilizarán técnicas de gráficos para el análisis visual de los datos organizados en una tabla. Se hará uso del diagrama de Pareto, en el cual se analizará por medio de la frecuencia de datos, los resultados del mapeo del talento del personal obtenidos de la matriz de nueve cajas.

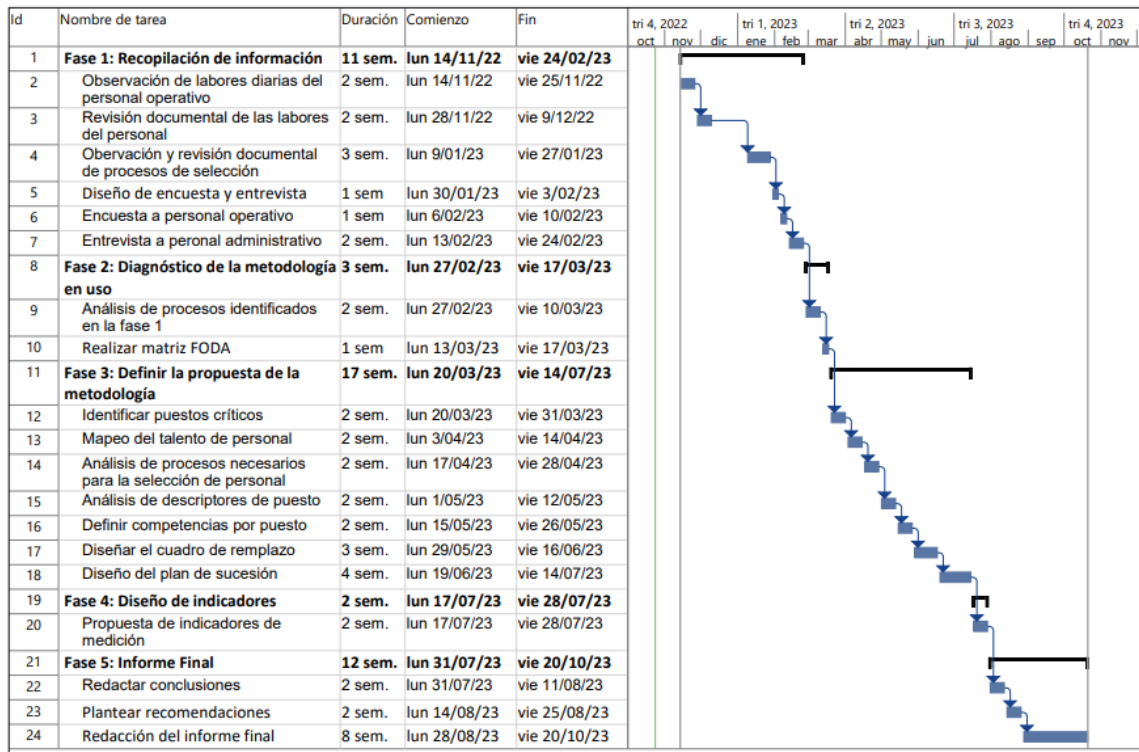




## 11. CRONOGRAMA

Las tareas que se llevarán a cabo durante el periodo del desarrollo de esta investigación se presentan en el siguiente diagrama de Gantt en la figura 10.

Figura 11. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia, realizado con Project.



## 12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

Para el desarrollo de la investigación es necesario utilizar diversos recursos humanos, materiales y de servicios los cuales generan un gasto que será absorbido en su totalidad por el estudiante; además, un recurso imprescindible para la realización del estudio es el acceso a la información, la cual no genera un gasto, que será provisto por la empresa.

Tabla IV. **Recursos necesarios para la investigación**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Recurso humano</b>			
Asesor Ad honorem	1	Q	- Q -
<b>Recursos materiales</b>			
Tinta para impresora (cartucho)	2	Q	110.00 Q 220.00
Hojas de papel bond (resma)	2	Q	29.00 Q 58.00
Lapicero	3	Q	1.10 Q 3.30
Folder	6	Q	2.00 Q 12.00
Gancho para folder	6	Q	1.50 Q 9.00
Resaltador	2	Q	5.50 Q 11.00
Impresora	1	Q	- Q -
<b>Servicios</b>			
Internet	6	Q	230.00 Q 1,380.00
Celular	6	Q	100.00 Q 600.00
Transporte	6	Q	400.00 Q 2,400.00
Computadora	1	Q	- Q -
Otros			
Imprevistos 10%	1	Q	469.33 Q 469.33
<b>Total</b>			<b>Q 5,162.63</b>

Fuente: elaboración propia.

Con el detalle de los gastos, que implican los recursos necesarios para el desarrollo de esta investigación, que se presenta en la tabla anterior (ver Tabla I), es posible indicar que la realización de la investigación es factible debido a que los recursos están al alcance del investigador y no pasa los límites económicos con los que se cuenta.

### 13. REFERENCIAS

1. Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
2. Alles, M. (2005a). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
3. Alles, M. (2005b). *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
4. Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
5. Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
6. Alles, M. (2009a). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
7. Alles, M. (2009b). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
8. Alzamora, C., Prado, M., Reaño, L., y Rodríguez, D. (2018). *Consultoría para la identificación de puestos críticos y posibles sucesores en*

*Osinerghmin* (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima.  
Recuperado de: <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2273>

9. Cárdenas, L. (2018). *Diseño de un plan de sucesión para cargos clave basado en un modelo de competencias que puede mejorar el desempeño efectivo de los colaboradores en la empresa XYZ* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10596/T08258.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
10. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
11. Cifuentes, Z. (2018). *Estudio de los factores determinantes en la satisfacción laboral: caso empresa de productos cárnicos* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5914.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5914.pdf)
12. Cuesta, X. (2015). *Proceso de Gestión del Talento en la Unidad Financiera del Grupo Industrial Graitman* (Tesis de maestría). Universidad de Azuay, Cuenca. Recuperado de: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4395/1/10951.pdf>
13. Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
14. Empowerment (2018). *Enciclopedia económica*. Editorial Grudemi. Recuperado de <https://enciclopediaeconomica.com/empowerment/>

15. Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer, J. (2001). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
16. Jansen, H. (2010). *Indicators to measure Violence against Women*. Ginebra: Autor. Recuperado de: [http://www.genevadeclaration.org/fileadmin/docs/Expert\\_Workshops\\_VAW/Technical\\_Note\\_-\\_Henriette\\_Jansen.pdf](http://www.genevadeclaration.org/fileadmin/docs/Expert_Workshops_VAW/Technical_Note_-_Henriette_Jansen.pdf)
17. Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Madrid: Pearson Educación.
18. Marini, M. (2019). *Programa de desarrollo del talento destinado a los colaboradores de la empresa Córdoba Software para asegurar la cobertura de puestos críticos* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Córdoba, Córdoba. Recuperado de: [http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2784/1/TM\\_Marini.pdf](http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2784/1/TM_Marini.pdf)
19. Martínez, D. (2021). *Planes de sucesión y el estrés laboral de gerentes en una empresa del sector agroindustrial en La Libertad Perú 2021* (Tesis de maestría). Universidad Privada del Norte, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28795>
20. Mondy, R., y Noe, R. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
21. Palma, K. (2020). *Modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales en el departamento de producción en la industria manufacturera ECA Guatemala, ubicado en el municipio de Amatitlán, Guatemala* (Tesis de maestría). Universidad de San



Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de:  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_6511.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6511.pdf)

22. Paxtor, B. (2020). *Desarrollo de un plan de carrera y sucesión para el personal administrativo de una empresa de outsourcing ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_6883.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6883.pdf)
23. Pinos, M., y Serrano, M. (2018). *Propuesta metodológica para la selección de cargos críticos. Caso aplicado: Tubería Galvanizada, S.A. (TUGALT) (Tesis de licenciatura)*. Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador. Recuperado de: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8199/1/13922.pdf>
24. Real Academia Española (2021). *Diccionario de la lengua española* (23ª edición). Madrid. Recuperado de <https://dle.rae.es>
25. Solano, A. (2017). *La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7031/Solano\\_ga.pdf?sequence=3](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7031/Solano_ga.pdf?sequence=3)
26. Valencia, C., Brito, M., & Isaac, C. (marzo, 2015). La dinámica de sistemas aplicada a la evaluación del desempeño del recurso humano. *Universidad y sociedad [seriada en línea]*, 7(1), 33-42.

Recuperado

de

[https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/184/pdf\\_51](https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/184/pdf_51)

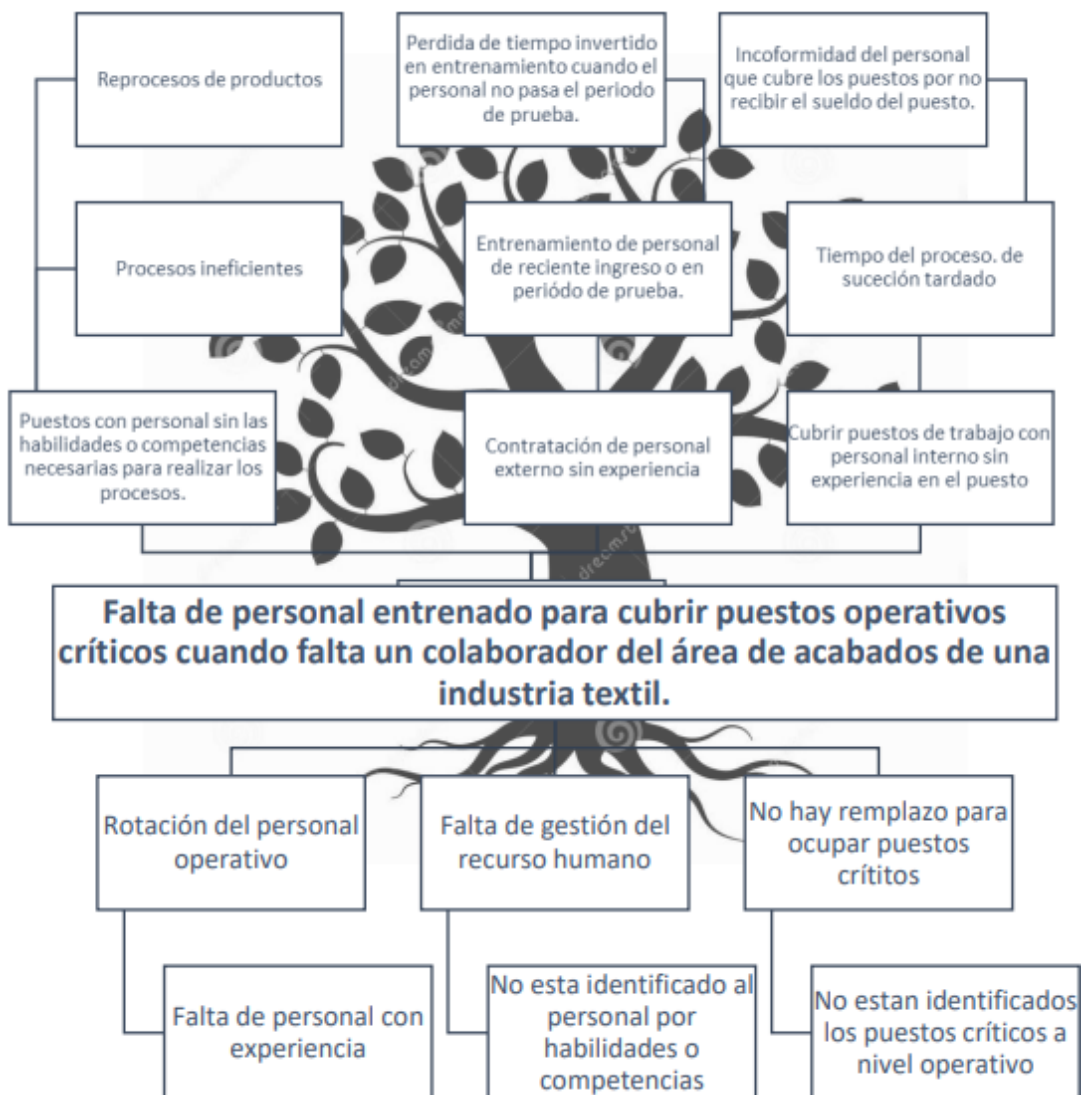
27. World BASC Organization. (2022). *Glosario de términos y definiciones. Sistema de Gestión en Control y Seguridad* (versión 6). Bogotá: Autor.



## 14. APÉNDICES

Las siguientes páginas contienen información elaborada por el estudiante.

### Apéndice 1. **Árbol del problema**



Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 2. Matriz de coherencia

Tema	Título	Problema	Pregunta Central	Preguntas Secundarias	Objetivo Central	Objetivos Secundarios
Gestión de Recursos Humanos	Diseño de un plan de sucesión del área de acabados para cubrir falta de personal en una industria textil ubicada en escuintla basado en la selección por competencias.	Falta de personal con las capacidades necesarias para ocupar un puesto crítico del área de acabados de una industria textil cuando se ausenta el colaborador que lo ocupa.	¿Cómo diseñar un plan de sucesión para los puestos operativos del área de acabados para cubrir faltas inesperadas en una industria de textil?	1. ¿Cuál es la metodología que se utiliza para cubrir puestos operativos del área de acabados de una industria textil?	Diseñar un plan de sucesión para los puestos operativos del área de acabados para cubrir faltas inesperadas en una industria textil.	1. Revisar la metodología que se utiliza para cubrir puestos operativos del área de acabados en una industria textil.
				2. ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan en el proceso de selección y entrenamiento del personal operativo que ocupa puestos críticos del área de acabados de una industria textil?		2. Analizar las herramientas que se utilizan en el proceso de selección y entrenamiento del personal operativo que ocupa puestos críticos del área de acabados de una industria textil.
				3. ¿Qué indicadores son necesarios para conocer en qué medida es funcional la propuesta del plan de sucesión para el personal operativo del área de acabados en una industria textil?		3. Diseñar los indicadores necesarios para conocer en qué medida es funcional la propuesta del plan de sucesión para el personal operativo del área de acabados en una industria textil.

Fuente: elaboración propia.

### Apéndice 3. Entrevista estructurada

## Entrevista - Procesos de Gestión de Recursos Humanos

- 1 ¿Cuáles son los procesos de Gestión que existen? (p.ej. Reclutamiento y selección, Entrenamiento, Plan de carrera, Plan de sucesión)
- 2 ¿Los procesos de Gestión están implementados tanto en personal administrativo como operativo?
- 3 ¿cómo se cubre la ausencia de una persona, ya sea por despido o renuncia, a nivel operativo?
- 4 ¿Cuál es el procedimiento para el reclutamiento, selección e integración del personal para un puesto operativo? ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para realizar los procedimientos?
- 5 ¿Qué proceso se realiza después de el ingreso de un nuevo operador?
- 6 ¿Existe algún tipo de entrenamiento posterior a un nuevo ingreso operativo? Si las hay ¿cuáles son?
- 7 ¿Se cuenta con un manual de inducción de personal operativo?
- 8 ¿Cuentan con una metodología para el diseño de puestos operativos? ¿Cuál(es)?
- 9 ¿Se han identificado puestos críticos a nivel operativo? ¿De qué manera?
- 10 ¿Existe un procedimiento para la evaluación de desempeño? ¿Cuál?

---

Fuente: elaboración propia.



## 15. ANEXOS

Las siguientes páginas contienen información que se obtuvo de otras fuentes.

### Anexo 1. Descriptor de puesto

Descripción y análisis del puesto	
<b>Título:</b> Pintor de mantenimiento	<b>División:</b> Industrial
<b>Descripción genérica:</b> Pintar, con pistola o con pincel, superficies metálicas y de madera que forman parte del patrimonio de la sociedad.	
<b>Descripción del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar las superficies antes de pintarlas, es decir, rasparlas y lijarlas para eliminar las impurezas y la pintura vieja.</li><li>• Preparar la pintura con mezclas de otras pinturas, solventes, secantes y pigmentos en cantidades adecuadas hasta obtener el color y la viscosidad ideales. Introducir la pintura en el frasco de aire comprimido, conectarlo al equipo de la toma de aire y regular el flujo por medio de válvulas. Aislar las superficies que no se deban pintar con tiras de papel o de cinta adhesiva. Dirigir la pistola sobre las partes por pintar con movimientos suaves horizontales, verticales y circulares. Lijar las capas de pintura una vez que sequen como preparación para la aplicación de la mano siguiente, hasta obtener un acabado perfecto. Retocar con pincel puntos y bordes inaccesibles.</li><li>• Con pinceles, brochas, escobas, etc., pintar a mano las fachadas de los edificios; hacer cenefas y emblemas sobre las superficies pintadas.</li><li>• Dar mantenimiento a todo el equipo: eliminar residuos y despejar la punta de las pistolas con solventes y gas.</li><li>• Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las descritas.</li></ul>	
Análisis de puestos	
<b>a) Requisitos intelectuales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Escolaridad:</b> primaria: cálculo con números enteros, conocimiento de materiales inherentes y de procesos de pintura.</li><li>• <b>Experiencia:</b> un año por lo menos; período que se considera necesario para la adquisición de las habilidades y la completa familiarización con su campo de trabajo.</li><li>• <b>Aptitudes:</b> inteligencia (nivel media inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creador, resistencia a la fatiga física y en particular a la fatiga visual, percepción diferencial (aguda), mucha destreza manual, reacción rápida a estímulos, agudeza visual.</li></ul>	
<b>b) Requisitos físicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Esfuerzo físico:</b> movimiento constante de brazos y piernas; coordinación de movimientos horizontales, verticales y circulares con los brazos; pulso firme, articulación del cuello y de la columna vertebral en las operaciones; agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; estar de pie constantemente.</li></ul>	
<b>c) Responsabilidades adquiridas</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Patrimonio:</b> puede haber pérdidas parciales o totales de los materiales de pintura empleados o mano de obra desperdiciada; los daños al equipo son poco probables, pérdidas de poco valor.</li></ul>	
<b>d) Condiciones de trabajo</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ambiente:</b> condiciones ligeramente desagradables por la presencia continua del polvo que resulta de lijar, vapores de pintura considerados perjudiciales para la salud del ocupante, olores, ruido, frío y calor (condiciones de trabajo al exterior).</li><li>• <b>Seguridad:</b> situaciones que algunas veces pueden ser peligrosas, posibles caídas al trabajar sobre andamios, torceduras, excoriaciones y cortadas que no son de gravedad.</li></ul>	

Fuente: Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Consultado el 22 de octubre de 2022.



## Anexo 2. Formato de competencias requeridas

<b>Competencias requeridas</b>					
Indicar con una x para marcar el grado (A, B, C, o D) requerido para la competencia mencionada según la definición de la empresa.					
	Grado				No corresponde
	A	B	C	D	
Adaptabilidad					
Capacidad de aprendizaje					
Colaboración					
Dinamismo					
Habilidad analítica					
Iniciativa					
Autonomía					
Liderazgo					
Nivel de compromiso					
Disciplina personal					
Orientación al cliente					
Productividad					
Responsabilidad					
Tolerancia a la presión					
Trabajo en equipo					
Otras					
Escala orientativa A: Excelente B: Muy bueno C: Bueno D: mínimo requerido					

Fuente: Alles (2006). Selección por competencias. Consultado el 23 de octubre de 2022.

### Anexo 3. Evaluación de desempeño por método de escalas gráficas

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO						
Nombre completo: _____			Fecha: ____/____/____			
Sección: _____			Puesto: _____			
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación	Calificación					Puntos
<b>1. Producto</b> Evalúe el trabajo producido o la <b>cantidad</b> de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicios	
<b>2. Calidad</b> Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio muestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
<b>3. Responsabilidad</b> Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para obtener los resultados deseados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con suficiente supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) con una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión	
<b>4. Cooperación. Actitud</b> Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de tratar. Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y a ayudar a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	
<b>5. Sentido común e iniciativa</b> Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se equivoca con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
<b>6. Presentación personal</b> Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en los demás, su forma de vestir, arreglo personal, cabello, barba, etcétera	1-2 Relajado. Descuidado	3-4 A veces descuida su aspecto	5-6 Normalmente está bien arreglado	7-8 Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse	9-10 Excepcionalmente bien cuidado y presentable	
TOTAL DE PUNTOS						

Fuente: Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Consultado el 23 de octubre de 2022.

## Anexo 4. Resultados de control de plagio

<https://www.plagscan.com/doc?147395959&sharekey=KfszHLB1KnRsN>

O8I7WiF

The screenshot displays a PlagScan report for document 3043576770114.pdf. The overall similarity score is 4.7%. The report lists four sources with their respective similarity percentages and the number of matches found:

- [0] docplayer.es/184803789-Direccion-es: 2.0% (19 resultados)
- [1] www.bivica.org/files/talento-humano\_: 1.3% (8 resultados)
- [2] repositorio.unan.edu.ni/3698/1/2710: 1.0% (12 resultados)
- [3] repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/1: 0.7% (7 resultados)

The main content area shows the following text with a red highlight:

### 1. ANTECEDENTES

La gestión del recurso humano en una organización es fundamental ya que este recurso es quién ayuda **al alcance de los objetivos organizacionales**, por lo tanto, establecer metodologías orientadas al personal miembro **de la empresa**

A legend on the left side of the report explains the highlighting: 'Aa' for exact concordance, 'Aa' for possible text changes, and 'Aa' for text marked as a quote.

Fuente: Escuela de Estudios de Postgrado realizado en Plagscan.com