



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

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN Y
GESTIÓN DE FORMACIÓN COMO PARTE DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL
PERSONAL PARA PROMOVER LA MEJORA CONTINUA EN LA FIRMA DE AUDITORES
CFE**

Alvaro Emilio Polanco Juárez

Asesorado por el MSc. Lic. Saúl Javier Boche

Guatemala, abril de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN Y
GESTIÓN DE FORMACIÓN COMO PARTE DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL
PERSONAL PARA PROMOVER LA MEJORA CONTINUA EN LA FIRMA DE AUDITORES
CFE**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ALVARO EMILIO POLANCO JUÁREZ
ASESORADO POR EL MSC. LIC. SAÚL JAVIER BOCHE

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADORA	Inga. Lidia Valentina Jácome Cucú
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE FORMACIÓN COMO PARTE DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL PARA PROMOVER LA MEJORA CONTINUA EN LA FIRMA DE AUDITORES
CFE**

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

Alvaro Emilio Polanco Juárez



EEPFI-PP-1851-2022

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: **PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE FORMACIÓN COMO PARTE DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL PARA PROMOVER LA MEJORA CONTINUA EN LA FIRMA DE AUDITORES CFE**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Sistemas Integrados de Gestión - Gestión de recursos humanos**, presentado por el estudiante **Alvaro Emilio Polanco Juarez** carné número **200023393**, 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. Saul Javier Boche
Asesor(a)

Lic. Saul Javier Boche
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Colegiado No. 8125

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-1496-2022

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: **PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE FORMACIÓN COMO PARTE DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL PARA PROMOVER LA MEJORA CONTINUA EN LA FIRMA DE AUDITORES CFE**, presentado por el estudiante universitario **Alvaro Emilio Polanco Juarez**, 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

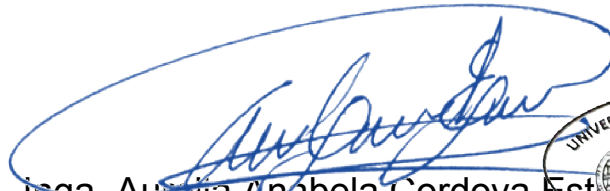
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2022

LNG.DECANATO.OI.403.2023

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE FORMACIÓN COMO PARTE DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL PARA PROMOVER LA MEJORA CONTINUA EN LA FIRMA DE AUDITORES CFE**, presentado por: **Alvaro Emilio Polanco Juárez**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrella

Decana



Guatemala, abril de 2023

AACE/gaoc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por permitirme la vida para alcanzar esta meta.
Mis padres	Porque este logro se debe a su esfuerzo y apoyo.
Mis hermanos	Alejandra y Mónica Polanco, por todo su apoyo y compañía durante mi vida.
Mi esposa	Patricia Escobedo por apoyarme en todo y por animarme cuando lo necesitaba.
Mi hijo	Álvaro Manuel Polanco por ser una fuente de motivación.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser el lugar en el cual me pude formar como profesional.
Facultad de Ingeniería	Por proveerme de los conocimientos necesarios para avanzar en mi carrera con éxito.
Mi asesor	Por haberse tomado el tiempo de ayudarme con el trabajo de graduación.
Mi amigo	Juan Carlos Reyes, por apoyarme y siempre estar presente cuando lo necesite.
Familia y amigos	Por acompañarme durante toda mi vida.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES.....	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
3.1. Descripción del problema.....	14
3.2. Formulación del problema.....	14
3.2.1. Pregunta central.....	14
3.2.2. Preguntas auxiliares.....	15
3.3. Delimitación del problema	15
3.3.1. Límite temporal.....	15
3.3.2. Límite geográfico.....	16
3.3.3. Límite espacial	16
3.3.4. Límite institucional.....	16
3.4. Viabilidad	16
3.5. Consecuencias de la investigación.....	17
3.5.1. De realizarse	17
3.5.2. De no realizarse	18
4. JUSTIFICACIÓN.....	19

5.	OBJETIVOS	21
5.1.	General	21
5.2.	Específicos.....	21
6.	NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN	23
6.1.	Fase 1: revisión documental	24
6.2.	Fase 2: diagnóstico.....	24
6.3.	Fase 3: definición de la estrategia	25
6.4.	Fase 4: definición de evaluación de desempeño	25
6.5.	Esquema de solución	25
7.	MARCO TEÓRICO	27
7.1.	Planificación y gestión de la formación.....	27
7.1.1.	Importancia de la formación y capacitación de personal.....	27
7.1.2.	La planificación de la capacitación	28
7.1.3.	Tipos y técnicas de capacitación de personal.....	28
7.1.4.	Etapas de la planificación de la capacitación de personal.....	30
7.1.4.1.	Análisis y detección de necesidades de capacitación	30
7.1.4.2.	Implantación del plan de capacitación	30
7.1.4.3.	Diseño del proceso de capacitación	31
7.2.	Medición del desempeño por competencias	32
7.2.1.	Importancia de la evaluación del desempeño.....	32
7.2.2.	Tipos de medición del desempeño por competencias	33
7.3.	Mejora de calidad por competencias	33
7.3.1.	El concepto de calidad	34

7.3.2.	La influencia de las competencias laborales en la calidad	35
8.	PROPUESTA ÍNDICE DE CONTENIDO	37
9.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
9.1.	Diseño	39
9.2.	Enfoque.....	39
9.3.	Tipo	40
9.4.	Alcance	40
9.5.	Variables e indicadores	40
9.5.1.	Determinar la frecuencia para planificar la capacitación	40
9.5.2.	Determinar la cantidad de registros para la planificación.....	41
9.5.3.	Identificar herramienta	41
9.6.	Operativización de variables	42
9.7.	Fases de la investigación	44
9.7.1.	Fase 1: revisión documental.....	44
9.7.2.	Fase 2: diagnóstico.....	45
9.7.3.	Fase 3: definición de la estrategia	47
9.7.4.	Fase 4: definición de la evaluación del desempeño	47
9.8.	Población y muestra	47
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	49
11.	CRONOGRAMA	51
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	53

12.1.	Recursos.....	53
12.1.1.	Recursos humanos	53
12.1.2.	Recursos físicos	53
12.1.3.	Recursos financieros.....	54
13.	REFERENCIAS	55
14.	APÉNDICES	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Esquema de solución	25
----	---------------------------	----

TABLAS

I.	Operativización de variables	42
II.	Tamaño de la muestra.....	48
III.	Cronograma	51
IV.	Presupuesto.....	54

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
X_i	Calificación de la evaluación
σ	Desviación estándar de la población
e	Error de la muestra
$=$	Igual que
$>$	Mayor que
$<$	Menor que
P	Promedio
Q	Quetzales
n	Tamaño de la muestra
N	Tamaño de la población
Z	Tipificación del nivel de confianza normal

GLOSARIO

CFE	Consejeros en Finanzas Empresariales.
Competencia	Capacidad para el desarrollo de algo.
<i>E-learning</i>	Aprendizaje remoto por internet.
Evaluación 360	Evaluación realizada por jefes, subordinados y otros.
Firma	El nombre bajo el cual una empresa opera.
Muestra	Cantidad pequeña de una cosa considerada representativa.
<i>Outsourcing</i>	Subcontratación de servicios.
TIC	Tecnologías de información y comunicación.

RESUMEN

El proceso de planeación de la capacitación por competencias es conocido en Guatemala, dicho procedimiento se basa en las necesidades en cada puesto de trabajo según cada empresa.

De forma muy amplia se sabe que la eficiencia por parte de los trabajadores se puede alcanzar por medio de una buena capacitación e inducción y esto también depende del diseño de los puestos de trabajo. Una vez el personal ya está contratado o es personal antiguo en la empresa, debemos tener en consideración que las tecnologías, regulaciones y estilos de trabajo cambian y que esto afecta las habilidades y competencias necesarias para cada puesto de trabajo por lo cual se hace muy necesaria la formación continua.

El presente diseño de investigación busca sentar las bases para buscar la mejora continua a través de una buena identificación de las necesidades dentro de la empresa y a su vez una planificación de capacitación en las competencias necesarias y así impactar de manera positiva la eficiencia de los trabajadores en sus diferentes roles dentro de la firma.

1. INTRODUCCIÓN

El recurso humano dentro de las empresas del siglo XXI es considerado el mayor activo que se puede poseer y que hace la diferencia cuando se habla de competir, su adecuado trato y gestión podría ser un factor que nos deje en una posición de liderazgo, o de rezago. Cuando se posee el registro necesario de manera estandarizada, y se motiva al personal con un sistema de capacitación bien planificado, entramos en una relación de ganancia de ambas partes ya que para un trabajador, es importante adquirir más aptitudes y mejorar sus competencias, sabiendo donde nos encontramos en este momento tanto como para la empresa, que puede disponer con prontitud e inmediatez el personal debidamente capacitado y hacer frente a los distintos retos que se suscitan en el día a día en esta clase de industria.

El objetivo del presente informe es documentar el proceso de investigación que se realiza con el fin de hacer la sistematización de una planificación y gestión de formación del talento humano como parte del desempeño por competencias para promover la mejora continua en la firma de auditores CFE de la República de Guatemala.

La importancia de la investigación es definir un modelo de planificación de formación del talento humano como parte del desempeño por competencias, los beneficios consisten en la mejora continua para la optimización de la productividad de cada colaborador y de la asignación de recursos en las distintas tareas realizadas en la firma al tener en disponibilidad inmediata al personal adecuado y capaz de brindar una satisfacción a los clientes evitando contratiempos.

La investigación es factible debido a que se cuenta actualmente con la autorización del departamento de recursos humanos de la empresa para obtener la información actual de los procesos de formación y capacitación. Así mismo tenemos su visto bueno para poder proponer un modelo de planificación de formación que implique mejoras a lo que actualmente se tiene dentro del departamento en este tema.

La necesidad surge cuando en muchas industrias se está tomando la planificación de formación como una ventaja competitiva la cual es en gran forma necesaria para poder destacar y mantenerse posicionados en una buena posición respecto a otras compañías.

Este problema que consiste en parte al no tener el registro de competencias de forma estandarizada de todos los colaboradores al mismo tiempo en que no hay un método formal a lo largo de todos los equipos de la firma en cuanto a la planificación de la formación, esto en conjunto podría causar que no se alcance una mejora continua en las competencias de los trabajadores que incentive a los colaboradores de la firma.

Esta investigación aportará información relevante la cual será obtenida entre los meses de marzo de 2023 y septiembre de 2023.

2. ANTECEDENTES

Han pasado algunas décadas desde que las formas de evaluación y consideración de las personas en el ámbito laboral han resultado más elaboradas y también de un gran interés en el estudio del desempeño por competencias entre investigadores, este interés siempre estuvo basado en resolver problemas de índole de eficiencia en productividad humana y en satisfacción de los colaboradores de una institución a través de la detección de las necesidades de capacitación dentro de las empresas que quieren alcanzar sus objetivos, estas saben que al desarrollar al personal se puede conseguirlos y motivar al personal.

Para la elaboración de esta propuesta será necesario citar material referencial, apoyándonos en investigaciones de autores reconocidos. Entre los aportes tomados, se consideran los siguientes:

Referente al artículo de Andrade, Sigüenza y Chitacapa (2020), describe “la capacitación docente y educación superior, como propuesta de un modelo sistémico desde Ecuador” (p.46). La propuesta parte desde un enfoque más cualitativo, basado en un modelo descriptivo exploratorio, apoyado en una revisión bibliográfica. En cuanto al resultado, los investigadores establecieron diferentes dimensiones, elementos, componentes que de una manera articulan de una forma integral y holística este tipo de modelo, lo que permitió la operatividad de los diversos planes de adiestramiento en esas instituciones educativas.

El aporte que otorga este artículo, para la investigación, es que la propuesta de modelo de planificación y gestión de formación debe ir de la mano

de un proceso de capacitación bien definido, el contexto que define estos autores está enfocado en el desarrollo de las capacidades que se demuestra en el proceso de enseñanza, en este caso el personal docente. Esto quiere decir que todos adquirimos diferentes habilidades y destrezas, que sirven de ayuda para la orientación a los estudiantes. Uno de los aspectos más importantes, es lograr el compromiso de todos los integrantes, para que participen de una manera responsable en el proceso de formación.

En este artículo Avellana, Rodríguez y Limas (2019), desarrolla un modelo de gestión de talento humano, para la Facultad de Estudios a Distancia, donde expone los siguientes enunciados:

Se partió del diagnóstico de la facultad, para establecer el modelo GTH se indagó sobre los diferentes enfoques para la gestión de talento humano, se estableció el que se adapta a las necesidades; se buscó el modelo de gestión que estuviese acorde a las necesidades del resultado del diagnóstico. El modelo por competencias fue el que como herramienta de gestión permitirá la flexibilización de la facultad, mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales, llevando a que se considere la gestión humana como base principal en el proceso de cambio. El modelo permite seleccionar las personas correctas para el cargo correcto, hacer seguimiento, evaluación y así contar con personas competentes para el logro de objetivos organizacionales. (p. 32)

Los autores mencionan que fue una investigación de campo, que se enfocó en solucionar los problemas que se presentaban en FESAD. Es un estudio de tipo descriptivo, donde los investigadores diagnosticaron el modelo de gestión que presentaba la facultad. Para el desarrollo, acudieron a fuentes bibliográficas. La información fue recopilada a través de conversaciones y cuestionarios

parcialmente estructurados dirigidos a los empleados administrativos y personal directivo de la Facultad. En virtud de lo antes expuesto, describen lo siguiente:

Avellana, Rodríguez y Limas (2019) indican que:

Clasificación de información, buscando agruparla por periodos, y presentarla de forma clara y concreta, buscando asegurar su calidad, veracidad y pertinencia. Relacionamiento de la investigación con el tema gestión de talento humano. Diagnóstico del estado actual del manejo de talento humano utilizado por la facultad. Categorización de modelos de GTH, para seleccionar y adaptar el modelo que mejor se adapta a la facultad. (p. 33)

El estudio les permitió a los investigadores cuestionar que el personal directivo se enfoca en un sistema gerencial orientado a información que se puede medir, donde lograron demostrar que existe interés por parte de estos líderes el crecimiento laboral de su capital humano.

En cuanto al diagnóstico y análisis de los resultados, ellos determinaron que no existe una claridad en la definición de responsabilidades, roles y los requerimientos de cada talento humano. Las vacantes se ocupan con personas que se cree son idóneas para desarrollar los cargos, sin tener presente las necesidades de la FESAD.

El estudio deja un aporte significativo en cuanto al análisis del modelo de gestión por competencias para direccionar las prácticas de gestión del capital humano, que se ejecuta en la Universidad preservando la visión, misión y los objetivos de los mismos. Con la finalidad de obtener la oportunidad de disponer de un modelo más humano basado en principios y valores organizacionales,

enfocado en el desarrollo de competencias individuales, que sería de base para sustentar las ventajas a nivel competitivo en toda empresa, en búsqueda del éxito empresarial.

En referencia a la planificación de la capacitación, en 2019 se realizó un estudio experimental con enfoque mixto, a través de encuestas en la empresa RPA e Hijos Cía. Ltda. en Cuenca, Ecuador, en la cual con el fin de identificar las necesidades de capacitación “se determinó que es necesario implementar de forma integral planes de capacitación para todos los integrantes de la empresa, con el objetivo de mejorar la capacidad resolutive de problemas” (Cordero, Narváez y Erazo, 2019, p. 88). En el mismo estudio se pudo detectar que el 40 % de los trabajadores afirman que no reciben capacitación, lo cual que influye en su nivel de conocimiento, limitando su desempeño y capacidad en sus labores.

En la primera década de este siglo también se abordó el tema en investigaciones, tal como la realizada en México en 2007 con el fin de recabar información acerca de los beneficios de los empleados y de las empresas que han implementado la gestión de talento humano.

Los beneficios de la gestión por competencias de recursos humanos; diseño no experimental, transversal, en una muestra no probabilística de 176 empresas de Aguascalientes. Los resultados preliminares muestran que dentro de los beneficios personales en un 66.7 % permite al empleado mejorar su status; el 61.9 % mejora la autoestima. (Mendieta, Álvarez y Narváez, 2020, p. 289)

Se analizó el estudio de investigación realizado en Cuba, con la finalidad de identificar y diseñar competencias de los trabajadores de una unidad de salud, aquí se indica que “el desempeño del trabajador es clave para definir su

competencia, puesto que ella incluye los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe combinar y poner en acción para solucionar los problemas en diferentes contextos laborales” (Salas, Díaz y Pérez, 2013, p. 92). Haciendo énfasis en conocer el desempeño del trabajador como precursor de la definición de sus competencias laborales en distintos contextos de la actividad laboral.

En 2010 también se hizo una investigación en la búsqueda de responder la interrogante del nivel de capacitación en cuanto a la bioseguridad en la empresa PUCESE en Guayaquil Ecuador, por Bustos (2021), en la cual se obtuvieron resultados positivos en cuanto a la presencia de capacitaciones pero no necesariamente como parte de una planificación estratégica por lo que detallan que la capacitación falló al examinar los niveles de conocimiento al encontrar un nivel bajo en cuanto a las normas de bioseguridad, específicamente se les ubicó en un 70 % en el conocimiento de este tema, dándonos un panorama más amplio de que es en realidad una capacitación exitosa y que las probabilidades de éxito sin una buena planificación son menores en alcanzar los objetivos de la empresa. Bustos (2021) indica que “la capacitación es una forma de educar al personal en un corto plazo de forma sistematizada, cuyo objetivo es el de impartir conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y competencias” (p. 5).

En Guatemala se realizó un trabajo investigativo teniendo como propósito principal saber si la capacitación que los trabajadores de una compañía de tercerización de trabajo y servicios reciben, mejora sus competencias, esto se hizo mediante una encuesta, se encontró que:

Los resultados obtenidos mostraron que existen brechas de capacitación en determinadas competencias cruciales para el desempeño de las

funciones de los puestos de atención al cliente. Estas brechas tienen un impacto negativo en el logro de los objetivos y metas del departamento de atención al cliente al ser conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con los estándares y métricas del departamento, así como con los requerimientos de clientes de la compañía. (Pineda, 2020, p.92)

Usando lo anteriormente descrito se comprende la importancia de que ocurra una capacitación de manera planificada y que dicha capacitación impacte los objetivos de la empresa al mismo tiempo que producir un efecto positivo en la percepción de satisfacción del talento humano de las empresas.

Partiendo de los argumentos descrito en este artículo, Cejas, Rueda, Cayo, y Villa (2019), hace referencia que “la formación por competencias es un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a las personas con el fin de adquirir habilidades, conocimientos y actitudes para un desempeño idóneo” (p. 2). El apartado tiene como objetivo estudiar la formación de competencias, por medio de teorías recientes, con el propósito de caracterizar las variables que garantizan el correcto ejercicio de las actividades de los colaboradores. El tipo de metodología planteada fue el método de explicación de episteme y teorías, que se enfocan en el fenómeno en estudio.

En cuanto a las competencias, los autores plantearon la idea que surge de la necesidad de reconocer los requisitos para transferir por medio del aprendizaje, el fortalecimiento de destrezas, mejoramiento continuo, a través de un buen desempeño en las actividades del trabajo. Por último, Cejas, Rueda, Cayo, y Villa (2019) llegaron a la conclusión que “los factores inherentes al proceso formativo por competencia (ser-saber y hacer) conllevan al éxito de las instituciones educativas además de establecer múltiples dimensiones en el

ámbito de la formación humana destacando el desempeño idóneo en el marco del contexto laboral” (p. 2).

El aporte que apoya este artículo va relacionado con la representación estratégica que tiene la formación por competencias, donde se enfocaron en los niveles de formación del talento humano, considerando la educación, tanto en la parte laboral como otra acción formativa. Los objetivos son bien definidos, referente a los datos y calificaciones obtenidas de desempeño, por lo que implica combinar tres variables “el saber (conocimientos), el saber hacer (de las competencias) y las actitudes (compromiso personal) (Cejas, Rueda, Cayo y Villa, 2019, p. 3).

Al respecto Díaz, León y Ordoñez (2020) señala “los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del departamento de operaciones de la Empresa TÍA S.A” (p. 2). Este estudio se centró en establecer las variables que intervienen con cierta importancia en el desempeño de las acciones cotidianas de trabajo, en el departamento operacional del cantón Durán. Los autores utilizaron el método deductivo, inductivo, basado en una investigación descriptiva de modo correlacional.

En cuanto al aporte que deja este artículo para el presente estudio, es que se considera necesario el diseño de un plan estratégico que mejore las actividades relacionadas con el capital humano, por lo tanto, sería oportuno indicar que estos planes estratégicos ayudan significativamente al desempeño de los empleados, a reforzar sus competencias, a trabajar por los objetivos de la organización. Entonces, este apartado contiene ideas claras sobre las estrategias didácticas que pueden ser utilizadas y va acompañada con la formación de los trabajadores.

Además de lo anteriormente expuesto, Guerrero (2020), en su propuesta pedagógica, que se proyecta desde el ámbito de la teoría y la práctica acerca del regulador, que ayudaría en los procesos de enseñanza y el aprendizaje durante la pandemia COVID-19, trae consigo una sustentación documental, donde los autores, realizaron un análisis interpretativo de los datos registrados por varios fuentes oficiales e investigadores, enfocándose en la capacitación en las tecnologías de la información y las comunicaciones del docente en Ecuador.

Este estudio generó tres categorías: los recursos de la tecnología de la información y las comunicaciones, la formación docente y el nivel de competencia del docente en TIC. Las técnicas que utilizaron fueron el sistema de gestión de aprendizaje, herramientas para la comunicación sincrónica o asincrónicas y Herramientas para crear contenido.

Entre los aportes más importantes que resalta el artículo es el modo de reflexión enfocado en la importancia de la moderación online, como una alternativa de aprendizaje, lo que engloba el término de formación al docente, en este caso es un personal que recibe capacitación para mejorar el proceso de enseñanza. Con esta nueva manera de gestionar las actividades pedagógicas, lo que se pretende es una formación adecuada en los tiempos que dejó la pandemia.

Referente a Guerrero (2020), en su investigación propone un “modelo de Gestión para la ejecución de estudios de control en la gestión de talento humano a las instituciones públicas, para la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo” (p. 5). Partiendo de un estudio analítico, identifica los factores internos y externos, que permitió estructurar un instrumento diseñado para las auditorías en todas las actividades de gestión humana en el Ministerio de Trabajo, ubicado en Quito Ecuador.

En esta investigación se puede tomar en cuenta algunos argumentos del basamento teórico que empleo la investigadora, así mismo las variables “modelo de gestión y estudios de control o auditorías a la gestión de talento humano” (Guerrero, 2020, p. 5). Lo que permite tener ideas más sustentables, las técnicas y procedimientos para la ejecución del proyecto en estudio.

En este estudio, la autora consideró como método de investigación de tipo cualitativo y cuantitativo, donde le proporcionó todos los registros numéricos de los resultados, así mismo, eligió un método cualitativo, aplicó una encuesta dirigido a los empleados que forman parte del departamento de talento humano, específicamente los que realizaron estudios de control. Adicionalmente, la autora realizó una entrevista a la Directora de Control del Servicio Público y al Coordinador del área de estudios de control, para dar a conocer sobre la visión de su propuesta, explicando las fases de ejecución del estudio de control.

En este orden de ideas, la ensayista empleó un tipo de investigación de orden descriptivo, basado en una revisión bibliográfica que tenía relación con su investigación. Referente al análisis e interpretación de los resultados, la autora determinó que, con el modelo de gestión realizado en su propuesta, permitió la optimización de los procesos relacionados con los estudios de control, el desempeño del capital humano logró demostrar el mejoramiento de las relaciones interpersonales. En cuanto a los formatos propuesto contribuyó con la formalización de los estudios de control, recabando información importante para el departamento y disminuir los procesos burocráticos.

Así mismo, señaló que realizó un diagnóstico exhaustivo, determinando que existían varios problemas relacionados con los procesos, donde se evidenció que los empleados en la mayoría de las ocasiones improvisaban en los procedimientos y los formatos utilizados para el control de estudio. También la

autora, hace referencia que no existían planes de capacitación basado en normativas del departamento y la fase de ejecución de las actividades de estudio de control, no existía reportes de información.

Los principales aportes que deja este trabajo para la presente investigación, es que permite identificar las características relacionadas con esta revisión bibliográfica, donde se puede establecer diferencias y similitudes con este estudio, considerando que es una propuesta sistematizadas. Así mismo, permitió profundizar un poco más sobre la teoría de algunos autores, que mencionan el modelo de gestión, las auditorías en el área administrativo, la importancia del talento humano en cuanto a su gestión administrativa, y la manera como se puede adaptar las prácticas de los contenidos obtenidos en los salones de clases.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La firma dispone de un equipo multidisciplinario comprometido, que cuenta con una experiencia en el área de auditoría, que dentro de la visión de la empresa busca satisfacer de una manera integral la demanda corporativa, prestando un servicio especializado y técnico en materia contable y financiera. Que busca la organización, convertir su talento humano en solución de orden dinámico para los clientes. Para ello se requiere de una formación por competencia individual.

La firma de auditores CFE inició actividades en Guatemala en 1999 y desde entonces, tiene tres socios quienes dirigen la firma. Al irse especializando en diferentes tipos de servicios tales como *outsourcing*, Consejería en finanzas, y auditoría, entre otros, continúan en una labor de perfeccionamiento de sus modelos procesos internos.

La compañía si posee un departamento de recursos humanos que está interesado en el crecimiento de la compañía y en el crecimiento de los colaboradores con la intención de contribuir al cumplimiento de los objetivos corporativos, sin embargo en este momento aún no existe un sistema estandarizado y unificado de registro de competencias de cada colaborador por lo cual no es viable la correcta realización de una evaluación del personal con base en sus competencias lo cual podría estar limitando a la empresa en obtener una ventaja competitiva dentro de sus distintas áreas de negocios a través de la mejor continua de las competencias de cada miembro de la firma.

3.1. Descripción del problema

Debido a que la empresa trabaja para distintos clientes en algunos casos fuera de Guatemala, las tareas que los colaboradores necesitan realizar suelen variar en cierto grado. Existen varios gerentes dentro de la compañía que son quienes en realidad velan por la satisfacción de los clientes y a su vez por el crecimiento del talento humano dentro de la firma. La empresa cuenta con más de cien colaboradores y es difícil para un miembro del liderazgo de la empresa saber cómo está calificada un colaborador en una tarea en específico sin tener que acudir a su jefe inmediato.

Lo anterior representa tiempo y esfuerzo que podría ahorrarse al tener un registro general de todos los colaboradores de la firma en un solo lugar que permita poder gestionar el talento y a su vez poder tomar decisiones no solo en cuanto a la planificación de la formación de los trabajadores, sino que en movimientos estratégicos para poder ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa. Con base en lo anteriormente detallado, se puede notar que hace falta un registro tanto de competencias actuales como de planificación de la formación para fomentar la mejora continua de las competencias de los colaboradores.

3.2. Formulación del problema

Con lo anteriormente detallado se hace necesario formularse las preguntas pertinentes como base de este diseño de investigación.

3.2.1. Pregunta central

¿Cuál es modelo adecuado para una planificación de formación que mejore continuamente y gestione las competencias de los colaboradores?

3.2.2. Preguntas auxiliares

- ¿Con qué frecuencia se debe planificar la capacitación general de la empresa?
- ¿Qué registros se deben realizar previo a una planificación de formación periódica?
- ¿Cuáles son las herramientas necesarias para realizar una planificación de formación que contribuya a la eficiente gestión por competencias?

3.3. Delimitación del problema

Es de suma importancia establecer una duración, así como un marco en el cual este trabajo se va a desarrollar para poder resolver el problema de manera específica.

3.3.1. Límite temporal

Como se mencionó anteriormente, la investigación está enfocada en el área administrativa de la Firma de Auditores CFE. En cuanto, al tiempo que se dispone para realizar este estudio, comprende desde agosto de 2022 hasta Mayo de 2023, por lo que es idóneo la fecha para planificar los objetivos y poner en marcha la propuesta de un modelo de planificación y gestión de formación de desempeño por competencia del personal, para promover mejoras continuas de la firma de Auditores CFE.

3.3.2. Límite geográfico

República de Guatemala.

3.3.3. Límite espacial

La presente investigación se llevará a cabo en la firma de auditores CFE empresa que se dedica a prestar servicios de auditoría, contabilidad y reclutamiento con sus oficinas centrales en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Se utilizarán principalmente encuestas y entrevistas, así como información existente para realizar la investigación.

3.3.4. Límite institucional

La presente investigación se llevará a cabo en la firma de auditores CFE y para la misma no se ha delimitado bajo ningún parámetro institucional más que las mismas actividades de la firma de auditores.

3.4. Viabilidad

Con el fin de encontrar una solución al problema que se da por la falta de planeación de capacitación y de registros generales de competencias de cada trabajador es posible considerar la utilización de un modelo para la organización en general en cuanto a este tema. Para realizar este trabajo es necesario recabar datos y registros actuales que se puedan estar utilizando en cuanto a la medición del desempeño que no son aún para la totalidad de colaboradores. Se deberá involucrar a algunas personas dentro de la organización con el fin de obtener dicha información y se dependerá de la disponibilidad del personal gerencial de

la empresa, pero con la premisa que nos podremos adaptar a sus condiciones de tiempo y espacio.

Para realizar lo anterior, los siguientes recursos serán necesarios:

- Recursos monetarios, información histórica que faciliten el proceso de diseño de automatización del pago y el tiempo adecuado para finalizar todo el proceso de investigación.
- Contar con la autorización de la organización y la disponibilidad de los recursos para efectuar el estudio.

3.5. Consecuencias de la investigación

En este trabajo se detalla la forma en la cual se espera que lo que refiere al problema evolucione, tanto si se realiza el trabajo como si este no se lleva a cabo.

3.5.1. De realizarse

Se tendrá mayor certeza y agilidad en cuanto a los movimientos laterales y promociones dentro de la empresa con la capacidad de poder realizar reportes mensuales de progreso en las competencias a nivel general e incluso un detalle de cada individuo dentro de la organización y de esta manera medir la efectividad de nuestro sistema de planificación de capacitación.

3.5.2. De no realizarse

Si el problema no se está atendiendo es muy probable que, a la empresa, que está en crecimiento, se le empiece a dificultar la localización del personal adecuado en el momento preciso. También se encontrará con un nivel de incertidumbre en los procesos de promoción internos ya que, si no conocen a todo su personal, no sabrán si están eligiendo al mejor candidato en cuanto a competencias laborales. Las consecuencias no son solamente en los movimientos y asignación de personal, al no poseer un glosario de competencias pre-establecido la evaluación del personal se torna inconsistente al no calificar tan siquiera al personal en las mismas áreas o categorías. En conclusión, la no implementación de un modelo de esta índole traerá retrasos que en las empresas modernas siempre se traduce en pérdidas.

4. JUSTIFICACIÓN

La realización de la propuesta se llevará a cabo en la línea de investigación de gestión de recursos humanos y la planificación de formación como precursora de la evaluación del desempeño del personal se realiza un análisis previo en cuanto a los objetivos de una empresa y es esta la razón por la cual este trabajo se realizara, ya que se desea contribuir no solamente en la consecución de metas empresariales, pero también en un nivel de satisfacción y de logro en la percepción de los colaboradores, dado que son situaciones que motivan a las partes interesadas y lleva a las organizaciones a un grado de mayor ventaja competitiva al poseer personal altamente capacitado y que cuente con las competencias del trabajador de hoy en día.

Las necesidades de las organizaciones en este siglo han variado en gran manera, no podemos comparar la forma en la cual las mismas se planteaban los objetivos en el pasado con lo que hoy en día se suele hacer, sobre todo en cuanto a las metas de utilidades, en estas últimas, el tiempo juega un factor primordial y cuando una empresa habla de uso efectivo del tiempo, está hablando de una planificación sistematizada y bien estudiada que puede ser clave en la competitividad de la misma.

La importancia de este trabajo está basada en los impactos que puede llegar a alcanzar dentro de esta organización, estimamos que estos son de índole económico y motivacional. Las pérdidas que se pueden llegar a eliminar por no contar con el personal adecuado, o porque el que es adecuado no está motivado, debido a una percepción de desinterés en su crecimiento y capacitación personal son considerablemente grandes.

La motivación del trabajo radica en que las actividades laborales también serían mejoradas con la implementación de un modelo de planificación de la capacitación en el sentido técnico y profesional al aumentar la confianza de cada gerente de área como uno de los beneficiarios de este trabajo, al conocer donde se ubica cada colaborador en cuanto a cada competencia que se detalle en el diccionario de competencias específicas de la empresa por lo que tomarán las decisiones adecuadas en cuanto a asignación de tipos, complejidad y cantidad de trabajo, tanto como los trabajos que pueden aceptar para realizar a nivel de departamento o área.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Diseñar y proponer un modelo adecuado para una planificación de formación que mejore continuamente y gestione las competencias de los colaboradores.

5.2. Específicos

- Determinar la frecuencia con que se debe planificar la capacitación general de la empresa.
- Determinar la correcta cantidad de registros se deben tener previo a una planificación de formación periódica.
- Identificar si la herramienta que consiste en la creación de registros de competencias y una planificación adecuada de capacitación son necesarias para una eficiente gestión por competencias

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN

Al aplicar un modelo de planificación de la formación en la firma CFE, se logrará un proceso más estandarizado con un mejor impacto en el cliente interno y con todo el personal estratégicamente ubicado, para evitar cualquier contratiempo, y aumentar la capacidad para la atención a los clientes.

Los resultados del presente trabajo se verán reflejados todos los departamentos de la empresa, y el área de auditoría y contabilidad serán más beneficiados al contar con más personal, siendo allí donde se les daría mayor uso a los registros y al sistema de evaluación por competencias, manteniendo el objetivo de mantener el prestigio de la empresa de la empresa.

La necesidad de realizar el presente trabajo radica en la situación en que se encuentra la empresa, ya que su intención de crecimiento es real y se evidencia una presencia importante por parte de la misma en esta industria, aumentando el de interés por maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos con que cuenta actualmente, pero no contar con un sistema de planificación de formación ni con un modelo estandarizado de evaluación por competencias lo hace más complicado.

Para solucionar la problemática, es necesario realizar la presente investigación para detectar así las áreas con mayor necesidad de atención en cuanto a la descripción y elección de competencias y a la manera de realizar las evaluaciones periódicas de desempeño por competencias sin necesidad de grandes inversiones.

6.1. Fase 1: revisión documental

Esta etapa durará dos semanas y en ella se realizará una evaluación de los procesos que actualmente posee en los registros de competencias y en la clase de evaluación de personal en cada departamento, especialmente el área de recursos humanos, y así proponer el mejoramiento de los procesos, para obtener un mayor beneficio.

Para determinar la situación del proceso de planificación de evaluación, realizarán reuniones para definir las competencias por cada puesto de trabajo, se utilizara una encuesta inicial para saber la percepción de la capacitación por parte de los trabajadores, con la cual se evaluarán los procesos, que se utilizan para evaluar y capacitar en los puntos débiles, ósea establecer las necesidades de capacitación y así poder programar capacitaciones en esas áreas y no en las actividades que no aportan mayor valor la firma.

Se evaluará en conjunto con recursos humanos para poder elaborar el diccionario de competencias, diseñar un plan para iniciar las evaluaciones periódicas, y se establecerá cada cuanto tiempo se deberá planificar la capacitación.

6.2. Fase 2: diagnóstico

El diagnóstico se realizará en un periodo de tres semanas, en las cuales se podrá determinar el número de evaluaciones por año a realizar y la cantidad de gerentes que necesitan involucrarse para obtener más datos y enriquecer el modelo.

6.3. Fase 3: definición de la estrategia

Se considera que en el término de un mes se investigará diferentes caminos y modelos para poder determinar cuál será el más conveniente tomando en cuenta el tiempo de implementación y la información que nos brindará.

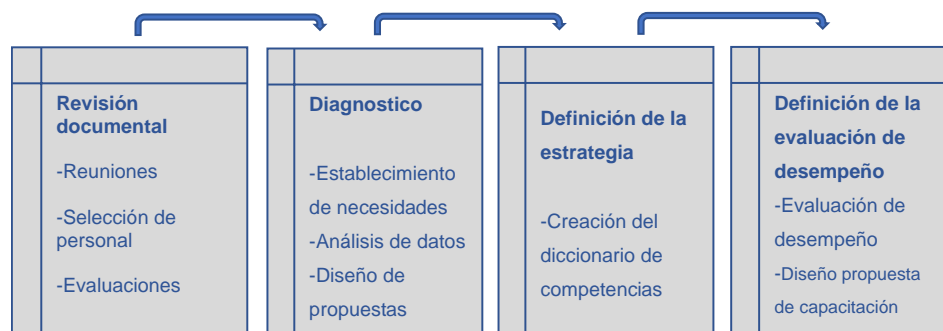
6.4. Fase 4: definición de la evaluación de desempeño

Se tendrán disponibles un mes para diseñar una propuesta de modelo para la planificación de la capacitación en conjunto con una evaluación de desempeño del personal de la firma que contenga competencias a desarrollar. Se debe validar la propuesta con base en las metas de la firma y la forma en que el desarrollo de esta propuesta se apega y contribuye en alcanzar dichas metas.

6.5. Esquema de solución

Dentro del trabajo a realizarse podemos subdividir las acciones a tomar en las siguientes cuatro categorías.

Figura 1. Esquema de solución



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Planificación y gestión de la formación

En la actualidad la planificación y gestión de formación en el ámbito laboral y educativo es crucial para poder alcanzar nuevos niveles de productividad y motivación.

7.1.1. Importancia de la formación y capacitación de personal

Sabemos que poseer conocimientos y destrezas es determinante para los trabajadores como para las necesidades de las empresas, como lo dice un autor “es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan con más amplitud y consideran que sirve para un debido desempeño del puesto” (Chiavenato, 2011, p. 322). Este desempeño del puesto deberá ser de un nivel superior cuando queremos aprovechar al máximo nuestros recursos y así alcanzar niveles altos de productividad y eficiencia en los individuos que los ocupan.

Las personas se caracterizan por dos factores, los hereditarios y los aprendidos del medio ambiente, siendo los primeros otorgados de nacimiento por nuestra genética y el segundo viene de la modificación permanente de conductas con base en la experimentación de cada persona. Si las personas pueden aprender, las personas con mayor y mejor conocimientos y habilidades van a destacar y a su vez las empresas capaces de contratar y de desarrollar al personal para que tengan las competencias necesarias para el éxito de las tareas

en el puesto de trabajo serán las que destaquen, teniendo esta capacitación como una ventaja competitiva.

También si nos enfocamos en el tema laboral Hernández (2006) sostiene que “la capacitación en el ámbito de trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un colaborador para -saber cómo hacer-, para desempeñar eficientemente un puesto, provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto” (p. 5). Entonces si el saber nos da una eficiencia y esta a su vez representa una mejora en la calidad, podemos entender lo crucial que resulta tener y dar capacitación.

7.1.2. La planificación de la capacitación

La planificación “es la etapa que le da razón y contenido técnico a la Capacitación” (Hernández, 2006, p.8). Y es la primera etapa de la evaluación y se estima sumamente necesario para poder tener éxito en la consecución de los objetivos de formación y de los objetivos generales de la compañía ya que nos permite prepararnos de antemano para poder llevar a cabo dicha capacitación. Acerca del concepto de planificación, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), sostienen que es “el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas” (p. 11).

7.1.3. Tipos y técnicas de capacitación de personal

Vamos a abordar este tema iniciando en cómo se diferencia el tipo y la técnica de capacitación con el fin de tener claros los conceptos. Un tipo de capacitación se centra más en el canal a utilizar en la capacitación y la técnica abordará el tema desde el punto de vista de quien lo imparte y en cómo y dónde decide realizar dicha capacitación.

En cuanto a tipos de capacitación, hoy en día se ha roto con paradigmas y lejos de mantener un sistema tradicional, se ha implementado muy rápidamente nuevas formas de capacitar a las personas. Una manera de capacitar podría ser la televisión, en nuestro país podemos ver programas educativos para ciertas edades, en distintos canales de televisión abierta y cerrada. La auto capacitación a través del internet ha ganado mucha popularidad en plataformas dedicadas a ofrecer contenido de varias clases, entre ellas, la educación elemental.

Chiavenato (2009) menciona que:

La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad. (p. 382)

A continuación, listamos algunas técnicas de capacitación

- Lecturas
- Instrucción programada
- Capacitación en clase
- Capacitación por computadora
- *E-learning*

7.1.4. Etapas de la planificación de la capacitación de personal

La capacitación posee una importancia muy grande que, en la perspectiva de la empresa o el empleador, se sabe que es alta debido a que, compromete sus actividades, pero desde el punto de vista del trabajador es aún mayor ya que podría ser para un puesto que posea en este momento o para un puesto que desee a futuro o que esté a punto de obtener.

Siendo un objetivo de la capacitación la mejora en el rendimiento, pero si la capacitación no está hecha de manera adecuada puede ser frustrante para el trabajador o para la empresa.

7.1.4.1. Análisis y detección de necesidades de capacitación

En cuanto a la detección de las necesidades de la capacitación el análisis comienza con el examen de la estrategia de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización, que incluye. El análisis de los recursos humanos, que permite traducir los objetivos de la organización en cuanto a demandas de recursos humanos y sus habilidades requeridas. En este mismo sentido. El análisis de los índices de eficiencia, son los que aportan información actualizada sobre los grupos de trabajo, para luego evaluar la eficiencia general del plan de capacitación y determinar sus necesidades. Con lo que se establece un orden en dichas etapas

7.1.4.2. Implantación del plan de capacitación

El modelo básico de planificación es un excelente recurso para establecer la misión, visión, los objetivos, valores organizacionales. Por lo general, ayuda a

formular los pasos necesarios para lograr los objetivos, esto sucede por medio de la supervisión y control de las acciones.

Por otra parte, un plan estratégico es una herramienta que apoyará la idea de cumplir los objetivos de las organizaciones. Para ello, se debe considerar las prioridades, los cambios que se presente, las debilidades y fortalezas de la empresa (Team Asana, 2022).

7.1.4.3. Diseño del proceso de capacitación

El diseño de un plan de formación en una organización conlleva a la idea de tomar nuevas alternativas, con la finalidad que la empresa pueda desarrollarse, ser más competitiva en el comercio. Se considera que la planificación es uno de los pilares más importante de la administración, y ya formó parte de la transformación de un entorno laboral armonioso, con personas comprometidas y calificadas para cada puesto de trabajo.

La estructura en la que se puede dividir la planificación formativa puede variar en diferentes modelos, por parte de la empresa, y esto está alineados a los objetivos estratégicos, su cultura organizacional, la necesidad de formación, y los intereses de cada uno de los empleados. Por lo tanto, se debe reconocer algunos elementos, tales como: análisis formativas, identificación de políticas en el ámbito formativo, exactitud en las acciones a ejecutar, cómo formular los objetivos, planificación de contenidos, métodos y actividades, la planificación de la logística a trabajar, donde incluye: facilitadores, duración de los talleres, organización del evento, recursos disponibles, presupuesto, y por último, evaluación y seguimiento (Team Asana, 2022)

7.2. Medición del desempeño por competencias

Motivado a los cambios que se originan de la globalización, se ha generado nuevas formas de trabajo, así mismo, la forma de dirigir las actividades dentro de la organización. Estos cambios conllevan a la necesidad de incrementar los niveles de habilidades que se requieren. Por lo que las empresas, deben anticiparse a todos los cambios, por medio de la planificación de estrategias, alineando los aportes que deja el talento humano, para lograr los objetivos planteados y para ello se requiere una buena gestión del capital humano.

7.2.1. Importancia de la evaluación del desempeño

En ocasiones la evaluación de desempeño es evitada por empresarios y administradores debido a que la empresa no está en condiciones de brindar aumentos salariales y este es el caso de la firma CFE en estos momentos, pero al respecto afirma Alles (2006) que es esencial realizar revisiones de desempeño a pesar de no estar en condiciones de aumentar sueldos. Explique la situación a sus empleados enfocando el futuro positivamente para que permanezcan, para no desalentarlos y evitar que busquen otro empleo.

Es importante resaltar que la evaluación del desempeño es un instrumento para poder ejercer dirección sobre los trabajadores con el fin de alcanzar buenos resultados y también para mantener informados a los trabajadores acerca de en qué medida están cumpliendo satisfactoriamente sus atribuciones.

7.2.2. Tipos de medición del desempeño por competencias

La evaluación tipo 360 es una clase de evaluación muy utilizada y el método 360 grados es una herramienta de gestión de recursos humanos que pretende, a partir de los objetivos organizacionales, valorar las conductas y actitudes que definen el modo en que cada persona está llevando a cabo su tarea.

Greimas (citado por Lutzak y Maldonado, 2017) sostiene que “la competencia comprende más que simplemente saber y añade tres modalidades: /querer/, /deber/ y /poder/; e introduce al modelo conceptual la motivación... y analiza cómo opera la voluntad, como característica crucial en todas las disciplinas” (p. 18). Podemos entonces decir de las evaluaciones por competencias que son la base ya que es necesario saber que evaluar antes de decidir cómo lo haremos. En resumen, la evaluación por competencias puede combinarse con varios estilos de evaluación, incluyendo el tipo 360.

7.3. Mejora de calidad por competencias

La mejora en calidad en el ámbito laboral es buscada por diferentes caminos y en muchas ocasiones no se necesita solamente de una iniciativa para poder empezar a ver progresos. En esta investigación queremos proponer que la evaluación por competencias es un predictor de mejoras de calidad continua al atender un elemento básico y fundamental en los procesos de una empresa. En la relación competencias/calidad la idea básica es que no se pueden tener resultados en calidad si no se trabaja adecuadamente la gestión de las personas y que la mejor herramienta para gestionar personas es la gestión por competencias.

Basado en lo anterior, entendemos que estudiar a los trabajadores en su puesto de trabajo es indispensable para obtener mejoras en su rendimiento y contribuciones en calidad en general. Además, este proceso puede ser un ciclo en el cual al mejorar en alguna área y obtener algún resultado se puede seguir trabajando con el individuo en estudio en competencias para poder ser promovido o simplemente abarcar áreas de mayor importancia.

7.3.1. El concepto de calidad

Es importante hablar de los impactos laborales que pueden suceder al analizar e interesarse en la calidad de los colaboradores de una empresa, pero antes pensar en esto debemos establecer a qué nos estamos refiriendo con ese término tan popular.

Rombe (citado por Echeverría, 2021) menciona que:

La calidad es uno de los principales factores de la excelencia empresarial, dado el impacto significativo en la sostenibilidad de una organización. La calidad es parte usualmente de la estrategia empresarial para mantener la lealtad de un tipo de cliente determinado, así como mantener el desempeño comercial general. (p. 149)

Tanto la lealtad de un cliente como la de un trabajador es de suma importancia y si este último impacta el desempeño a nivel comercio, sabemos que tenemos que interesarnos e involucrarnos al máximo en entender cómo podemos potenciar dicha lealtad y a su vez la buena percepción del desarrollo de competencias del trabajador por parte de la empresa.

7.3.2. La influencia de las competencias laborales en la calidad

Sabemos que cuando prestamos atención a la formación de nuestros trabajadores basados en el nivel en el que los predictores de buena calidad son llenados por ellos, podemos lograr mejoras en la calidad. Mertens (citado por Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca, 2016) "las competencias laborales influyen positivamente en el dinamismo de las empresas, con base en la relación entre la gerencia y el apoyo de los sindicatos y requiere un proceso de modernización de la capacitación de recursos laborales" (p. 138).

8. PROPUESTA ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ÍNDICE DE TABLAS

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS
ORIENTADORAS

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Planificación y gestión de la formación

1.1.1. Importancia de la formación y capacitación de personal

1.1.2. La planificación de la capacitación

1.1.3. Tipos y técnicas de capacitación de personal

1.1.4. Etapas de la planificación de la capacitación de personal

1.1.4.1. Análisis y detección de necesidades de capacitación

1.1.4.2. Implantación del plan de capacitación

1.1.4.3. Diseño del proceso de capacitación

1.2. Medición del desempeño por competencias

1.2.1. Importancia de la evaluación por desempeño

- 1.2.2. Tipos de medición del desempeño por competencias
- 1.3. Mejora de calidad por competencias
 - 1.3.1. El concepto de calidad
 - 1.3.2. La influencia de las competencias laborales en la calidad

2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICES

9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación contenida en el presente documento, se utilizará un enfoque mixto con un alcance descriptivo y diseño no experimental, con una ocurrencia prospectiva y retrospectiva. La recolección de datos es de tipo longitudinal.

9.1. Diseño

El diseño con el cual se realizará este trabajo será no experimental, haciendo un análisis de ocurrencia retrospectiva de información histórica del proceso de capacitación y la manera en la cual se registra las competencias y evaluaciones de cada trabajador, identificando la percepción y motivación del personal, también se registra en un diseño de forma prospectiva mientras se desarrolla este modelo.

9.2. Enfoque

En esta investigación, se toma en cuenta dos rumbos de investigación, partiendo de un enfoque cuantitativo, cualitativo, que puede ser un valioso recurso para enfrentar el problema.

Partiendo de lo anterior, se puede considerar que el trabajo se basa en un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, ya que le permite al investigador demostrar por medio de registros numéricos, y características relacionadas con el desempeño del trabajador, se puede comprobar hipótesis y llegar a conclusiones pertinentes.

9.3. Tipo

Esta investigación será del tipo longitudinal, por lo que analizará el comportamiento histórico y futuro del proceso de capacitación y de la evaluación del desempeño de los colaboradores desde 2022 al 2023.

9.4. Alcance

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, ya que se detalla cada uno de los elementos, comportamiento de los empleados, las funciones, sus competencias, por lo que se requiere planificación, disciplina y tiempo.

9.5. Variables e indicadores

Las variables que se analizan en el presente trabajo son conceptuales y operacionales.

9.5.1. Determinar la frecuencia para planificar la capacitación

Esta variable es de tipo cuantitativo continuo y se define en la fase de diagnóstico. La variable es independiente y forma parte del modelo en ejecución, se asocian los siguientes indicadores.

- Cantidad de capacitaciones anuales que los trabajadores necesitan
- Cantidad de capacitaciones anuales que los gerentes necesitan

9.5.2. Determinar la cantidad de registros para la planificación de formación

Esta variable es de tipo cuantitativo continuo y se define en la fase de diagnóstico. La variable es independiente y forma parte del modelo en ejecución, se asocia a los siguientes indicadores.

- Cantidad y tipo de reportes necesarios para alta gerencia
- Cantidad de promociones anuales

9.5.3. Identificar herramienta

Identificar si la herramienta consiste en la realización de una evaluación por cada supervisor o gerente y determinar si resultan satisfactorias en la o las competencias seleccionadas de manera de establecer el porcentaje de satisfactorias con base en el total de evaluaciones realizadas.

Esta variable es tipo cuantitativo continuo y se define en la fase de diseño y propuesta de capacitación. La variable es independiente y forma parte del modelo en ejecución, se asocia un indicador.

- Nivel de los participantes del programa en las competencias escogidas

Las variables que se analizan son conceptuales y operacionales

9.6. Operativización de variables

A continuación, se describen las variables a utilizar en el estudio.

Tabla I. Operativización de variables

Objetivo	Variable	Tipo de variable	Indicador	Técnica de recolección
Determinar la frecuencia con que se debe planificar la capacitación general de la empresa.	1. Cantidad de capacitaciones anuales que los trabajadores necesitan	Cuantitativas	Suma de capacitaciones anuales solicitadas / cantidad de respuestas	Encuestas / Recepción de datos / Digitación de datos tabulares de entrega
	2. Cantidad de capacitaciones anuales que los gerentes necesitan			
Determinar la correcta cantidad de registros se deben tener previo a una planificación de formación periódica	1. Cantidad de evaluaciones de desempeño respecto a una competencia satisfactoria	Cuantitativas	1. Suma de la cantidad de evaluaciones satisfactorias dividido el total de evaluaciones realizadas	Encuestas / Recepción de datos / Digitación de datos tabulares de entrega
	2. Cantidad de promociones anuales con base en una evaluación por competencias		2. Promedio de las promociones de los últimos 3 años	

Continuación tabla I.

Identificar si la herramienta que consiste en la creación de registros de competencias y una planificación adecuada de capacitación son necesarias para una eficiente gestión por competencias	Nivel de los participantes del programa en las competencias escogidas	Cuantitativa	Promedio de las evaluaciones de competencias por parte de los gerentes en la escala establecida.	Observación / Digitación de datos tabulares de entrega
--	---	--------------	--	--

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

9.7. Fases de la investigación

Se definen las siguientes fases de investigación.

9.7.1. Fase 1: revisión documental

Esta etapa durará dos semanas y en ella se realizará una evaluación de los procesos que actualmente posee en los registros de competencias y en la clase de evaluación de personal en cada departamento, especialmente el área de recursos humanos, y así proponer el mejoramiento de los procesos, para obtener un mayor beneficio.

Para determinar la situación del proceso de planificación de evaluación, realizarán reuniones para definir las competencias por cada puesto de trabajo, se utilizará una evaluación inicial para conocer el nivel de los trabajadores en la o las competencias seleccionadas , con la cual se evaluarán los procesos, que se utilizan para evaluar y capacitar en los puntos débiles, ósea establecer las necesidades de capacitación y así poder programar capacitaciones en esas áreas y no en las actividades que no aportan mayor valor la firma.

Se evaluará en conjunto con recursos humanos para poder elaborar el diccionario de competencias, diseñar un plan para iniciar las evaluaciones periódicas, y se establecerá cada cuanto tiempo se deberá planificar la capacitación.

- Reuniones virtuales informativas

Se realizará reuniones con el Gerente de recursos humanos y los diferentes gerentes y supervisores para explicar acerca del trabajo de

investigación previo a cualquier otra actividad relacionada con el tema. Al mismo tiempo se establecerá la o las competencias a evaluar primeramente en las siguientes fases.

- Selección de personal a evaluar

El supervisor o gerente llenará un formulario con el nombre del trabajador que evaluará y la fecha cuando esto sucederá. Se podría realizar inmediatamente después de la reunión inicial.

- Realización de evaluaciones de desempeño

Los supervisores o gerentes realizarán las evaluaciones iniciales de las cuales saldrá información relevante para el modelo de planificación de capacitación.

9.7.2. Fase 2: diagnóstico

El diagnóstico se realizará en un periodo de tres semanas, en las cuales se podrá determinar el número de evaluaciones por año a realizar y la cantidad de gerentes que necesitan involucrarse para obtener más datos y enriquecer el modelo.

- Establecer las necesidades de capacitación

Con base en los resultados de la evaluación inicial y el nivel de evaluados con resultado satisfactorio se determinará la necesidad de capacitación.

- Análisis de datos

Se hará un trabajo de tabulación de datos para ser presentado al departamento de recursos humanos para su posterior discusión. Se realizará en la herramienta Excel y su presentación se hará de manera breve y concisa.

- Diseño de la propuesta de planificación de capacitación

La mayoría de las tres semanas destinadas a esta fase serán utilizadas para este paso que en resumen es recolectar las diferentes necesidades de capacitación y ponerlas en fases de planificación con fechas propuestas y que se realizarán para mejorar las competencias ya establecidas.

- Diseño de la propuesta de registros de competencias

Existen formatos para poder llevar un registro histórico de las competencias individuales y grupales de los trabajadores de la firma y se propondrá dicho formato para su utilización periódica en la empresa.

- Diseño de plan de evaluación

Se utiliza el método y forma de calificación y clasificación de las competencias que cada puesto de trabajo necesita para su satisfactorio desempeño y también para las personas que ocupan dichos puestos de trabajo.

9.7.3. Fase 3: definición de la estrategia

- Creación del diccionario de competencias

Se considera que en el término de un mes se investigará diferentes caminos y modelos para poder determinar cuál será el más conveniente tomando en cuenta el tiempo de implementación y la información que nos brindará.

9.7.4. Fase 4: definición de la evaluación de desempeño

- Diseño de propuesta de plan de capacitación

Se tendrán disponibles un mes para diseñar una propuesta de modelo para la planificación de la capacitación en conjunto con una evaluación de desempeño del personal de la firma que contenga competencias a desarrollar. Se debe validar la propuesta con base en las metas de la firma y la forma en que el desarrollo de esta propuesta se apega y contribuye en alcanzar dichas metas.

9.8. Población y muestra

La población comprende de aproximadamente 8 supervisores y 6 gerentes quienes están a cargo de los más de 100 trabajadores. Para desarrollar este trabajo de investigación se ha decidido tomar 89 muestras ya que, al aplicar el análisis de muestras, con un nivel de confianza del 95 % y un error del 5 % se ha calculado el tamaño muestral de la siguiente forma.

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

σ = desviación estándar de la población (0.05 por convención)

Z = tipificación del nivel de confianza de la distribución normal, en este caso 1.96

e = error de la muestra (0.05 por convención)

Tomando en consideración los datos anteriormente planteados para el problema de análisis obteniendo un tamaño de la muestra de 89 evaluaciones.

Tabla II. **Tamaño de la muestra**

Variable	Valor
$N =$	114.00
$Z =$	1.96
$\sigma =$	0.50
$e =$	0.05
$n =$	88.08
$n =$	89.00

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se hará uso de la estadística descriptiva para poder analizar los datos resultantes de la recolección de información puntual que las fases anteriores nos han arrojado. Se analizarán los resultados de las evaluaciones piloto realizadas por los gerentes y supervisores quienes se involucrarán de manera activa en el proceso inicial, también se analizarán ciertos datos históricos de la firma.

Se usará la estadística descriptiva al proceder a calcular el promedio de todos los resultados obtenidos en las evaluaciones iniciales en las competencias seleccionadas.

La ecuación del promedio de los resultados de las evaluaciones es la siguiente:

$$P = \frac{X_1+X_2+X_3+\dots+X_i}{N} \quad (\text{Ec. 2})$$

Donde:

P = promedio

X_i = calificación en la evaluación

N = total de la muestra

Se va a proceder a calcular la desviación estándar, la separación que hay entre cualquier valor de la serie, los resultados de las evaluaciones realizadas y así poder establecer tendencias.

La ecuación de la desviación estándar es la siguiente:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - P)^2}{N}} \quad (\text{Ec. 3})$$

Donde:

x_i = tiempos de pagos

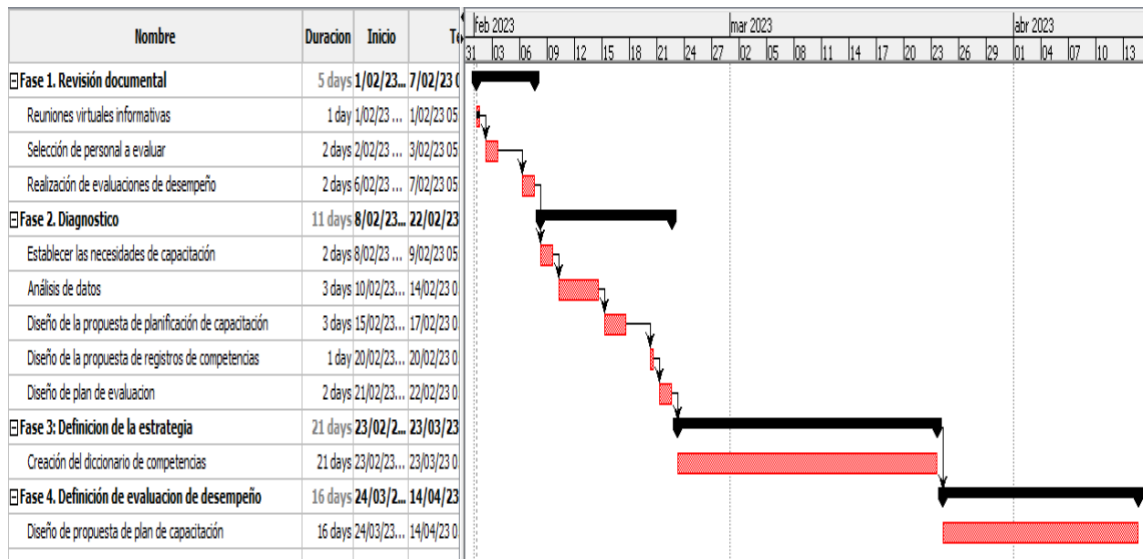
P= promedio de las calificaciones de evaluaciones iniciales

N= total de la muestra

La información será tabulada y también organizada en la herramienta Excel para posteriormente poder ser analizada e interpretada. Así mismo se usará Word para documentar los hallazgos y las conclusiones a las que se lleguen.

11. CRONOGRAMA

Tabla III. Cronograma



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Project.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

12.1. Recursos

Se ha identificado que los siguientes recursos serán necesarios para la realización del estudio:

12.1.1. Recursos humanos

- Personal de gerencia y supervisión de la firma
- Personal de recursos humanos
- Personal a ser evaluado en contabilidad y auditoría.
- Estudiante que desarrolla el diseño
- Asesor del diseño

12.1.2. Recursos físicos

- Computadora (laptop)
- Impresora
- Tinta para impresora
- Hojas de papel bond tamaño carta
- Bolígrafos
- Teléfono celular con línea habilitada
- Servicio de internet

12.1.3. Recursos financieros

A continuación, se describen los recursos financieros para el desarrollo de la investigación.

Tabla IV. Presupuesto

Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Recursos humanos			
Honorarios asesor (aporte estudiante)	1	Q. 2,500.00	Q. 2,500.00
Honorarios estimados investigador (aporte estudiante)	1	Q. 1,000.00	Q. 1,000.00
Recursos Materiales			
Tinta para impresora	2	Q. 125.00	Q. 250.00
Hojas de papel bond (resmas)	1	Q. 100.00	Q. 100.00
Impresiones	350	Q. 0.75	Q. 262.50
Bolígrafos	5	Q. 5.00	Q. 25.00
Servicios			
Servicio de teléfono celular con línea	7	Q. 125.00	Q. 875.00
Servicio de internet residencial	7	Q. 100.00	Q. 700.00
Transporte	10	Q. 60.00	Q. 600.00
Imprevistos	1	Q. 600.00	Q. 600.00
Total			Q. 6,912.50

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

La elaboración y desarrollo del estudio serán completamente financiados por el investigador.

13. REFERENCIAS

1. Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias evaluación 360*. Argentina: Granica.
2. Andrade, C., Sigüenza, J., y Chitacapa, J. (septiembre, 2020). Teacher training and higher education: proposal of a systemic model from Ecuador. *Espacios*, 41(33), 46-60. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n33/a20v41n33p05.pdf>.
3. Avellana, F., Rodríguez, A., y Limas, S. (noviembre, 2019). Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la educación a distancia y en línea. *Espacios*, 40(39), 29-40. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n39/a19v40n39p29.pdf>.
4. Bustos, A., (2021). *Plan de Capacitación con enfoque en bioseguridad por la pandemia COVID-19 para el personal de servicios generales de la PUCESE* (Tesis de maestría). Universidad Pontificia Católica del Ecuador, Ecuador.
5. Cejas, M., Rueda, M., Cayo, L., y Villa, L. (diciembre, 2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 1-8.
6. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill

7. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
8. Cordero, J., Narváez, C. y Erazo, J. (2019). *La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.
9. Correa, J. (abril, 2012). La importancia de la evaluación por competencias en contextos clínicos dentro de la docencia universitaria en salud. *Revista ciencias de la salud*, 10(1), 14. recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1692-72732012000100007.
10. Díaz, M., León, E., y Ordoñez, D. (2020). *Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del departamento de operaciones de la Empresa Tía S.A.* Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
11. Echeverría, L. (2021). *La internacionalización curricular en las Licenciaturas en Educación Infantil en el Caribe Colombiano* (Tesis de doctorado). Universidad de Murcia, España.
12. Guerrero, S. (2020). *Propuesta de un modelo de Gestión para la ejecución de estudios de control en la gestión de Talento Humano a las instalaciones públicas para la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio de Trabajo*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de

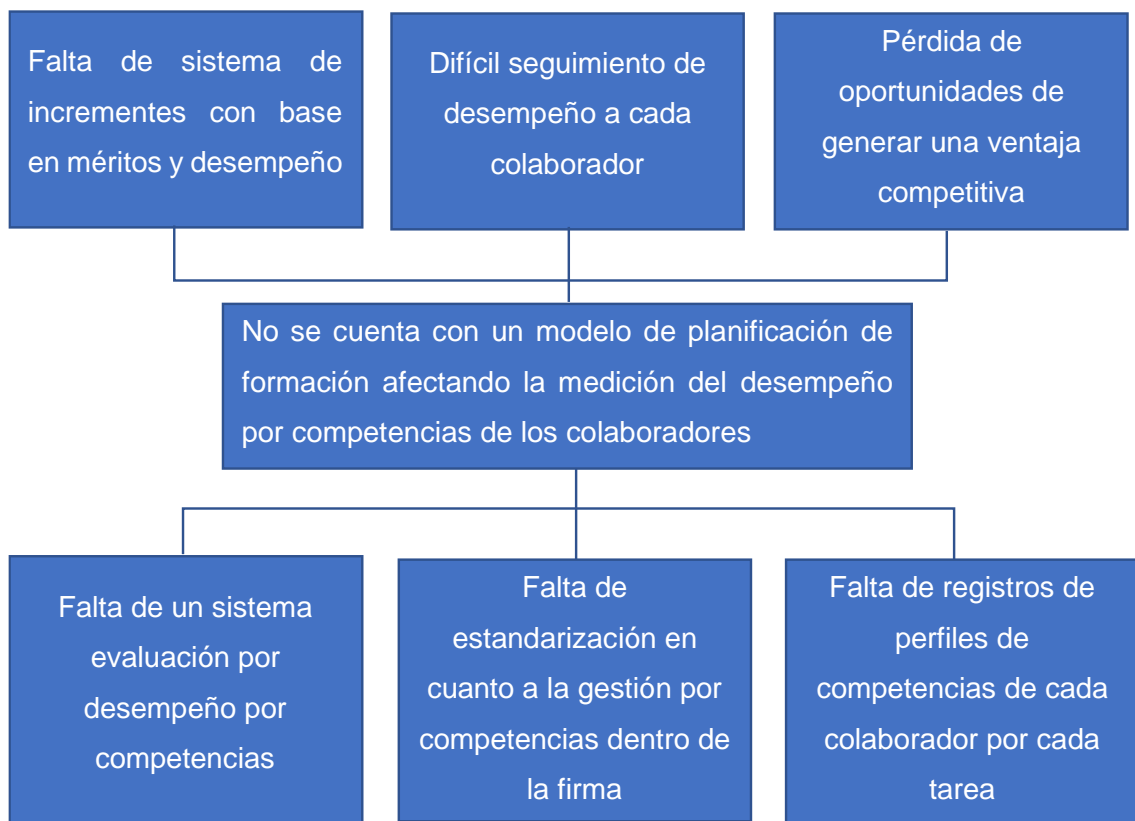
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7898/1/T3426-MDTH-Guerrero-Propuesta.pdf>.

13. Hernández, E., (2006). *Creación de un proceso de capacitación dirigido al personal de la unidad de construcción de edificios del estado – UCEE-* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
14. Lutzak, N., y Maldonado, J. (2017). *Evaluación teórico metodológica y procedimental de resultados de aprendizaje en programas de posgrado (No 1)* (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.
15. Mendieta, M., Álvarez, J., y Narváez, C. (marzo, 2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5, 289.
16. Parra-Penagos, C., y Rodríguez-Fonseca, F. (enero, 2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 6(2), 131-143. Recuperado de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/4602.
17. Pineda, M., (2020). *Proceso de capacitación de acuerdo con el modelo de competencias para una empresa de tercerización de servicios.* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

18. Salas, R., Díaz, H., y Pérez, H. (febrero, 2013). Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud. *Revista cubana de educación superior, La Habana, Cuba, 1*, 92.
19. Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México, Prentice Hall.
20. Team Asana. (21 de enero, 2022). Siete modelos de planificación estratégica y ocho marcos para comenzar paso a paso. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/strategic-planning-models>.

14. APÉNDICES

Apéndice 1. Árbol del problema



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

Apéndice 2. Matriz de coherencia

Preguntas de investigación	Objetivos	Variables	Método propuesto	Resultados esperados
¿Cuál es modelo adecuado para una planificación de formación que mejore continuamente y gestione las competencias de los colaboradores?	Diseñar y proponer un modelo adecuado para una planificación de formación que mejore continuamente y gestione las competencias de los colaboradores	Calificación asignada a los trabajadores en las competencias necesarias	Planificación de la capacitación de competencias para la mejora continua	Encontrar las competencias que tengan la menos calificación para poder trabajar en ellas en las capacitaciones
¿Con que frecuencia se debe planificar la capacitación general de la empresa?	Determinar la frecuencia con que se debe planificar la capacitación general de la empresa.	Cantidad de competencias necesarias para los puestos de trabajo	Recolectar la opinión de los gerentes y supervisores de la firma	Determinar los factores más relevantes para establecer una periodicidad en los periodos a planificar
¿Qué registros se deben realizar previo a una planificación de formación periódica?	Determinar la correcta cantidad de registros se deben tener previo a una planificación de formación periódica.	Cantidad de registros determinados por los gerentes y supervisores en reuniones iniciales	Registros de competencias por puesto y por cada empleado así como el de evaluación por competencias de todos los trabajadores	Reducción de incertidumbre en los aspectos a evaluar y en los resultados históricos de cada trabajador

Continuación apéndice 2.

¿Cuáles son las herramientas necesarias para realizar una planificación de formación que contribuya a la eficiente gestión por competencias?	Identificar si la herramienta que consiste en la creación de registros de competencias y una planificación adecuada de capacitación son necesarias para una eficiente gestión por competencias	Resultados de la evaluación de desempeño por competencias y la mejora continua	El registro de las necesidades de capacitación durante cada periodo	Lograr que la determinación de las competencias necesarias, su registro y periodo a planificar confluyan en la mejora de las competencias de cada trabajador
--	--	--	---	--

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.