FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA PARA EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIO EN FUNDACIÓN ACOES HONDURAS

SUSTENTADO POR:

MARJORY MARGARITA VALLADARES CUELLO

LESLY ONDINA MEDINA CRUZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA M.D.C, FRANCISCO MORAZAN HONDURAS, C.A.

JUNIO 28, 2025.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA
ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL ROGER
MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA PARA EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIO EN FUNDACIÓN ACOES HONDURAS

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCION RECURSOS HUMANOS

ASESOR

MÁSTER MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ VALLADARES

MIEMBROS DE LA TERNA:

MÁSTER MIRNA RIVERA

MÁSTER GABRIELA HUNG

MÁSTER JENNY CARRANZA

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025

MARJORY MARGARITA VALLADARES CUELLO

LESLY ONDINA MEDINA CRUZ

Todos los derechos son reservados.

FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA PARA EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIO EN FUNDACIÓN ACOES HONDURAS PARA EL AÑO 2025

Marjory Margarita Valladares Cuello
Lesly Ondina Medina Cruz

Resumen

La presente tesis ofrece una revisión teórica del modelo de evaluación por competencias, destacando sus fundamentos conceptuales y su aplicabilidad en entornos organizacionales, con especial énfasis en el contexto de la Fundación objeto de estudio. El análisis se centra particularmente en el fortalecimiento de las habilidades del personal, entendidas como componentes clave para mejorar el desempeño individual y colectivo. Se examinan los beneficios que este modelo puede aportar en términos de desarrollo institucional, optimización de procesos, y mejora continua. Asimismo, se discute cómo la implementación de un enfoque basado en competencias puede contribuir a la consolidación de una cultura organizacional orientada a resultados y buenas prácticas. En este marco, se propone la utilización del instrumento entrevista, cuya aplicación se llevará a cabo en la muestra conformada por 22 participantes, escogido en un rango aleatorio. A partir de esta aplicación, se busca identificar aquellas competencias que requieren ser fortalecidas para lograr una intervención más efectiva.

Palabras claves: Competencias, evaluación, Instrument

GRADUATE SCHOOL

DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA PARA EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIO EN FUNDACIÓN ACOES HONDURAS

Marjory Margarita Valladares Cuello

Lesly Ondina Medina Cruz

Abstract

This thesis offers a theoretical review of the competency-based assessment model, highlighting its conceptual foundations and applicability in organizational settings, with special emphasis on the context of the Foundation under study. The analysis focuses particularly on strengthening staff skills, understood as key components for improving individual and collective performance. The study examines the benefits this model can provide in terms of institutional development, process optimization, and continuous improvement. It also discusses how the implementation of a competency-based approach can contribute to the consolidation of a results-oriented organizational culture and best practices. Within this framework, the study proposes the use of an interview instrument, which will be administered to a sample of 22 participants, randomly selected. Based on this application, the study seeks to identify those competencies that require strengthening for more effective interventions.

Palabras claves: Competencies, Evaluation Instrument.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la Fuerza y la sabiduría y la disciplina para culminar con éxitos esta meta en mi vida, solo a él sea la gloria y honra.

De igual manera le dedico este logro a mis padres y mis hermanos, Olga Marina Coello Salgado, Romeo Andrés Valladares Gómez, Carlos Daniel Valladares Coello, Sayda Lizeth Valladares Cuello, Josué Alejandro Valladares Cuello, por su apoyo incondicional, por haber sido mi pilar fundamental en cada una de las etapas de mi vida y las circunstancias que he tenido que superar a lo largo de mi carrera, motivándome siempre a mi persona, la perseverancia y el deseo de obtener y cumplir el sueño de titularme.

A mi mejor amiga Ana Gabriela Madariaga Bertrand que siempre fue mi apoyo para a seguir luchando por culminar mi sueño y alcanzar la meta.

Marjory Margarita Valladares Cuello

Dedico está tesis a Dios y a la Virgen de Suyapa por ser una parte fundamental en el proceso, porque me brindaron mucha paciencia y amor por culminar lo que tanto deseo y a mi padre Julio Medina por estar siempre ahí con dedicación y comprensión. Y a mi mamá que desde el cielo observa los éxitos de su hija.

A mis dos amigos Zonia Franco y José Luis Delso, que son parte fundamental en el proceso de mi vida profesional y en la vida cotidiana

Lesly Ondina Medina Cruz

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por bridarnos sabiduría e inteligencia para poder culminar con éxitos nuestra meta, así mismo a cada una de las personas que siempre confiaron y creyeron en nosotras, que de una u otra forma nos ayudaron para lograr nuestro objetivo, a los docentes de las diferentes asignaturas que nos impartieron sus conocimientos a lo largo de nuestra carrera para hacer de nosotras unas profesionales exitosas, a nuestra asesora metodológica Magister María Fernanda Martínez Valladares, quien nos fue guiando paso a paso para poder llevar a cabo el proyecto de graduación y culminarlo con éxito.

A Dios, por permitirme dar lo necesario para el entendimiento y fortaleza para salir adelante. También por ser parte fundamental de mi salud, vida y trabajo.

A mis padres, Julio Cesar Medina y Olga Concepción Cruz, y a mis hermanos, por enseñarme el verdadero valor de la vida llamado esfuerzo, valentía y el amor por salir adelante, también por el apoyo incondicional y gratitud que me brindan cada día.

A mis docentes, por el conocimiento transmitido, la enseñanza y ejemplo de vida, por la paciencia y lo bonito de ver la vida diferente.

Lesly Ondina Medina Cruz.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....1
AGRADECIMIENTO 2
ÍNDICE DE CONTENIDO.....3
ÍNDICE DE TABLAS.....7
ÍNDICE DE FIGURAS 8
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 9
1.1 INTRODUCCIÓN 9
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....10
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....12
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 12
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....13
1.4.1 OBJETIVO GENERAL 13
1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 13
1.5 JUSTIFICACIÓN.....14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 16
2.1.1 SITUACIÓN INTERNACIONAL 16
2.1.2 SITUACIÓN NACIONAL.....17
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN 20
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTOS......24
2.3.1. BASES TEÓRICAS 24
2.3.2. METODOLOGÍA APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS 29
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS 30
CAPITULO III METODOLOGÍA 31
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....31
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....31
3.1.2 ESQUEMAS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO 33

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 33
3.2 ENFOQUES Y METODO 35
3.2.1 ENFOQUE 35
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 35
3.3.1 POBLACIÓN 36
3.3.2 MUESTRA 37
3.3.3 TECNÍCAS DE MUESTREO 37
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO APLICADAS. 37
3.4.1 TÉCNICAS 37
3.4.2. INSTRUMENTOS 38
3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS 38
3.4.3.1 PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE LA ENTREVISTA 39
3.4.3.2 PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DEL FORO CON EXPERTO. 39
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN 40
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS 40
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS 40
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS. 40
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADA 41
4.2.1 DATOS DEMOGRAFICOS 41
4.2.2 ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA ENTREVISTA 44
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 51
5.1 CONCLUSIONES. 52
5.2 RECOMEDACIONES 52
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD 53
6.1 MANUAL DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EQUIPOS MULTIDISPLINARIOS PARA LA FUNDACIÓN ACOES HONDURAS, DICCIONARIO DE COMPETENCIAS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN 53
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA 54
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA 55
6.3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA 55

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO 56
6.4.1 DESCRIPICIÓN 56
6.4.1.1 DICCIONARIO POR COMPETENCIAS 56
6.4.1.2 MODELO POR COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y COMPLEJAS 56
6.4.2 DESARROLLO 57
6.4.2.1 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y 57
6.4.2.2 EJECUCIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y COMPLEJAS 61
6.4.2.2.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE EVALUACIÓN 61
6.4.2.2.1.1 OBJETIVOS GENERALES 61
6.4.2.2.2 FINALIDAD DEL MANUAL DE EVALUACIÓN 62
6.4.2.2.3 CONCEPTUALIZACIÓN 62
6.4.2.2.3.4 CONCEPTO DE COMPETENCIAS COMPLEJAS 63
6.4.2.2.3.6 DEFINICIONES DE RR (ROLES Y RESPONSABILIDADES) 64
6.4.2.2.3.6.1 DEFINICIÓN, ROLES Y RESPONSABILIDAD 64
6.4.2.2.3.6.2 PASOS DE IMPLEMENTACIÓN PARA LOS LÍDERES 65
6.4.2.7 ASIGNACIÓN DE NIVELES POR COMPETENCIA A EVALUAR 71
6.4.2.8 INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA 71
6.4.2.9 IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN 71
6.4.2.10 DISEÑO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y COMPLEJAS 71
6.5 MEDIDAS DE CONTROL 72
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO 73
6.6.1 MEDICIÓN DE INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO 73
6.6.2 IMPACTO ESPERADO DEL PRESUPUESTO 73
6. 6.3 DIAGNÓSTICO Y SENSIBILIZACIÓN 74
6.6.4 DISEÑO DEL MANUAL Y HERRAMIENTA 74
6.6.5 AJUSTE DEL MANUAL POR COMPETENCIAS Y VALIDACIÓN INTERNA 75
6.6.6 FORMACIÓN Y PREPARACIÓN OPERATIVA 75

6.6.7 EJECUCIÓN DE PRUEBA PILOTO 75
6.6.7.2 DISEÑO DEL MANUAL Y HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN 76
6.6.7.3 CONSOLIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN 77
6.7 MONITOREO CONTINUO 77
6.8 CRONOGRAMA 77
6.9 PRESUPUESTO 81
6.10 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA 82
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 83
ANEXOS 87
ANEXO 1: ENTREVISTA INICIAL 87
ANEXO 2: REUNIÓN CON EL COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS 90
ANEXOS 3: APLICACIÓN DE ENTREVISTA INDIVIDUAL 91
ANEXOS 4: MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN EQUIPOS MULTIDICIPLINARIOS 93
ANEXO 5: ENCUESTA DE PERCEPCIÓN 94
ANEXOS 6: COTIZACIÓN DE RED DE INTERNET RESIDENCIAL 95
ANEXO 7: COTIZACIÓN EJEMPLO DE VIZNEO 96
ANEXO 8: NOTA DE AUTORIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN ACOES 97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del Entorno de Honduras 18
Tabla 2. Matriz Metodológica. 31
Tabla 3. Operacionalización de las variables 34
Tabla 4. Tipificación de la investigación 36
Tabla 5. Descripción de las técnicas aplicadas 38
Tabla 6. Instrumentos aplicados 38
Tabla 7. Factores que influyen en las competencias 44
Tabla 8. Factores que influyen en las competencias transversales 50
Tabla 9. Factores que influyen en las competencias complejas 51
Tabla 10. Responsabilidad por actor 63
Tabla 11, Manual de evaluación de competencias transversales y complejas 69
Tabla 12. Competencias a evaluar 70
Tabla 13. Cronograma general 77
Tabla 14. Cronograma especifica de la implementación general del manual 78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de la evaluación 360 27
Figura 2. Tipos de escalas numéricas 28
Figura 3. Proceso del modelo de evaluación por escalas numéricas 29
Figura 4. Esquemas de las variables de estudio 33
Figura 5. Edad 42
Figura 6. Género y ocupación educativa 42
Figura 7. Áreas de colaboración 43
Figura 8. Análisis de la dimensión de productividad 45
Figura 9. Análisis de la dimensión de eficiencia 46
Figura 10. Análisis de la dimensión de motivación 46
Figura 11. Análisis de la dimensión de relaciones interpersonales 47
Figura 12. Análisis de la dimensión de flexibilidad 48
Figura 13. Análisis de la dimensión de compromiso 49
Figura 14. Análisis de la coocurrencia de las dimensione*s* 49
Figura 15. Pasos de implementación de R.R (Roles y Responsabilidad) 65
Figura 16. Pasos de implementación de los líderes 66
Figura 17. Competencias transversales 67
Figura 18. Competencias complejas 67
Figura 19. Visión general de las competencias transversales y complejas 68

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta, los elementos esenciales para el desarrollo de la investigación, donde se construye el problema y la formulación de los objetivos, lo que se pretende alcanzar, la justificación de la investigación de esta manera, se establecen las bases para el desarrollo de la metodología teórica que se abordará en los capítulos siguientes.

1.1 INTRODUCCIÓN

La Asociación Colaboración y Esfuerzo nace en Tegucigalpa, en 1997 se fundó formalmente ACOES en Honduras como una organización legalmente constituida, con el objetivo de promover el desarrollo humano, especialmente a través de la educación como herramienta de transformación social**.** La fundación está estrechamente vinculada al sacerdote español Patricio Larrosa, quien llegó a Honduras en la década de los años 90. Hoy en día se convierte en una fundación formal llamada Fundación ACOES Honduras, siendo y teniendo el mismo objetivo de hace 28 años atrás. ACOES Honduras. (s.f.).

En el proceso de evolución de la Fundación ACOES Honduras, se han identificado áreas de mejora en el desempeño profesional y personal del talento humano. A pesar de los años de funcionamiento, esta situación ha representado un avance lento en algunos aspectos clave del desarrollo organizacional. Por esta razón, surge la necesidad de implementar un modelo de competencias que permita a la Fundación alcanzar objetivos concretos y factibles, contribuyendo así a consolidar una cultura organizacional sólida y coherente. (L. Medina, comunicación personal, 08 de mayo de 2025).

Hoy más que nunca, es fundamental que los colaboradores comprendan el verdadero significado de la adaptación al cambio, y que fortalezcan tanto su competitividad como el prestigio institucional. Este modelo de competencias permitirá a los miembros de la organización identificar y desarrollar habilidades y actitudes esenciales, iniciando con competencias clave a nivel individual y organizacional. Estas competencias serán pilares fundamentales para la transformación y fortalecimiento de la cultura organizacional en ACOES Honduras. (L. Medina, comunicación personal, 08 de

mayo de 2025).

Las competencias hacen referencia a la habilidad para aplicar de manera adecuada diversos saberes, destrezas, actitudes y valores, con el fin de desempeñarse eficazmente en una situación específica. (Tobón, 2013)

Además, la UNESCO en el fomento de habilidades es esencial para asegurar una educación de calidad y preparar a las personas para afrontar los desafíos del siglo XXI (UNESCO, 2017).

La evaluación por competencias es un enfoque pedagógico que se enfoca en valorar y fortalecer las habilidades, conocimientos, actitudes y capacidades prácticas que las personas necesitan para afrontar con éxito los retos del mundo real y del ámbito laboral. A diferencia de los métodos tradicionales, que privilegian la memorización y repetición de contenidos, este tipo de evaluación se interesa por cómo las personas aplican lo aprendido en situaciones reales y significativas. Según Ríos et al. (2023), este enfoque tiene sus fundamentos en el paradigma socioconstructivista, donde las personas son vistas como un agente activo en la construcción de su propio conocimiento.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Calle Quezada (2024), en su obra, considera que la evaluación por competencias constituye un elemento esencial para el fortalecimiento organizacional. Según su perspectiva, resulta fundamental reconocer, valorar y potenciar las competencias que deben poseer los empleados, ya que estas inciden directamente en su desempeño y en la productividad general de la organización.

Menciona que la evaluación del desempeño busca resolver los problemas que impactan en el rendimiento individual y grupal en las unidades organizativas. Este proceso evaluativo es esencial para alcanzar una administración en las organizaciones más efectiva y centrada en las necesidades de la sociedad. (Martin Gonzales, 2024)

esfuerzos necesarios(2013), las competencias se comprenden a partir de tres elementos clave: 1) El saber, que corresponde al conocimiento profundo adquirido mediante el estudio y, en mayor proporción, a través de la experiencia; 2) El hacer, relacionado con las habilidades naturales de cada individuo, que determinan el tiempo y

esfuerzo necesarios para lograr metas; 3) El ser, que abarca las actitudes y valores distintivos de cada persona, cuyo fortalecimiento implica un considerable esfuerzo y tiempo. (Asencio Cristóbal et al. 2024).

Es fundamental que todas las organizaciones ejecutan un diseño de modelo de evaluación por competencias basándose por los conocimiento y habilidades que poseen los colaboradores adaptadas a la realidad y necesidades de cada uno de los aspectos a evaluar, este proceso se ha vuelto parte fundamental en las organizaciones obligándolos a obtener personal altamente cualificado y calificados y competentes para garantizar una evaluación basada en objetividad ocupando para realizar el estudio Diseño de un modelo de evaluación por competencias para multidisciplinarios en Fundación Acoes Honduras Considerando que esta Fundación no cuenta con un diseño muy estructurado para realizar las evaluaciones justas y objetivas, sin que se pueda darse sesgos entre los colaboradores. (M. Valladares, comunicación personal, 08 de mayo de 2025).

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno en el que la competitividad es un factor clave para su supervivencia y crecimiento (Negrón, 2020). Además, Bermejo (2020) destaca que en este siglo los retos y objetivos empresariales se han multiplicado, ya que las empresas enfrentan cambios constantes que requieren de la implementación de estrategias, modelos y procesos que les permitan destacar y diferenciarse frente a la competencia. Por su parte, Muñoz et al. (2021) señalan que, en medio de estos desafíos, la integración de la ayuda humanitaria dentro de la estrategia empresarial juega un papel fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales.

En Honduras es fundamental que las organizaciones implementen un modelo de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios; se enfrenta constantemente a los cambios globales en el desempeño. Esto conlleva que los colaboradores adquieran constantemente competencias para desarrollar con eficiencia y eficacia sus responsabilidades dentro de las organizaciones.

Muchas organizaciones tienen como objetivos principales integrar un modelo de evaluación del desempeño en los grupos multidisciplinarios en Honduras, ya que constantemente las organizaciones se enfrentan a cambios en las competencias de acuerdo con las asignaciones de cada uno de los colaboradores.

La evaluación por competencias es un proceso muy complejo que requiere de mucha precisión como pasos previos a la asignación de perfiles que ocupen, estructurados en el entorno, las habilidades y conductas individuales y sociales a las que se rodean los colaboradores, cada una de las competencias, pero observadas desde una perspectiva balanceada e integral.

Actualmente, la Fundación Acoes no dispone de un instrumento formal de medición y evaluación de competencias, a pesar de contar con un equipo de trabajo compuesto por personal contratado y voluntarios altamente comprometidos. Debido a la magnitud y diversidad de personas que integran la organización, se hace evidente la necesidad de establecer un sistema que permita evaluar las competencias de todos los colaboradores. Esta evaluación no solo ayudará a identificar fortalezas y áreas de mejora, sino que también contribuirá al desarrollo continuo del personal, asegurando que cada miembro pueda desempeñar sus funciones de manera más eficiente y alineada con los objetivos de la Fundación.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A continuación, se desarrolla el enunciado del problema de la investigación, el cual se basará en investigaciones previas al tema de investigación Diseño de un modelo de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios en la Fundación Acoes Honduras.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Spencer y Spencer (1994) son pioneros en el modelo de competencias conductuales, el cual sostiene que las competencias permiten predecir un desempeño excepcional en un puesto de trabajo. Este enfoque integra conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se reflejen en el comportamiento laboral. Por ello, la Fundación Acoes Honduras pretende diseñar un modelo de evaluación por competencias para medir y lograr los objetivos institucionales con el propósito de mejorar el rendimiento y el clima laboral.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones enfrentan el reto constante de adaptarse y evolucionar frente a los cambios del entorno global. Esta necesidad de transformación forma parte del proceso natural de evolución económica, social y

laboral, donde la gerencia y la gestión del talento humano desempeñan un papel fundamental. Por esta razón, el talento humano resulta esencial, ya que constituye un pilar fundamental para el funcionamiento de la organización. No obstante, con frecuencia la conducta humana es enfocada únicamente como un medio para impulsar la productividad, lo que provoca que se relegue el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Es imprescindible, por tanto, establecer un equilibrio entre ambos aspectos para lograr un desarrollo organizacional sostenible.

¿Cómo diseñar un modelo de evaluación por competencias que permita medir eficazmente las habilidades de los equipos multidisciplinarios en la Fundación ACOES Honduras?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo diseño un modelo de evaluación por competencias que permita medir eficazmente las habilidades de los equipos multidisciplinarios en la Fundación ACOES Honduras?

A. ¿Cuáles son los principales enfoques de evaluación por competencias aplicados al contexto colaborativo?

B. ¿Cuál es la situación actual de la Fundación ACOES en cuanto a las competencias laborales que existen?

C. ¿Qué iniciativas se pueden desarrollar para diseñar un manual de gestión por competencias en equipos multidisciplinarios en la Fundación ACOES Honduras?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios, enfocado en la medición de las habilidades para la Fundación de ACOES Honduras.

1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

1. Analizar los principales enfoques de evaluación por competencias aplicados a contextos colaborativos.

2. Diagnosticar la situación actual de ACOES, en cuanto a las competencias laborales que existen.

3. Diseñar un manual para la gestión por competencias en equipos multidisciplinarios en Fundación ACOES Honduras.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En un entorno global en constante transformación, la capacidad de adaptación se ha transformado en un factor clave para la sostenibilidad de cualquier organización. ACOES, como fundación con un enfoque social y educativo, requiere fortalecer la gestión de su talento humano para continuar siendo eficiente y competitiva. La ejecución de un modelo de evaluación por competencias ayudará significativamente al fortalecimiento de su estructura interna y mejorará la efectividad de sus equipos de trabajo, permitiéndoles enfrentar los desafíos del contexto actual. (Chiavenato, 2011).

Un modelo de evaluación que promueva tanto la medición como el desarrollo de las competencias es esencial para el crecimiento integral de los colaboradores. Esta sugerencia no solo busca evaluar el rendimiento, sino también impulsar el crecimiento profesional y personal de quienes forman parte de ACOES. La adquisición continua de habilidades y conocimientos es esencial para el éxito de los proyectos sociales y educativos que impulse la Fundación. n (UNESCO, 2015).

Dado el ritmo acelerado de los cambios sociales, tecnológicos y educativos, es imperativo que las organizaciones como ACOES puedan adaptarse con agilidad. Esto garantiza una continuidad de sus programas. La evaluación por competencias permitirá responder de forma oportuna y efectiva a nuevas demandas, garantizando al mismo tiempo la calidad de los procesos y servicios. Esta capacidad de adaptación fortalecerá la competitividad de la Fundación en un entorno cada vez más exigente. (Tobón, 2013).

La incorporación de este modelo también tiene un impacto positivo en la cultura organizacional. Fomentará una mayor alineación entre los colaboradores y los valores institucionales, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo, eficiente y comprometido con la mejora continua. Este entorno favorece la innovación, el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida en el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Robbins & Judge, 2017).

Además, el enfoque integral del modelo propuesto considera tanto las competencias individuales como las organizacionales. Esto permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora, y desarrollar estrategias específicas de acompañamiento y formación para cada miembro del equipo. De esta forma, se refuerza la sostenibilidad institucional a largo plazo, asegurando que ACOES cuente con el talento adecuado para avanzar en su misión. (Alles, 2008).

La adopción de un enfoque socioconstructivista en la evaluación del desempeño representa una innovación significativa. Este modelo se adapta dinámicamente a las características de los equipos multidisciplinarios, promoviendo el aprendizaje colaborativo y el desarrollo contextualizado de competencias (Vygotsky, 1978). Al alinearse con las mejores prácticas internacionales, ACOES reafirma su compromiso con una gestión moderna y centrada en las personas.

Una evaluación adecuada de las competencias contribuirá directamente a mejorar el desempeño de los colaboradores, optimizando los procesos internos y aumentando la productividad de la organización. Esto se traducirá en un mayor impacto de los proyectos sociales, beneficiando a más comunidades de manera efectiva y sostenible. (Sanghi, 2007).

Finalmente, al integrar estándares internacionales como los promovidos por la UNESCO, Acoes se posiciona como una organización moderna, transparente y alineada con los principios del desarrollo humano y educativo. Este alineamiento fortalece su reputación, facilita la cooperación internacional y asegura el cumplimiento de metas globales orientadas al bienestar colectivo. (UNESCO, 2015).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como finalidad, contextualizar el problema de la investigación antes mencionado dentro del campo del conocimiento al que se pretende llegar durante el desarrollo de esta, donde se identificarán los aportes realizados en previas investigaciones que contribuyan al desarrollo de la investigación del marco teórico en la cual se justifica la pertinencia y originalidad de la investigación.

2. 1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este apartado, se abordará la importancia de la situación actual sobre la evaluación por competencia, tanto a nivel internacional, aquellos países y organizaciones que tienen sus herramientas de evaluación y cómo las aplican; así mismo, valora la situación a nivel nacional en Honduras, cómo las organizaciones implementan estas herramientas en el desempeño de sus colaboradores y cómo influyen otros factores como la tecnología, político, social, legal, económico en la evaluación por competencias.

2.1.1 SITUACIÓN INTERNACIONAL

En el presente apartado se abordará la situación actual que enfrentan las organizaciones en cuanto al diseño de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios, basándonos en investigaciones recientes. Estas han demostrado lo fundamental que es que las organizaciones posean un modelo de evaluación por competencias bien estructurado para evaluar el rendimiento de los equipos multidisciplinarios en cada una de sus funciones a desempeñar.

En América Latina, la evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios, ya que es la clave para mejorar la eficiencia, la colaboración y la adaptabilidad de los equipos multidisciplinarios a los cambios que se enfrenten las organizaciones, obteniendo en cada uno de los colaboradores una mayor productividad y así sus evaluaciones arrojen una puntuación satisfactoria.

Según Martin Gonzales (2024), en América Latina, para las organizaciones es fundamental implementar una herramienta de evaluación por competencias para mejorar los procesos administrativos, destacar la calidad de la eficiencia y eficacia de cada uno de los colaboradores, generando una evaluación más objetiva de las habilidades que poseen

para desarrollar con éxito sus funciones.

Estas competencias, definidas como la capacidad de generar y aplicar ideas novedosas que impulsen el desempeño empresarial, se encuentran en el centro del debate académico y profesional en el campo de la administración. Sin embargo, la comprensión integral de sus factores, así como de los determinantes que las promueven o limitan, sigue siendo un desafío teórico y práctico. (Asencio Cristobal, 2024)

Dentro de las organizaciones se ha establecido la necesidad de crear parámetros de evaluación por competencias para los equipos multidisciplinarios que ayuden a evaluar la conducta, eficiencia y efectividad de las tareas asignadas a los equipos multidisciplinarios en las organizaciones.

De acuerdo con Alles (2019), la implementación de un modelo por competencias requiere llevar a cabo acciones de formación que estén alineadas con el desarrollo de dichas competencias. Para lograrlas de manera efectiva, implementando un proceso que comienza con la definición del modelo por competencias que se desea implantar en la organización, siendo fundamental para lograr los objetivos y estrategias de la organización en cuanto a la evaluación de los colaboradores. . (Duarte Laverde, 2023)

Luego de establecerlo, es necesario medir las competencias actuales de los colaboradores para identificar posibles brechas entre las habilidades requeridas y las habilidades que ya poseen los colaboradores. Esta evaluación por competencias permitirá observar las necesidades de la formación y desarrollo, para obtener resultados de las brechas.

2.1.2 SITUACIÓN NACIONAL

En Honduras es fundamental que las organizaciones implementen un modelo de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios; se enfrenta constantemente a los cambios globales en el desempeño. Esto conlleva que los colaboradores adquieran constantemente competencias para desarrollar con eficiencia y eficacia sus responsabilidades dentro de las organizaciones.

Muchas organizaciones tienen como objetivo principal, integral un modelo de evaluación del desempeño en los grupos multidisciplinarios en Honduras, ya que constantemente las organizaciones se enfrentan a cambios en las competencias de acuerdo con las asignaciones de cada uno de los colaboradores.

La evaluación por competencias es un proceso muy complejo que requiere de mucha precisión como paso previo a la asignación de perfiles que ocupen, estructurados en el entorno, las habilidades y conductas individuales y sociales de los que rodean a los colaboradores, cada una de las competencias, pero observadas desde una perspectiva balanceada e integral.

Tabla 1. Análisis del Entorno de Honduras.

Factores	Descripción
Político	En el sistema político hondureño se observa una precisión de elementos estructurales que han perjudicado la democracia, como una crisis electoral, una cultura política; por ende, en necesaria una educación política y formación ciudadana, desmonopolización interna de los partidos y una reforma del sistema político electoral. (Otero Felipe, 2014)
Económico	De acuerdo con la revisión del Programa Monetario del Banco Central 2024-2025, la inflación ha tenido un cambio significativo en los precios de los bienes y servicios, dado por una baja en la inflación, por las presiones externas. No obstante, la moneda ha tenido una depreciación en los últimos meses por causas de las exportaciones (Rebeca Patricia Santos, 2024-2025).
Social	En el contexto actual, el país atraviesa una situación de inseguridad generalizada, ubicándose en los países más violentos e inseguros del mundo. También violaciones a los derechos humanos una desigualdad social para grupos excluidos del sistema. (Sierra, 2024).

Tecnológico	Actualmente, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha experimentado un notable crecimiento, impulsado en gran medida por el aumento en el acceso a Internet; sin embargo, este acceso continúa estando concentrado en las zonas urbanas y entre personas con mayor poder adquisitivo, lo que evidencia una persistente brecha digital. (Espinoza-Vasquez, 2018).
Legal	A pesar de los avances en el desarrollo de nuevas políticas y marcos normativos, las violaciones a los derechos humanos continúan representando un desafío significativo para el fortalecimiento del Estado de derecho. **Transparency International.** (Transparency International the global coalition against corruption, 2024|).

Nota: Elaboración propia

Actualmente, la Fundación Acoes no dispone de un instrumento formal de medición y evaluación de competencias, a pesar de contar con un equipo de trabajo compuesto por personal contratado y voluntarios altamente comprometidos. Debido a la magnitud y diversidad de personas que integran la organización, se hace evidente la necesidad de establecer un sistema que permita evaluar las competencias de todos los colaboradores. Esta evaluación no solo ayudará a identificar fortalezas y áreas de mejora, sino que también contribuirá al desarrollo continuo del personal, asegurando que cada miembro pueda desempeñar sus funciones de manera más eficiente y alineada con los objetivos de la Fundación.

La aplicación y diseño de un modelo de evaluación tiene como objetivo principal aumentar la eficiencia de los colaboradores a través de las diferentes competencias que poseen en los puestos de trabajo en los que ellos realizan sus actividades laborales; así mismo, para el cumplimiento de estrategias en las organizaciones, se detalla en la Tabla 1, se ve reflejado en la productividad y competitividad y en el desarrollo del país.

.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

En este apartado mencionaremos algunos conceptos fundamentales en la investigación Diseño de un modelo de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios para la Fundación ACOES Honduras.

En el siglo XX, alrededor de los años 60-70, en el área de la educación, el lingüista Noam Chomsky utilizó como término competencia lingüística, ya para diferenciar de otras palabras como la actuación. Desde allí empieza la transformación de la empleabilidad desde varias áreas educativas hasta laborales. (Chomsky, N. 1965).

El origen del término competencia tiene diferente matiz, ya que (Hoffman 1999; Wood y Payen, 1998) por su parte tiene como concepto una combinación integrada de conocimiento, habilidades y actitudes que permiten a una persona realizar actividades laborales con un nivel aceptable de desempeño; mientras tanto, se encuentra David McClelland (1973). Este es un autor al que la mayoría de los autores atribuyen su enunciación inicial del término "competence" como argumentaba David McClelland en 1973, que la competencia era un conjunto de características individuales medibles relacionadas con el desarrollo eficaz y superior en lo laboral. Y esas medidas eran las motivaciones, rasgos de personalidad, valores, habilidades cognitivas, conocimientos adquiridos y estilos conductuales.

2.2.1 DEFINICIÓN DE UNA "COMPETENCIA"

Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda y persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño. Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. Ejemplos de criterios son el volumen de ventas en dólares para un vendedor o el número de clientes que permanecen "sobrios" para un consejero especializado en el tratamiento del abuso del alcohol. Las secciones que siguen en este capítulo discuten cada una de las partes de esta definición: característica subyacente, causalmente relacionada y criterio referenciado. Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993).

2.2.2 CINCO TIPOS DE CARACTERÍSTICAS DE COMPETENCIA

1. Motivos. Cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere, que causan acción. Los motivos "impulsan, dirigen y seleccionan" (2) la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.

2. Rasgos. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El autocontrol emocional y la iniciativa son "respuestas consistentes a situaciones" de un tipo más complejo. Algunas personas no "explotan" con los demás y sí actúan "más allá de su deber" para resolver problemas bajo estrés. Estos rasgos de competencia son característicos de los administradores exitosos. Los motivos y las competencias son "rasgos maestros" operantes intrínsecos o autoiniciados que predicen lo que las personas harán en sus trabajos a un largo plazo sin supervisión estricta.

3. Autoconcepto. Las actitudes, valores o autoimagen de una persona. Los valores de una persona son motivos respondientes o reflejos que predicen lo que hará a corto plazo en situaciones en las que otros están a cargo. (3). Por ejemplo, es más frecuente que alguien que valora el ser líder exhiba conductas de liderazgo si se le ha dicho que una determinada tarea o trabajo "será una prueba de su habilidad de liderazgo". Las personas que valoran pertenecer a "la gerencia", pero a quienes intrínsecamente no les gusta o espontáneamente piensan en influenciar a otros, en un nivel de motivos frecuentemente logran ascender a puestos gerenciales, pero después fracasan.

4. Conocimiento. Información que una persona tiene en áreas de contenido específico. El conocimiento es una competencia compleja. Las calificaciones en las pruebas de conocimiento frecuentemente fallan al predecir el desempeño laboral porque no miden los conocimientos y las destrezas en la forma en que son realmente usadas en el trabajo. Primero, muchas pruebas de conocimiento miden los conocimientos memorizados sin una comprensión cabal, cuando lo que es verdaderamente importante es la habilidad para encontrar información. La memorización de hechos específicos es mucho menos importante que el saber dónde encontrarlos cuando sea necesario. Segundo, las pruebas de conocimiento son "respondientes". Miden la habilidad de los examinados para elegir cuál de las varias opciones es la respuesta correcta, pero no si una persona puede actuar sobre la base del conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de elegir cuál de los cinco ítems es una argumentación eficaz es muy diferente a la habilidad de hacer frente a un conflicto y argumentar persuasivamente. Finalmente, en el mejor de los casos,

las pruebas de conocimiento predicen lo que una persona puede hacer, no lo que hará.

5. Destreza. La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o de destrezas cognitivas incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de datos y conocimiento, determinación de causas-efectos, organización de datos y planes) y pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos). El tipo o nivel de una competencia tiene implicaciones prácticas para la planeación de los recursos humanos. Como se ilustra en la Figura 2-1, las competencias de conocimiento y de destrezas tienden a ser características visibles y superficiales de las personas. Las competencias de autoconcepto, de rasgo y de motivos son más "profundas", están más escondidas y son el centro de la personalidad.

Las competencias de conocimiento superficial y de destreza son relativamente fáciles de desarrollar; el entrenamiento es la manera más efectiva en cuanto al costo para garantizar las habilidades de los empleados. Las competencias de motivos nucleares (core) y de rasgo en la base del iceberg de la personalidad son las más difíciles de evaluar y de desarrollar; es más efectivo en cuanto al costo el seleccionar para estas características.

2.2.3 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Según Pereda, Berracal & Alonzo (2011), la evaluación de desempeño basada en competencias consiste en evaluar las habilidades, conocimiento y comportamientos del empleado en su puesto de trabajo, desarrollando sus funciones diarias. Una competencia se puede comprender como "el conjunto de conductas observables que están casualmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta", teniendo claro que dentro de las competencias también se caracteriza cómo el colaborador se motiva para desempeñarse en su entorno laboral. (Calle Quezada P, 2024)

Las competencias laborales incluyen habilidades técnicas, conocimientos y comportamientos necesarios para un desempeño eficaz.

Hoy en día, para las organizaciones, contar con instrumentos de evaluación para analizar el rendimiento laboral es crucial. Estos instrumentos ofrecen, con objetividad y eficacia, los resultados de las competencias específicas de cada empleado. Además, estas evaluaciones contribuyen a la prevención de dificultades en el clima organizacional a

organizar con precisión la transparencia y honestidad en los colaboradores, llevando a los ascensos y reconocimientos por sus logros. (Tello CacereS, 2024)

2.2.4 COMPETENCIAS

De acuerdo con el SENA, la OIT define competencia como la "Capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad. Implica entonces, la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, movilizando el máximo de saberes y conocimientos para dominar situaciones concretas, aplicando experiencias adquiridas de un contexto para otro. (Duarte Laverde, 2023)

De acuerdo con Quintero (2010), el primero en acuñar el término "competencia" fue David McClellan. Según este autor, el hecho de realizar una tarea eficiente dependía de las competencias con las que cuenta un individuo. Así, se refería a los conocimientos, experiencia y habilidades. Por consiguiente, las competencias no se relacionan con la probabilidad de efectuar una tarea con éxito, sino con la certeza de que eso sea así, dado que denota una capacidad real y demostrada por el trabajador. (Estrella Cardena, 2022)

En definición, una competencia es la capacidad de aplicar o usar conocimientos, destrezas, habilidades, comportamientos y características personales para realizar con éxito las tareas de trabajo críticas, funciones específicas u operar en un rol o puesto determinado. Las competencias son, pues, características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o de pensar, que se generalizan en una amplia gama de situaciones y perduran durante largo periodo de tiempo (Arbonés, 2024)

(Tobón, 2013). El desarrollo de competencias se sustenta en participar, retroalimentar, auto regular y emitir un juicio de la evaluación, sumados al uso de tecnologías para una evaluación eficiente. (Menzala Peralta, 2023)

Según Carol y McCracken (1998) organizan las competencias en tres categorías principales:

a) Competencias centrales (Hamel y Prahalad, 1994): Una competencia central forma la base para la dirección estratégica; es algo que una empresa hace bien en comparación con otros competidores. Las competencias centrales se refieren a los elementos de comportamiento que son

importantes que todos los colaboradores posean, como, por ejemplo, una competencia central en “Orientación a resultados / calidad”

b) Competencias de liderazgo / gerenciales: Esta categoría involucra competencias relacionadas con liderar una organización y personas. Algunos ejemplos incluyen “liderazgo visionario”. “pensamiento estratégico” y “desarrollo de personas”.

c) Competencias funcionales: Son habilidades específicas del trabajo requeridas para desempeñar un rol laboral o profesional en particular. (Arbonés, 2024) falta parafrasear

2.2.5 EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS

Sicotte, D'Amour, & Moreault, (2002). Un equipo multidisciplinario es un grupo de trabajo conformado por profesionales de diversas disciplinas que colaboran, manteniendo sus perspectivas particulares, para abordar un problema o desarrollar un proyecto en conjunto.

Los equipos multidisciplinarios son equipos que se establecen mediante la jerarquización de un mismo nivel o similares, estos los constituyen las diferentes áreas que conforman la organización, que se reúnen para cumplir una función asignada, ay organizaciones que utilizan grupos horizontales y sin fronteras que ayudan al desarrollo de las funciones con mayor productividad y eficiencia, proporcionando ideas nuevas e intercambiando información para la solución de problemas, teniendo en cuenta que le manejo de estos grupos no es fácil de manejar enfrentándose a trabajar en la diversidad y complejidad, generando un largo tiempo de confianza entre los equipos de trabajo. (Robbins, 2004)

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTOS.

En este apartado se abordará las bases teóricas, que sustentaran la investigación sobre el tema de diseño de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios, las cuales proporcionaran mayor credibilidad a la investigación.

2.3.1. BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 MODELOS DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Los modelos de evaluación de competencias han sido de ayuda fructíferas para

ostentar las bases del desempeño, basados en teorías y modelos del cual dejan a evidencia la necesidad de evaluaciones por competencias en las empresas, como forma de resultados nos demuestran la comprensión más clara del rendimiento de los empleados, mejorar la formación y el desarrollo y por supuesto una alineación más efectiva de las estrategias de gestión.

2.3.1.2 MODELO CONTEMPORÁNEO DE COMPETENCIAS LABORALES PROPUESTA DE MARTHA ALLES.

De acuerdo con Alles (2006), se pueden entender las competencias como "características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (Alles, 2006, p. 82). El punto principal, y que se mantiene desde Spencer y otros autores, es el de competencia como dimensión conmensurable. Alles (2006) distingue dos tipos de competencias: 1. Conocimientos (competencias técnicas), entre los que se incluye la informática, los idiomas, el cálculo matemático, la psicología, la contabilidad financiera, entre otros. 2. Habilidades - cualidades (competencias de gestión); algunas de estas son iniciativa - autonomía, orientación al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de síntesis.

A su vez, la autora, en su modelo especifica otros dos tipos de competencias: 1) las competencias cardinales (valores o Core competences) y 2) las competencias generales, las cuales se desea que estén presentes en todos los colaboradores de la organización. Ella establece, además, una serie de competencias de acuerdo con los distintos cargos que se pueden desempeñar en una organización. Estas competencias son llamadas específicas y propone cinco niveles: 1) competencias para niveles ejecutivos; 2) competencias para niveles intermedios y otros niveles; 3) competencias para niveles iniciales; 4) competencias de conocimiento y 5) e-competencias o entorno digital/internet. Adicionalmente, determina una graduación con respecto a las competencias existentes en las personas. Para cada grado de competencia existen comportamientos asociados. Estos son los hechos que demuestran la presencia de la competencia en una persona y su grado de destreza. (Alles, M. A. 2006).

2.3.1.3 EL MODELO DE SPENCER Y SPENCER.

Un modelo que ha tenido múltiples ramificaciones ha sido el propuesto por Spencer y Spencer (1993), quienes definen competencia como una "característica subyacente en un individuo, y que está causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo

y/o un desempeño superior en un trabajo o situación" (p. 9). Para estos autores, una característica subyacente implica que la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad, y que, además, permite predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas; la referencia a causalmente relacionado significa que la competencia causa o predice la conducta, y el desempeño requiere una línea base de ejecución contra lo cual es contrastada la actividad laboral de la persona. Spencer y Spencer (1993) desarrollaron un modelo denominado "Modelo del Iceberg", en el cual establecieron que las competencias tienen dos grandes niveles, uno visible y más fácil de modo de cambio.

Las cinco variables de su modelo, que a su vez se pueden agrupar en dos vertientes, son las siguientes: Ámbito oculto 1. Motivos: aquello que la persona cree o desea y que afecta sus acciones. 2. Rasgos: las características físicas y las respuestas consistentes con situaciones o informaciones Ámbito visible 3. Auto concepto: las actitudes, valores o autoimágenes de una persona. 4. Conocimiento: la información que una persona posee en áreas de contenido específico. 5. Habilidad: la destreza para ejecutar una tarea física o mental. De esta forma el conocimiento y la habilidad se encuentran en la zona visible (por encima del agua), y los motivos, rasgos y auto concepto están en la parte oculta del iceberg (debajo del agua). Según este modelo, las competencias observables (visibles) son alteradas por las otras tres (ocultas). Las dos primeras son fáciles de entrenar, mientras que las otras son más difíciles y costosas de modificar; sin embargo, son las más importantes de evaluar en el programa de competencias organizacionales (Spencer & Spencer, 1993).

El enfoque de los autores sostiene que toda competencia requiere un intento, un impulso para que esta se exprese, de otra forma no se le puede definir como competencia. En este punto, se establece una relación primigenia con el modelo de McClelland (1965) en cuanto a las motivaciones humanas de los actos, previo a la conducta existe un valor cognitivo-motivacional que empuja y direcciona la conducta. La definición original de Spencer y Spencer (1993) concluye con la indicación de que las competencias requieren de criterios de referencia críticos, es decir, si la competencia "no predice algo en el mundo real" (p. 13), no tiene ningún significado. Este tema plantea un interrogante que intentará ser contestado más adelante, en la sección del MCC: ¿cuáles son las vías explicativas que permiten n determinar qué hace crítica a una competencia? (Spencer, L. M., & Spencer, S. M. 1993)

2.3.1.4 EVALUACIÓN 360

(Cuesta-Santos) 2008, Este modelo se considera importante porque se obtienen varios puntos de vista de la persona evaluada, que en algunos casos son contrapuestos lo que favorece a la eliminación de sesgos, Se puede decir entonces que este tipo de evaluación permite una visualización completa del desempeño del empleado en su puesto. (Calle Quezada, 2024)

El modelo de evaluación 360°, es una de las herramientas más actuales que están implementando las organizaciones, para desarrollar las evaluaciones por competencias esta herramienta contribuye a recolectar la información más precisa y clara reduciendo el sesgo al momento de su aplicabilidad a los colaboradores arrojando puntaciones de acuerdo con el desempeño de los colaboradores permitiendo evaluar sus comportamientos y habilidades en el ámbito personal y profesional.

Figura 1. Proceso de la evaluación 360

Nota: elaboración propia base de Calle Quezada (2024).

En la figura se puede observar, los procesos que conlleva la evaluación 360, antes de que los encargados dentro de las organizaciones procedan a su aplicabilidad de acuerdo con los puestos y funciones que desempeñan o desarrollan los colaboradores, este modelo de evaluación por competencias ayuda a evaluar tantos las habilidades como el comportamiento personal como profesional de cada evaluado.

2.3.1.5 ESCALA DE CALIFICACIONES

El modelo de escala de calificaciones consiste en evaluar a los empleados de acuerdo con factores predefinidos relacionados con las características personales y del puesto (Tool, 2012). Estos factores se califican generalmente con una escala numérica (1-

5) donde se asigna el más bajo como malo o incumplidor y el más alto como bueno o excelente. Existen 3 formas de presentar esta escala numérica.

Este modelo de evaluación cuenta con una serie de calificación se indica de forma cualitativa y cuantitativamente calificando al colaborador, dentro de los cuatros niveles, si la organización mira necesario utilizar más de los niveles a evaluar. Los niveles se deben determinar con previa a la evaluación a los colaboradores, realizándose con responsabilidad por los miembros asignados por talento humano y cada uno de los jefes inmediatos.

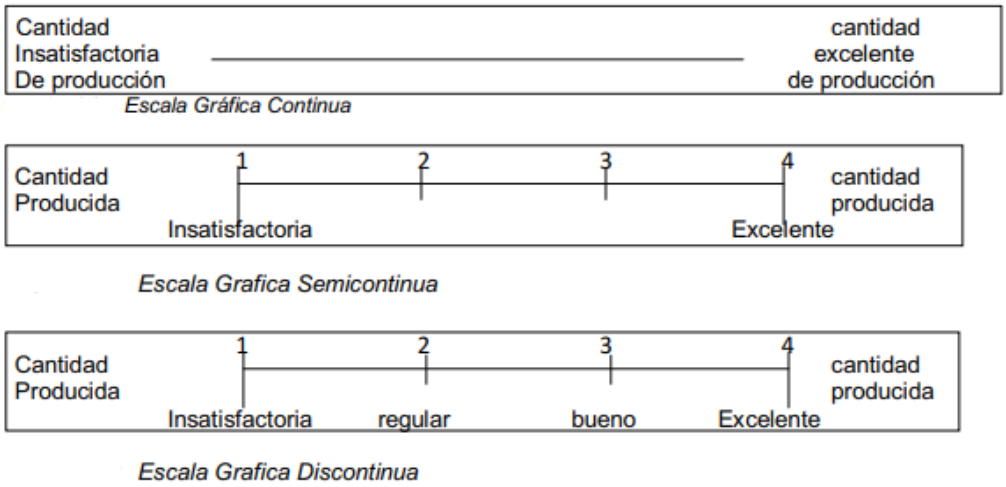


Figura 2. Tipos de escalas numéricas

Nota: elaboración a partir Evaluación del Desempeño. Escuela Superior de Administración Pública a partir de Calle Quezada (2024).

Se puede observar en la figura, los aspectos que este modelo evaluación que consta de cuatro niveles antes mencionadas, en cada uno del ítem que se evalúa al colaborador, ayudando a la organización a valorar si los objetivos estratégicos se están cumpliendo e cuanto a las competencias evaluadas.

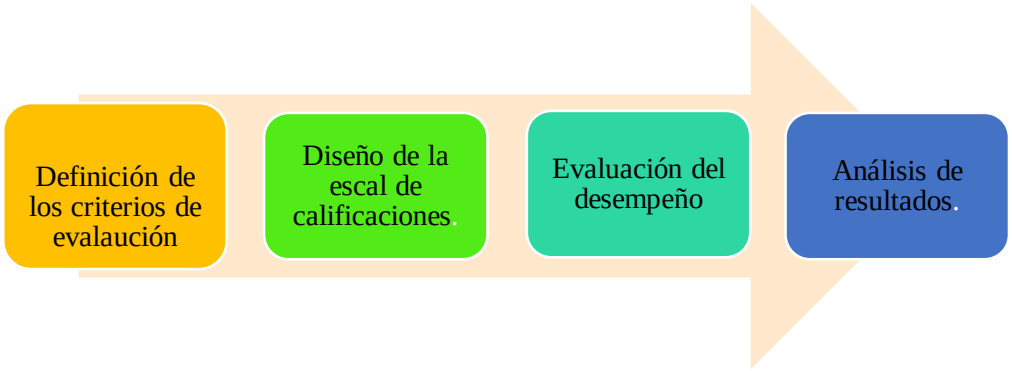


Figura 3. Proceso del modelo de evaluación por escalas numéricas

Nota: elaboración propia basada Calle Quezada (2024)

Este modelo de escalas gráficas es bastante utilizado ya es un modelo sencillo. Para la recolección información que se requiere para establecer los criterios, como las características del puesto o competencias, es información que el departamento de recursos humanos maneja, por lo que es de fácil acceso. (Calle Quezada, 2024)

2.3.2. METODOLOGÍA APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

Al revisar investigaciones previas realizadas por expertos en el área de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios, han observado la importancia de que las organizaciones cuenten con un modelo de evaluación, utilizando las metodologías cualitativa y cuantitativas en sus investigaciones para la obtención de resultados positivos, aplicando enfoques descriptivos y analíticos, utilizando instrumentos para la recolección de datos como entrevistas semiestructuradas y encuestas, entrevista para obtener la información más clara y precisa y con una mayor objetividad del fenómeno de estudio.

Carlos Duarte et al. (2023) utilizan la metodología cualitativa, basándose en la revisión minuciosa de la literatura que abordará el tema de la evaluación por competencias en los colaboradores de la empresa Calypso del Caribe S.A., aplicando entrevistas a los diferentes; perfiles de puestos, cargos administrativos, enfocándose en la importancia de la evaluación de las competencias y así identificar las principales competencias para ser evaluadas. La investigación se realizó en entrevistas individuales con los jefes inmediatos, gerentes y coordinadores de las diferentes áreas administrativas, lo que

permitió comprender la productividad, eficiencia, motivación y comprensión de cada uno de los colaboradores.

Según Chema Navarro & Ramón Paula (2024), desarrollaron su investigación utilizando la metodología mixta utilizando la herramienta de entrevista semiestructurada para logra explorar las percepciones, opiniones, experiencias de las diferentes partes interesadas en la evaluación por competencias en los profesionales, analizando documentos relevantes, arrojando resultados claves para desarrollo de la investigación ayudándoles a obtener datos precisos, surgiendo soluciones o enfoques que contribuyan a los desafíos que se desarrollen, obteniendo resultados que puedan validar la credibilidad de la investigación.

En parte, Pascual, María Daniela (2021) utilizó la metodología cualitativa basada en el estudio que se enmarca en la comunicación de la experiencia de profesionales sustentada en la información recolectada mediante la entrevista aplicada a diferentes profesionales para evaluar el objetivo de la relación entre las competencias y la necesidad de la eficiencia con que se desarrollan las actividades asignadas, centrándose en los equipos de trabajo en las organizaciones.

Cuando se realizó el análisis de 11 artículos científicos sobre el tema central del estudio, se analizan con mucha frecuencia dimensiones claves que son fundamentales en el diseño de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios, destacando aspectos importantes como productividad, eficiencia, motivación, relaciones interpersonales, flexibilidad, compromiso estos están vinculados con la definición de evaluación por competencias.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En el siguiente estudio se analizará mediante un medidor que evalúe las competencias en la Fundación Acoes, está determinado a utilizarse por la información que brinda en tiempo y forma, la cual nos ayude entender la parte cualitativa y cuantitativa. Es por ello que se ha seleccionado una herramienta en forma de encuesta semiestructurada, mediante un medidor de escala Likert. Este nos facilitará los resultados que van de la mano con los objetivos de la investigación.

La Escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para

medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona Likert, R. (1932).

CAPITULO III METODOLOGÍA

En el presente capítulo, se exponen los elementos metodológicos que construyen del desarrollo de la investigación, asegurando su validez y confiabilidad. A través de la estructura metodológica, como la congruencia, la matriz, esquemas de las variables de estudio, la operacionalización de las variables; estos son elementos fundamentales del desarrollo de la investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

En este apartado; se abordará; la congruencia metodológica en relación del tema de investigación con los objetivos establecidos, así como las variables y dimensiones que se encontraron a lo largo de la revisión literaria de investigaciones previas al tema.

Tabla 2. Matriz Metodológica.

Título de la investigación	**Objetivos de la investigación Objetivo general**	**Objetivos específicos**	**Variables**	**Dimensiones**	**Ítem**
Diseño de un modelo de evaluación por competencia para equipos multidisciplinario en Fundación ACOES Honduras	Diseñar un modelo de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios, enfocado en medición de las habilidades para la Fundación de	Analizar los principales enfoques de evaluación por competencias aplicados a contextos colaborativos.	Evaluación por competencias	Productividad, eficiencia, motivación.	Capacidad de desarrollar las actividades asignadas. Desarrollo de las tareas con eficacia. Reconocimiento de logros.

	ACOES Honduras.				
		Diagnosticar la situación actual de ACOES, en cuanto a las competencias laborales que existen.			
		Diseñar un manual para la gestión por competencias en equipos multidisciplinarios en Fundación ACOES Honduras.	Equipos multidisciplinarios	Relaciones interpersonales, flexibilidad, compromiso	Comunicación activa. Adaptabilidad al cambio del entorno. Disponibilidad en las tareas asignadas.

Nota: elaboración propia a partir de la revisión realizada del capítulo I

3.1.2 ESQUEMAS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Los modelos de evaluación por competencias son la herramienta fundamental para las organizaciones para implementar la evaluación justa y equitativa que, contribuyendo a obtener un mejor desempeño de los colaboradores, desarrolla sus habilidades. En cada una de las funciones que se realizan durante el análisis y recolección de información se encontraron tres principales dimensiones: productividad: capacidad de desarrollar las actividades asignadas; eficiencia: desarrollo de las tareas con eficacia; y motivación: reconocimientos por los logros. Comprender estos aspectos ayudará a mejorar los modelos de evaluación por competencias y así lograr reducir el sesgo en las evaluaciones que se les realizan a los colaboradores.

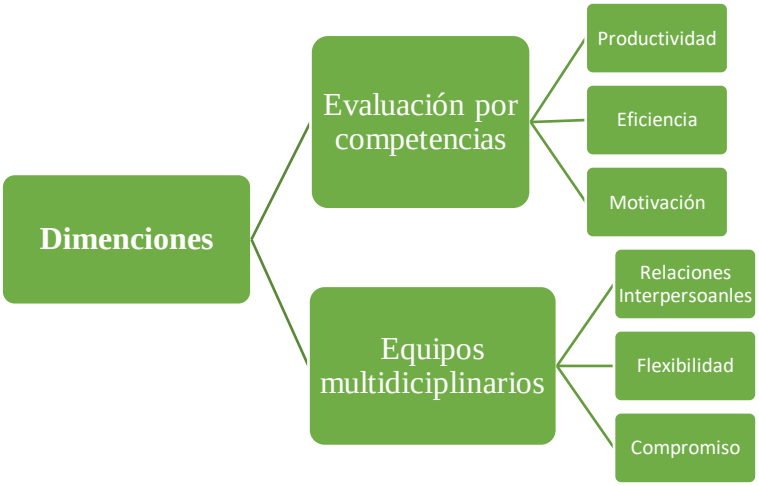


Figura 4. Esquemas de las variables de estudio

Nota: elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En la investigación se observó que el diseño de evaluación por competencia, es muy complejo y fundamental para las organizaciones ya que mediante esta herramienta pueden desarrollar la evaluación a los colaboradores, arrojando dimensiones observables como: productividad, eficiencia, motivación, compromiso, relaciones interpersonales y flexibilidad, permitiendo el análisis y mediación para el diseño de evaluación por competencia para los equipos multidisciplinarios, para evaluar el impacto en el desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems
Evaluación por competencias.	Conjunto de habilidades, conocimientos y comportamientos del colaborador que se evalúa mediante las diferentes herramientas de evaluación.	Se refiere al conjunto de herramientas que se utilizan para la evaluación del colaborador dentro de la organización.	Productividad	Capacidad de desarrollar actividades asignadas
			Eficiencia	Desarrollo de las tareas a cabalidad.
			Motivación	Reconocimientos de logros.
Equipos multidisciplinarios	Un equipo multidisciplinario es un grupo de trabajo conformado por profesionales de diversas disciplinas que colaboran, manteniendo sus perspectivas	Grupos de profesionales de diferentes disciplinas o áreas del conocimiento que interactúan entre si contribuyendo a cumplir un	Relaciones interpersonales	Comunicación Activa
			Flexibilidad	Adaptabilidad al cambio del entorno.
			Compromiso	Disponibilidad en las tareas asignadas.

	particulares, para abordar un problema o desarrollar un proyecto en conjunto	mismo objetivo estratégico dentro de la organización.		

Nota: elaboración propia a partir de la revisión realizada en el capítulo II.

3.2 ENFOQUES Y METODO

En este apartado, se expone la importancia de los enfoques y métodos a desarrollar durante la construcción de la investigación y las herramientas que se implementan, así como todos los elementos fundamentales que proporcionan validez a la investigación.

3.2.1 ENFOQUE

En esta investigación se desarrolla un enfoque cualitativo, empleando herramientas cuantitativas, realizando una revisión exhaustiva de la literatura de artículos científicos que abordaban el tema de evaluación por competencias, para realizar el estudio del fenómeno, para comprender con claridad la objetividad de la evaluación de los colaboradores en las organizaciones, para analizar los datos arrojados, tanto numéricos como no numéricos.

Para ellos, se utilizaron técnicas para la recolección de datos como entrevistas semiestructuradas, que permitan una exhaustiva de los diferentes aspectos del fenómeno de estudio. Esta metodología cualitativa nos permitirá obtener una clara y objetiva visión sobre la evaluación por competencias a través de la recolección de datos proporcionada mediante la entrevista a los participantes de la Fundación COES Honduras.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio fue aplicado para analizar el impacto del diseño de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios, utilizando el análisis de artículos científicos, revisión de la literatura de investigaciones previas, mediante entrevista semiestructurada a los colaboradores; su enfoque descriptivo tiene como objetivo caracterizar la perspectiva de la evaluación por competencias por parte de los colaboradores.

Los artículos que utilizaron en el proceso de la investigación fueron de mucha ayuda para el desarrollo de esta, contribuyendo y reforzando el marco teórico este está sustentado por varios autores, como por las diferentes teorías de sustento que son fundamentales para el alcance y desarrollo de la investigación de la evaluación por competencia para equipos multidisciplinarios.

Tabla 4. Tipificación de la investigación

De acuerdo con	Descripción
Su finalidad	**Aplicada.** Se basa en los modelos de evaluación por competencias 360, escala numérica para analizar el impacto que tiene estas herramientas de evaluación en las organizaciones.
Su fuente de información	**Documental.** Se realizó un exhaustivo análisis de diferentes artículos científicos como investigaciones previas sobre evaluación por competencias. **De campo.** Se aplicaron entrevistas semiestructuras a los colaboradores de la Fundación Acoes, para valora las competencias a evaluar.
Donde se desarrollo	**ACOES** se realizaron entrevistas semiestructuras directamente en el entorno de la Fundación.
Por su direccionalidad	**Descriptivo.** Se analizó la percepción del diseño de evaluación por competencias dentro de la Fundación y sus participantes sobre la evaluación por competencias.

Nota: elaboración propia.

3.3.1 POBLACIÓN.

La población objeto de estudio estuvo conformada por colaboradores de la Fundación Acoes Honduras, haciendo un conjunto de equipo multidisciplinario desde el área administrativa hasta el área ejecutiva, el cual representa a 700 colaboradores. Esto nos permite desarrollar un análisis complejo y completo por la participación de diversas

áreas; también esta apertura nos demuestra una perspectiva sobre la evaluación por competencias, ya que es esencial. Por lo cual este modelo adoptará una diferenciación cultural en la organización y así mismo este influirá en asegurar las competencias principales que los jóvenes necesitarán obtener.

3.3.2 MUESTRA

La muestra fue seleccionada por convivencia, conformada por información de fundamento teórico, basándose en el muestreo no probabilístico, se optó por esta técnica debido a que era accesible y eficaz, que son los colaboradores. Esto permite el acceso a la recolección de la información sobre dichos datos, por lo tanto, se reflexionó que el muestreo de convivencia era una oportunidad valiosa para fortalecer los lazos entre los miembros del grupo. A través de esta actividad se reconoció la importancia de valorar las diferentes competencias.

3.3.3 TECNÍCAS DE MUESTREO.

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que facilitó que los participantes fueran seleccionados, de acuerdo con su disponibilidad y participación en la investigación, para la recolección de información del enfoque exploratorio, permitiendo obtener información valiosa para la investigación sobre el diseño de un modelo de evaluación por competencias para grupos multidisciplinarios de la Fundación ACOES. Entre las técnicas se implementaron: entrevistas a conveniencia, foros con expertos, y la utilización de la herramienta de validez.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO APLICADAS.

En este apartado, se exponen las técnicas, instrumentos que se utilizaron y procedimientos de esta durante el desarrollo de ellas, para recopilar la información más clara, precisa y confiable sobre el tema a investigar, evaluación por competencias.

3.4.1 TÉCNICAS

Para garantizar el enfoque metodológico de la investigación, se empleó la técnica de entrevista de conveniencia, y el foro con el experto para recolección de datos, se utilizan herramientas cuantitativas porque se utiliza analítica, cualitativas; esta técnica permite obtener información clara y precisa de cada uno de los participantes expresando sus opiniones, experiencias sobre el diseño de un modelo de valuación por competencia.

Tabla 5. Descripción de las técnicas aplicadas

Técnicas	Explicación	Muestra
Entrevista por conveniencia	Entrevista preliminar, que consta con una serie de pregunta sobre el tema de investigación.	22 colaboradores.
Foro con experto	Se socializo la entrevista preliminar con la persona encargada de la fundación, de RRHH para que validara la serie de pregunta establecidas en la entrevista.	4 persona.

Nota: elaboración propia.

3.4.2. INSTRUMENTOS

Para la recolección de datos en esta investigación, se elabora y selecciona un instrumento específico para la técnica empleada, como la entrevista y, en el foro con el experto. El instrumento utilizado fue un cuestionario con una serie de preguntas previas y el foro con el experto, se socializó el cuestionario para su validez y su aportación al mismo, que permitirá obtener información estructurada y relevante, asegurando la validez y confiabilidad de los datos recolectados mediante una entrevista de conveniencia con una serie de preguntas abiertas previamente elaboradas sobre evaluación por competencias.

Tabla 6. Instrumentos aplicados

Técnica.	Instrumento.	Muestra.
Entrevista por conveniencia.	Cuestionario.	22 colaboradores
Foro con experto.	Presentación de las preguntas de la entrevista.	4 persona.

Nota: elaboración propia.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Para el proceso de aplicación del instrumento, se realizaron una serie de pasos

principalmente estructurados que permitirán la validez, confiabilidad y eficiencia de la información brindada. Fue aplicado de manera directa y con un enfoque sistemático para corroborar que la información proporcionada fuera útil para el análisis la investigación.

3.4.3.1 PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE LA ENTREVISTA

1.Distribución de la entrevista:

- Se envió la entrevista elaborada por medio de Google forms a la persona encargada de la Fundación Acoes.
- Los participantes tuvieron una semana para contestar la entrevista.

2. Recopilación de datos:

- Los resultados obtenidos se analizaron para identificar las principales competencias en la Fundación Acoes.

3. Análisis de los datos.

- Los resultados fueron analizados y presentados de manera que se realizó una presentación donde se incorpora los datos arrojados al encargado de la Fundación Acoes.

3.4.3.2 PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DEL FORO CON EXPERTO.

1.Se socializo la entrevista con el experto.

- Se mantuvo comunicación previa antes de la formulación de las preguntas de la entrevista por conveniencia,
- Se mostró y discutió el impacto de la formulación de la entrevista.
- El encargo dio su validez y aportación sobre las preguntas en la entrevista.

2. Revisión de los resultados

- Se realizó la revisión de los resultados de la entrevista.
- Se seleccionó a las competencias de acuerdo su importancia.
- Se clasificaron de acuerdo con su complejidad.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Esta investigación se desarrolló recurriendo; a las fuentes primarias y secundarias con el propósito de entender la complejidad del diseño de un modelo de evaluación por competencias.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Para el desarrollo del estudio se implementó una metodología que permitió evaluar la importancia de un modelo de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios, así mismo para evaluar la situación actual de la Fundación Acoes en cuanto a su modelo de evaluación con mayor profundidad y para obtener información precisa mediante la aplicación de una entrevista que permitiera recolectar la información sobre las competencias que se evalúan dentro de la Fundación.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se realizó análisis de 13 artículos de investigaciones previas sobre el modelo de evaluación por competencias, durante el análisis encontramos algunas dimensiones claves para la investigación como productividad, eficiencia, flexibilidad, relaciones interpersonales, motivación y compromiso, las fuentes secundarias incluyen artículos científicos de investigaciones previas, ayudando a estructurar el marco teórico sólido para comprender como la evaluación por competencias influye en la evaluación por competencias y equipos multidisciplinarios este análisis permitió obtener las dimensiones claves antes mencionadas para el modelo de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios de la Fundación ACOES Honduras.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.

En el presente capítulo, se exponen los principales hallazgos a partir de la aplicación del instrumento elaborado para la recolección de los datos; también se realizarán los análisis de cada uno de los datos obtenidos, teniendo como objetivo la interpretación de la información, identificando las competencias claves para la Fundación, teniendo como fin evaluar la coherencia y relevancia dentro del desarrollo de la investigación.

4.1 INFORME DE PROCESOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para llevar a cabo el análisis y recolección de datos del diseño de un modelo de

evaluación por competencia, de los colaboradores de la Fundación ACOES en Honduras, se empleó la aplicación de la herramienta de recolección de datos que permitió obtener información tanto cuantitativa como cualitativa sobre la percepción que tenían los colaboradores acerca del modelo de evaluación por competencia. La herramienta utilizada fue una entrevista elaborada en Google Forms, enviada al encargado de la Fundación ACOES; se elaboró paso a paso para ser aplicada y recolectar la información clara y precisa por parte de cada uno de los participantes. A continuación, se detalla el proceso de su elaboración.

4.1.1 PROCEMIENTO DE LA ENTREVISTA

Para la elaboración de la entrevista se realizó la recolección de datos mediante la encuesta, se llevó a cabo mediante la plataforma en línea Google forms, envía vía WhatsApp al encargado de la Fundación Acoes, Una vez completado el cuestionario por parte de cada uno de los participantes los datos recopilaban automáticamente en la plataforma, permitiendo una mejor organización y gestión de la información brindada, así se analizaron los resultados obtenidos principales de la percepción de un modelos de evaluación por competencias, el análisis arrojo resultados cuantitativos permitiendo observar muy bien la percepción de los participantes y así encontrar estrategias de mejoras para la Fundación Acoes.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADA

4.2.1 DATOS DEMOGRAFICOS

En este apartado se presentan los datos demográficos de los participantes en el estudio, con el objetivo de la caracterización de la muestra y proporcionar un contexto adecuado para la interpretación de los resultados recopilados de los datos mediante un cuestionario elaborado en Google Forms que fue aplicado durante el desarrollo de la investigación.

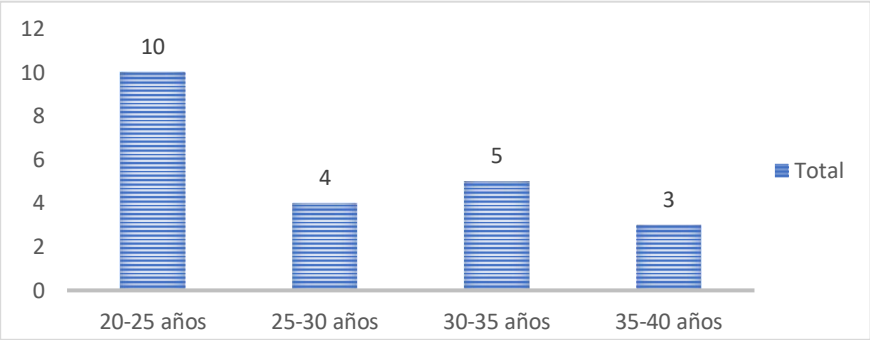


Figura 5. Edad

Nota: elaboración propia

Se puede observar en la Figura (6), 10 de los participantes en el desarrollo de la entrevista realizada en la Fundación Acoes están en el rango de las edades de 20-25 años, 4 son de las edades de 25-30, 5 de 30-35 y 3 de 35-40. Esto contribuyó a obtener respuestas en la entrevista de los participantes del rango establecidos en la entrevista que se les brindó para que brindaran su opinión acerca del modelo de evaluación por competencias.

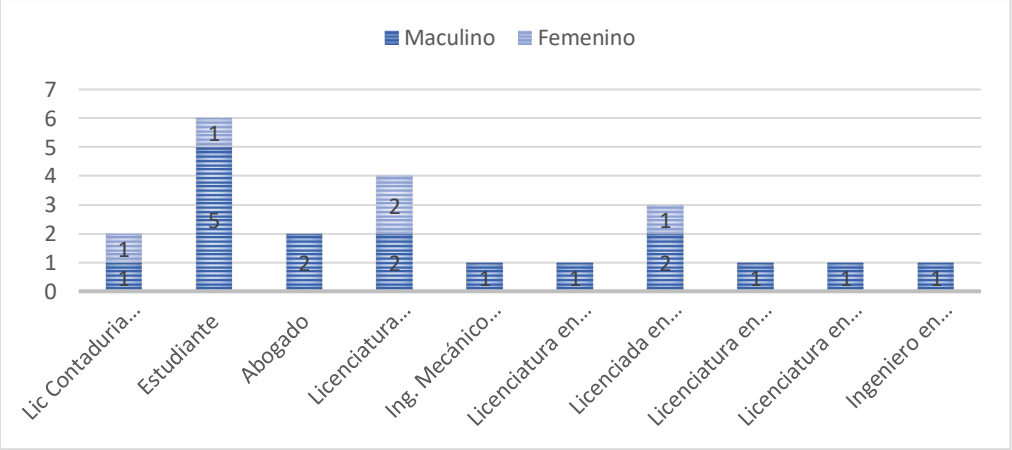


Figura 6. Género y ocupación educativa

Nota: elaboración propia.

Se puede observar en la figura (6) que predomina con un alto porcentaje la participación del género masculino con un 77%, siendo un total 17 participantes masculinos, lo que genera la importancia de conocer y brindar su opinión sobre el modelo de evaluación por competencias; pero no menos importante, el 23% fue la participación del género femenino, siendo un total 5 de este género que brindaron su opinión sobre el tema antes mencionado.

Así mismo, la información arrojada durante el llenado de las encuestas, las ocupaciones son de diferentes áreas dentro de la Fundación, generando amplios y confiables resultados brindados durante el periodo de la aplicación de la entrevista. De acuerdo con la comparativa de género y ocupación, se muestra una alta concentración de hombres que, de mujeres en la muestra; es por ello por lo que, de acuerdo con los resultados, las mujeres en esta entrevista están más presentes en algunas carreras administrativas y educativas y ausentes en áreas técnicas y jurídicas.

Donde se observa un equilibrio de género en las profesiones de Lic. Contaduría pública y Lic. Administración de empresas. No obstante, hay ocupación contraria a un equilibrio de género, probablemente sea por ausencia total de mujeres o preferencias vocacionales diferenciadas, falta de acceso a estos estudios universitarios, o estereotipos de género, y estas ocupaciones son: Abogado, Ing. Mecánico industrial, Lic. Banca y finanzas, Lic. en Economía, Lic. en Psicología e Ingeniería Industrial.

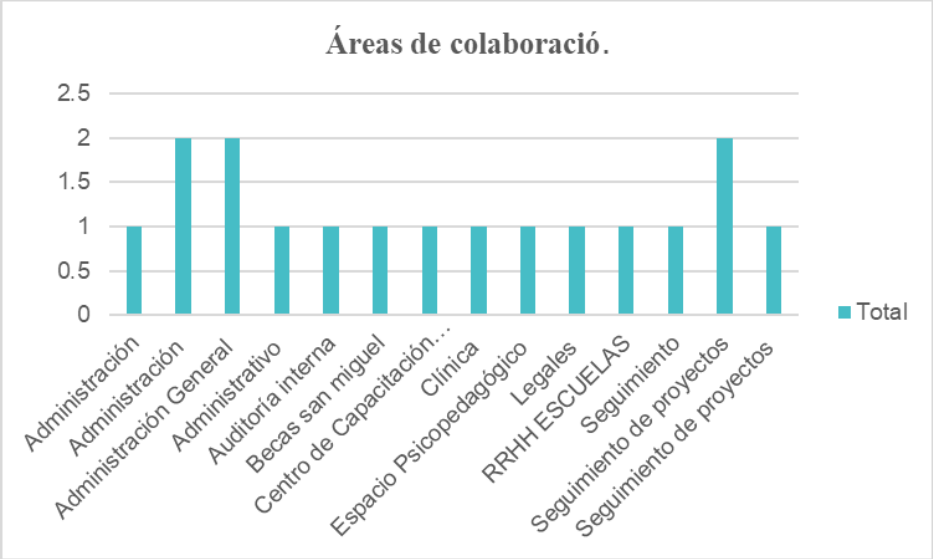


Figura 7. Áreas de colaboración

Nota: elaboración propia.

En la figura (7), se puede observar que la participación de los colaboradores de la Fundación Acoes en la entrevista; se involucraron todas las áreas con las que está constituida la Fundación, generando resultados más confiables y precisos en cuanto a la que recolección de la información sobre la evaluación por competencias.

4.2.2 ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA ENTREVISTA

El estudio aplicado preliminarmente en la Fundación Acoes, a través de la entrevista inicial arrojó la percepción de los 22 colaboradores de la Fundación Acoes Honduras sobre la importancia de un modelo de evaluación por competencias para los equipos multidisciplinarios, en la tabla (5) se puede observar los factores que influyen en las competencias y así como la frecuencia que tiene cada uno de ellos, aportando una confiabilidad para el diseño de un modelo de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios, fortaleciendo su aplicabilidad de una forma más integral.

Tabla 7. Factores que influyen en las competencias

Dimensiones.	**Factores que influyen en las competencias.**	**Frecuencia.**
Productividad.	Planificación y organización. Disciplinas.	30 12
Eficiencia.	Responsabilidad y cumplimiento.	60
Motivación	Reconocimiento del trabajo y satisfacción personal	9
Compromiso.	Comunicación y escucha activa. Aprendizaje y concentración.	46
Relaciones interpersonales.	Respeto y actitud positiva. Confianza y respeto	19 21
Flexibilidad.	Resiliencia y empatía.	19

Nota: elaboración propia.

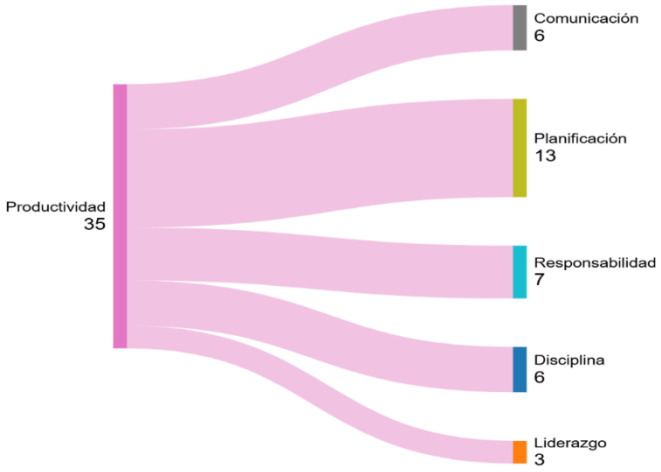


Figura 8. Análisis de la dimensión de productividad

*Nota: elaboración propia***.**

De acuerdo con bases de resultado con la dimensión de productividad con valor de 13, en el cual se observa que la competencia más significativa es la Planificación, en esta competencia es necesaria una capacidad de organizar tareas, establecer objetivos y gestionar de diverso trabajo en tiempo y forma. No obstante, como segundas competencias se observa la responsabilidad con valor de (7) se refiere al compromiso con el cumplimiento de las tareas por realizar con puntualidad como parte importante en esta dimensión. Y en tercer nivel, según su distribución, se contemplan competencias blandas, como la comunicación y el liderazgo, ya sea por menos puntajes sigue teniendo valor para la dimensión productividad.

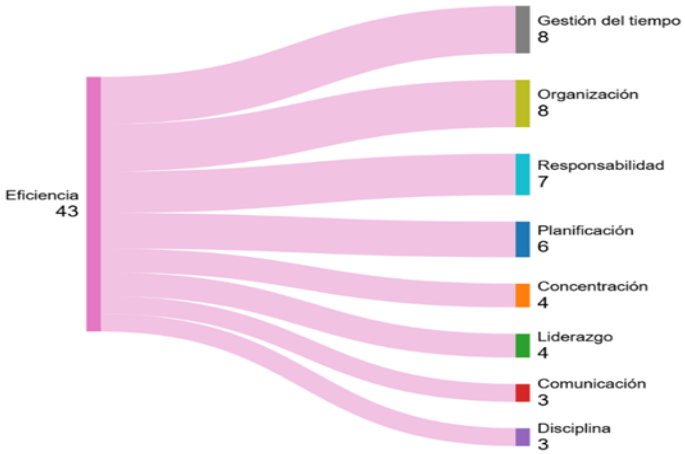


Figura 9. Análisis de la dimensión de eficiencia

Nota: elaboración propia.

La eficiencia con un total de (43), esta es una de las dimensiones las cuales los jóvenes, dan por escrito que la importancia de la gestión de tiempo es de suma importancia para el desarrollo de las actividades, acompañado de una buena organización en las responsabilidades diarias. Estas competencias son fundamentales para priorizar tareas. Como parte de un nivel alto dentro de la dimensión de eficiencia, permitiendo este cumplir con compromisos y favorecer la confianza. Otra de las competencias como planificación, concentración, liderazgo, comunicación y disciplinas es fundamental para poder ser una persona eficaz. Es por ello que la distribución de tareas, teniendo concentración en los objetivos y manteniendo una disciplina diría que logra un buen liderazgo que este atribuye a la motivación, guía hacia las metas y, como parte importante la comunicación.

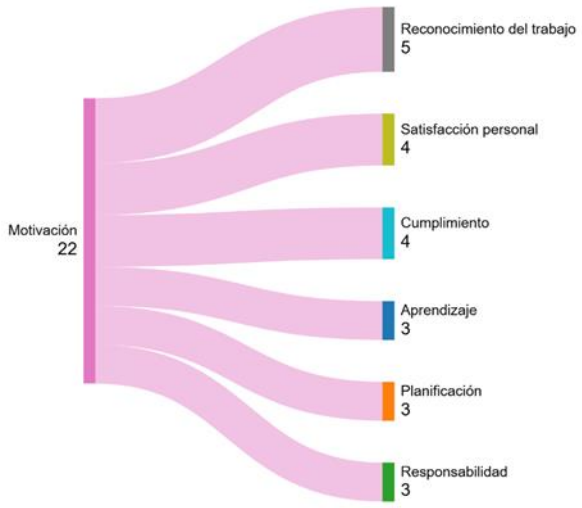


Figura 10. Análisis de la dimensión de motivación

Nota: elaboración propia.

En la dimensión de motivación mencionaron 22 veces competencias relacionadas con la misma. La competencia de reconocimiento del trabajo fue la más mencionada, esto se entiende como una cultura de reconocimiento y una retroalimentación positiva. Esta

va acompañada con la competencia de cumplimiento, esta con dirección focalizada a una orientación de resultados y compromiso por parte de los colaboradores, y también que es necesario suministrar estas competencias en las mismas. Y como parte fundamental en este análisis se encuentran la satisfacción personal y el aprendizaje, como dos competencias para el desarrollo personal, teniendo en cuenta la autoevaluación y el sentido de logro como satisfacción personal, con un aprendizaje de mejora continua y buena apertura al aprendizaje.

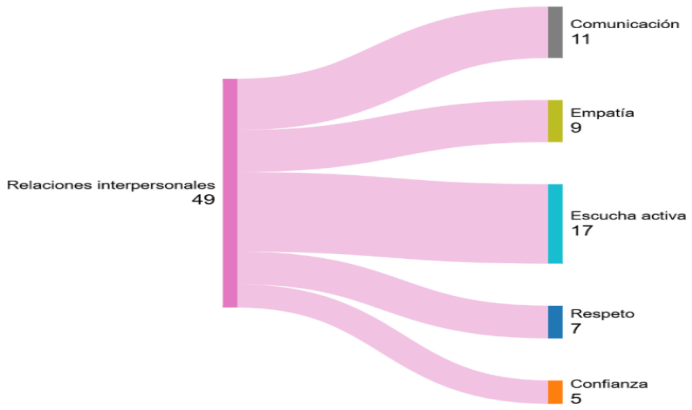


Figura 11. Análisis de la dimensión de relaciones interpersonales

*Nota: elaboración propia***.**

La dimensión de Relaciones Interpersonales está completamente desarrollada, ya que se enmarca a las competencias de escucha activa con un total de 17, siendo una de las más importantes, lo que sugiere un enfoque en comprender y atender a los demás. Por otra parte, la comunicación va de la mano con la dimensión de relaciones interpersonales, porque esta genera una habilidad valorada y básica para desarrollar buenas relaciones, y por supuesto otra competencia que es de valor importante es la empatía, ya que nos muestra una conciencia emocional en el desarrollo de las relaciones humanas. Las competencias de respeto y confianza están presentes, pero en menor medida, lo que nos señala oportunidad para fortalecer la base relacionada en contextos sociales, grupales y laborales.

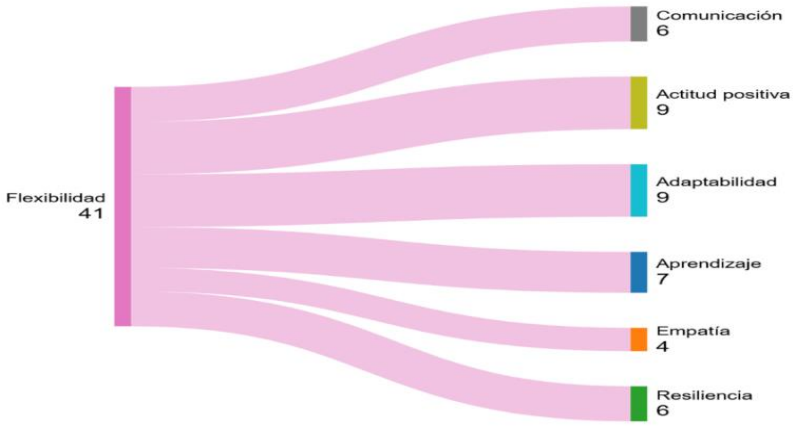


Figura 12. Análisis de la dimensión de flexibilidad

Nota: elaboración propia.

De acuerdo con bases de resultado con la dimensión de productividad con valor de 35, en la cual se observa que la competencia más significativa es la Planificación, en esta competencia es necesaria una capacidad de organizar tareas, establecer objetivos y gestionar de diverso trabajo en tiempo y forma. No obstante, como segundas competencias, se observa la responsabilidad con valor de (7) se refiere al compromiso con el cumplimiento de las tareas por realizar con puntualidad como parte importante en esta dimensión. Y en tercer nivel, según su distribución, se contemplan competencias blandas, como la comunicación y el liderazgo, ya sea por menos puntajes, sigue teniendo valor para la dimensión de productividad.

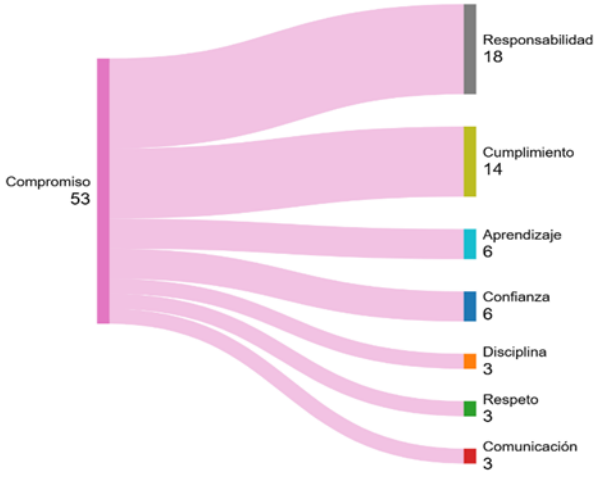


Figura 13. Análisis de la dimensión de compromiso

*Nota: elaboración propia***.**

La dimensión de compromiso refleja (53) menciones o referencia; las dos competencias con referencias altas son responsabilidad y cumplimiento, desde asumir consecuencias de las acciones hasta el respeto a procedimientos y objetivos establecidos, de acuerdo a una coherencia de la manera ética, embargo, hay componentes importantes como el aprendizaje, respeto y comunicación; estos son de suma importancia también para las relaciones interpersonales, a pesar de tener menos menciones, por lo cual esto funciona de forma integral del compromiso hacia una visión, con resultados, profesional y personal.

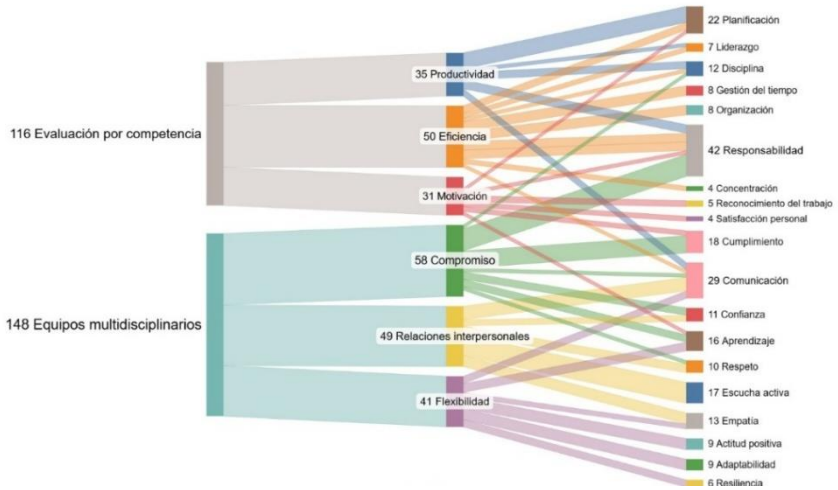


Figura 14. Análisis de la coocurrencia de las dimensiones

*Nota: elaboración propia***.**

En la coocurrencia obtenida de acuerdo con las respuestas de la entrevista, se encontró que las competencias más mencionadas son la responsabilidad y comunicación; es por ello que se convierten en competencias transversales, ya que desde estos factores se desarrollan habilidades de alto nivel en las áreas de contexto personal, académico y sociales, y por ello se complementan con habilidades técnicas y específicas en el ambiente profesional. Y estas representan los pilares fundamentales del desempeño general de una persona, sobre todo del grado de compromiso y confiabilidad en la colaboración, y por otro lado nos encontramos con la comunicación, ya sea verbal o no verbal, como funcionalidad importante para el trabajo en equipo, resolución de conflicto y la coordinación de tareas.

De acuerdo con la variable de equipos multidisciplinarios estas con sus dimensiones y competencias valoran con mayor prioridad; de acuerdo con las respuestas de los jóvenes de estas son la empatía, la escucha activa, actitud positiva y resiliencia. Y en su efecto, estas son importantes la colaboración entre las personas de la fundación y sobre todo siendo de diferentes disciplinas y con características desiguales y pensamientos diversos.

En función de la variable evaluación por competencias, de acuerdo con las dimensiones productividad y eficiencia nos da un referente de la centralización en habilidades técnicas y de rendimiento, estas están sumamente conjugadas con las competencias de la planificación, organización, gestión de tiempo y disciplina, todas estas están aliñadas a objetivos y cumplimiento de metas, es por ello que es necesario complementarse de una manera que ayude a un enfoque para una evaluación integral.

La dimensión de la motivación se vincula con el desarrollo personal específicamente con competencias de aprendizajes, reconocimiento del trabajo y la satisfacción personal,

4.3 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

En este apartado se realizará la clasificación de las competencias, partiendo desde los hallazgos arrojados de la entrevista a los colaboradores de la Fundación Acoes a partir de cada una de las dimensiones propuestas en la entrevista, brindando la clasificación de las competencias transversales y competencias complejas. Para una mejor relación y aplicabilidad en la evaluación a los colaboradores de la Fundación. Con esta clasificación se busca que la Fundación cuente con un modelo de evaluación para lograr cada uno de sus objetivos establecidos dentro de la Fundación Acoes.

Tabla 8. Factores que influyen en las competencias transversales

Factores que se relacionan	Competencias Transversales
Resiliencia y empatía.	Adaptabilidad.
Reconocimiento del trabajo y satisfacción personal.	Desarrollo personal y profesional.
Aprendizaje y concentración.	Gestión de tiempo.

Confianza y respeto.	Ética y valores.

Nota: elaboración propia.

En la presente tabla (8), se mencionan los factores que se relacionan, con las competencias transversales para la elaboración del modelo de evaluación por competencia, que fortalecerá el manejo de las diferentes áreas de la Fundación en relación con el desempeño de cada uno de sus colaboradores, logrando un resultado positivo en la Fundación en cuanto a cada tarea o función asignada. Contribuyendo también a que no solo tengan un mejor desempeño profesional y personal así mismo a que cada uno de los colaboradores se fije una meta personal para profesionales y fortalecer con valores como personas.

Tabla 9. Factores que influyen en las competencias complejas

Factores que se relacionan	**Competencias complejas.**
Planificación y organización.	Planificación estratégica.
Respeto y actitud positiva.	Liderazgo.
Comunicación y escucha activa.	Comunicación asertiva o activa
Responsabilidad y cumplimiento.	Ética y conducta profesional.
	Disciplina.

Nota: elaboración propia.

Se observa en la tabla (9), los factores que influyen en la competencia complejas, brindando un panorama de fortalecimiento en los equipos multidisciplinarios, estableciendo lineamientos en cada uno de los desafíos que se presenten en cada una de las asignaciones profesionales de cada colaborador, ya que permitirán una evaluación más integral, personal o en equipos de la fundación, impulsando al desarrollo y mejorando el desempeño y calidad, efectividad en cada tarea asignada.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultaos de los hallazgos obtenido después de la recolección de la información brindada a través de la aplicación de la entrevista, con relación a los objetivos

y preguntas planteadas en la investigación para mejorar y reforzar o ampliar los aspectos más relevantes durante el desarrollo de la investigación.

5.1 CONCLUSIONES.

1. A partir del análisis teórico, se concluye que estos enfoques destacan la importancia de la evaluación por competencias, desde conocimiento técnico hasta habilidades interpersonales en equipos multidisciplinarios, identificando como modelos fundamentales y más utilizados en el contexto cooperativo los modelos principales de evaluación por competencias conductuales de Spencer y Spencer, el Modelo de Martha Alles y la evaluación 360.
2. Del resultado obtenido del diagnóstico efectuado mediante entrevistas, se pudo constatar que Acoes cuenta con un equipo de colaboradores comprometidos y con altas capacidades. No obstante, la fundación no cuenta con un modelo formal que permita evaluar de manera sistemática sus competencias laborales. A su vez, se demostró una falencia o debilidad importante en la dimensión de la motivación, el aspecto del reconocimiento y de la retroalimentación o el feedback en la fundación.
3. Producto de la investigación, se diseñó un manual de evaluación por competencias adaptado a la realidad y necesidades específicas de la Fundación Acoes. Lo cual incluye diccionario de competencias en cuanto transversales y complejas, niveles de evaluación, indicadores observables, así mismo cronograma de implementación. Estas contribuirán en la evaluación de desempeño, promoviendo una cultura organizacional centrada en la transparencia y el desarrollo profesional y la mejora continua e incluyendo una herramienta como la evaluación 360, ° fortaleciendo la equidad en el proceso evaluativo.

5.2 RECOMEDACIONES

1. Es necesario realizar una estructura de gestión formal que considere el diccionario de competencias, y el manual de evaluación por competencias, así como políticas de formación profesional, favoreciendo la cohesión de objetivos estratégicos y las competencias organizacionales.
2. Ejecutar evaluaciones por competencias cada 3 o 6 meses, apoyadas por un feedback 360°, con el objetivo de complementar una perspectiva integral de desempeño en equipos multidisciplinarios.

3. Fortalecer y fomentar programas de motivación y reconocimiento, permitiendo y promoviendo un impacto inmediato en el rendimiento individual y grupal para su eficiencia y productividad.
4. Se propone consolidar las competencias de la responsabilidad y la comunicación dentro de los ejes transversales del modelo de competencias, este desarrollará un efecto positivo en la eficiencia operativa, ética organizacional y cohesión de los equipos.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo, se abordará la propuesta de la aplicabilidad de la investigación, basándose en varios elementos fundamentales para su desarrollo; entre estos están la propuesta que se aplicará en la Fundación, la justificación y los objetivos y el alcance de esta, contribuyendo a mejorar la evaluación por competencias en la fundación, proporcionando una herramienta para que evalúen el desempeño de sus colaboradores.

6.1 MANUAL DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EQUIPOS MULTIDISPLINARIOS PARA LA FUNDACIÓN ACOES HONDURAS, DICCIONARIO DE COMPETENCIAS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El "Manual de Evaluación por Competencias para Equipos Multidisciplinarios para la Fundación Acoes Honduras" refleja la importancia de que las organizaciones cuenten con esta herramienta que les proporcione una mejor práctica para evaluar las competencias claves de cada uno de sus colaboradores, tanto individualmente como en equipos multidisciplinarios, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades que poseen, para encontrar áreas de mejora y oportunidad de desarrollo individual como en equipos.

Este manual se basará en la evaluación por competencias, tanto transversales como las más complejas, proponiendo objetivos y criterios claros, también indicadores que permitan medir las competencias que cada uno de los colaboradores debe poseer de acuerdo a su área de colaboración en la Fundación Acoes, ayudando a mantener una gestión más equitativa y transparente en cuanto a su aplicabilidad en cuestión de la

evaluación.

También se elaboró el diccionario de competencia, en el cual se describirán claves que ayudarán a que las habilidades y competencias de los colaboradores se desarrollen con mayor eficiencia, permitiendo criterios claros y medibles al momento de la evaluación, logrando que el proceso sea más justo e integral y transparente, generando en los colaboradores un mayor nivel de confianza.

Elaborando el instrumento de evaluación, el cual permitirá a la Fundación Acoes Honduras, generar una evaluación con criterios más confiables de acuerdo con los puestos de trabajos o áreas en donde elaboren sus colaboradores, ayudando a la movilidad efectiva el momento de identificar competencias transferibles de acuerdo con el desempeño laboral.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

De acuerdo a la necesidad observada y vivida en la Fundación de Acoes Honduras, se vio la necesidad de un manual de evaluación por competencia, ya que una de las integrantes del equipo de investigación, conversó con los directivos de manera informal, esto para darse cuenta de que era una necesidad lo del manual de evaluación de competencias, y esta luego fue validada por medio de la entrevista por conveniencia y según respuesta otorgada, fueron rellenados personalmente por las integrantes del equipo las cuales iban desarrollando su respectivo llenado en la herramienta de Google forms,

El desarrollo de un manual de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios para la Fundación Acoes Honduras, responde a la necesidad que se presenta por la falta de una herramienta de evaluación por competencias, que permita evaluar a sus colaboradores de una manera justa e integral, contribuyendo a alcanzar los objetivos establecidos en la Fundación. El manual de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios busca establecer relación en las diferentes áreas que conforman a la Fundación para llevar a cabo cada uno de sus proyectos, ya que las competencias son esenciales y pieza clave para poder lograr que cumplan los objetivos con eficiencia y responsabilidad.

El manual de evaluación por competencia no solos busca mejor a la evaluación, sino también a encontrar donde esta los vacíos de las competencias que surgieron a raíz de los hallazgos de la entrevista realizada a un grupo de los colaboradores de la Fundación

Acoes en Honduras, siendo de mucha relevancia la información brindada para diseñar el manual de evaluación por competencia, encontrando una brecha muy fuerte ya que la Fundación no cuenta con una herramienta diseñada de evaluación que permita de forma objetiva, clara y continua que permita evaluar periódicamente a sus colaborares y así reforzar, mejor cada una de las debilidades que se presentan en el desarrollo profesional e individual y grupal de cada colaborador.

Este manual de evaluación por competencia contribuirá, al desarrollo profesional de los colaboradores a profesionalizar los procesos internos sin perder el enfoque humanista que le ha permitido a la Fundación cumplir cada uno de sus objetivos establecidos, manteniendo un equilibrio en formar equipos multidisciplinarios sólidos y coherentes y orientados a las mejoras continuas en su desempeño laboral.

En la recolección de los hallazgos, se pudo observar que las competencias que surgieron son de mucha relevancia para reforzar la comunicación activa, liderazgo, gestión del tiempo, la adaptabilidad, planificación estratégica, entre otras competencias para el desarrollo y el éxito de los equipos multidisciplinarios el tema de la evaluación de competencias.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta de implementación inicial será de manera interna basada en los hallazgos obtenidos durante la investigación. El manual está dirigido a equipos multidisciplinarios de la Fundación Acoes en Honduras, con un enfoque en la ubicación de Comayagüela M.D.C., cubriendo todas las áreas de colaboración de la Fundación Acoes Honduras.

La implementación se realizará por parte de la Fundación Acoes Honduras, llevada a cabo por parte de ellos después de la elaboración del manual de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios, realizando las evaluaciones continuas que les permita reforzar las habilidades y competencias de sus colaboradores.

6.3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. Desarrollar un diccionario de competencias.
2. Diseñar un manual de evaluación por competencia, que permita criterios justos basados en las competencias que necesitan los colaboradores para su desempeño eficiente, como la elaboración del diccionario de competencias y el modelo de

competencias.

A través de estos objetivos de la propuesta se busca mejorar la forma de evaluación en la Fundación Acoes proporcionando un mejor desarrollo profesional del colaborador.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPICIÓN

El manual de evaluación por competencia tiene como objetivo brindar a la fundación una herramienta de evaluación, confiables que ayudara al desarrollo profesional de los colaboradores, fortaleciendo las debilidades que se encuentra durante el proceso de evaluación para alcanzar un mejor rendimiento este manual consta de las clasificaciones claves de las competencias a evaluar.

6.4.1.1 DICCIONARIO POR COMPETENCIAS

"*Es un documento que contiene la definición detallada de cada competencia requerida en una organización, acompañada de ejemplos conductuales y niveles de dominio esperados"* (CHIAVENATO, 2009)

De acuerdo con lo que Chiavenato expresa, el diccionario por competencias es una herramienta fundamental para el desarrollo dentro de las organizaciones, logrando proporcionar implementación de las competencias de cada uno de los colaboradores, gestionando una evaluación justa y de forma integral en todos los aspectos y áreas de la Fundación Acoes. Este se presta para guiar procesos de selección, fortalecer la alineación con estratégica y facilitar una planificación a futuro de carrera.

6.4.1.2 MODELO POR COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y COMPLEJAS

En este manual de competencias se abordará la importancia de las competencias transversales y compleja; busca evaluar a los colaboradores que desempeñan sus labores en un área determinada en la Fundación Acoes. Estas competencias surgieron de las dimensiones encontradas durante el desarrollo de la investigación proporcionando una relación entre todas las dimensiones, estas competencias se les asignara un nivel de acuerdo con el área donde el colaborador se encuentra asignado. A continuación, se explicará cómo estará conformada cada una de las competencias:

En el siguiente apartado se observarán diversas competencias las cuales son integras de conocimientos, habilidades, actitudes y sobre todo valores, que en la Fundación Acoes son necesarias para complementar su colaboración diaria, ya que estas permiten tener una resolución de problemas y situaciones, como la capacidad de tomar decisiones de manera autónoma o en equipo.

6.4.2 DESARROLLO

A continuación, se muestra una serie de elementos que contribuyen al diseño del manual de evaluación por competencias transversales y complejas, mostrando en el diseño niveles, alcances y descripción de las competencias a evaluar en la Fundación Acoes Honduras, así como el diccionario de competencias transversales y complejas.

6.4.2.1 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y COMPLEJAS.

El presente apartado, se detallará la definición de cada una de las competencias, tanto transversales como las complejas, en relación con su importancia para el desarrollo de las habilidades y destrezas, que tiene que poseer cada uno de los colaboradores. Cada una de las competencias tiene elementos fundamentales para su mayor desarrollo.

1. **Adaptabilidad:** Esta competencia busca, evaluar la capacidad de que todos los colaboradores poseen en cuanto al cambio en el entorno laboral en la Fundación, está compuesta por una serie de elementos fundamentales para el desarrollo de estas.

Apertura al cambio: Este elemento está constituido por varios aspectos importantes para su desarrollo.

- Salir de la zona de confort.
- Iniciativa y disposición a explorar nuevas cosas.
- Aceptación al cambio como una oportunidad de crecimiento profesional.

Manejo de proactividad: Busca que los colaboradores mantengan una buena relación entre sí.

- Capacidad de recuperación ante los fracasos.
- Búsqueda de posibles soluciones ante problemas.
- Control ante los cambios en su entorno laboral.

Resiliencia: mantener un balance entre las emociones y su relación laboral.

- Control persistente ante los obstáculos.
- Capacidad de controlar las emociones ante situaciones inciertas y estresantes.

2. **Desarrollo personal y profesional:** Esta competencia, evaluara la capacidad de los colaboradores en los aspectos de desarrollo personal y profesional, con relación al entorno laboral ajustándose de manera flexible antes el desempeño y compromiso a su crecimiento integral.

Autoconocimiento: Busca que los colaboradores, se conozcan y mantengan una relación de aceptación en su comportamiento a situaciones tanto personales como profesionales.

- Capacidad de evaluar y reconocer las fortalezas y debilidades en el ámbito personal como profesional.
- Manejo y compromiso de mantener relaciones laborales positivas con sus compañeros.

Colaboración y trabajo en equipo: Este elemento tiene como objetivo el involucramiento de los colaboradores en la planificación de proyectos y trabajo en equipo.

- Capacidad de integrarse y colaborar en los proyectos y metas fijadas.
- Tolerancia y respeto a las ideas de sus compañeros.
- Compromiso y respeto a las responsabilidades asignadas.

Aprendizaje continuo: Se busca que el colaborador trate de explorar continuamente los conocimientos para su crecimiento.

- Disponibilidad para adquirir nuevos conocimientos, habilidades para su desarrollo profesional.

3. **Gestión de tiempo**: Busca manejar de una manera más adecuada las actividades que realizan los colaboradores, para mejorar la productividad, eficiencia y rentabilidad de las tareas y proyectos.

Priorización: Manejo adecuado de los procesos y tiempos para cada asignación.

- Manejo del tiempo en los proyectos y tareas.
- Mejor control de los procesos para cada asignación.
- Uso y manejo de herramientas adecuadas para la ejecución de los proyectos y tareas.

Mejora continua y evaluación: Busca el mejoramiento constante en los colaboradores para desempeñarse con mayor eficiencia.

- Control y revisión periódica del tiempo para cada asignación.

4. **Ética y valores:** Esta competencia, se centra en mantener y asegurar un proceso justo, honesto, transparente que promueva la equidad y el profesionalismo y confianza en las organizaciones.

Integridad: elemento esencial para el desarrollo de los colaboradores, para un mejor compromiso con la organización.

- Mantener una postura coherente con los principios personales, sociales cuando no esté en grupo.
- Honestidad y transparencia con las acciones que realiza.
- Lealtad y fidelidad a sus valores morales.

5. **Planificación estratégica:** Es un proceso ordenado el cual la organización concreta sus metas a largo plazo o a tiempos determinados, en este se presenta el diseño de estrategias específicas para lograr dichas metas, por supuesto estas están orientadas en acciones o tareas puntuales, toma de decisiones coherentes con visión clara del futuro.

Liderazgo comprometido: Capacidad de guiar, acompañar, inspirar y accionar hacia los logros y objetivos. Coherencias entre lo que dice y lo que desea lograr.

- Responsabilidad en las decisiones, resultados y bienestar del equipo y seguimiento a las tareas asumidas.
- Coherencia en las acciones que se alinea en los valores con las metas y objetivos con cumplimiento a lo dicho.
- Integridad: Actúa de la manera prudente, con ética, honestidad y transparencia, siguiendo normativas.
- Empatía y compromiso: Escucha activa y entiende las necesidades y las aborda de la manera adecuada, es por ello por lo que se involucra en los procesos de la manera más adecuada.

6. Liderazgo: El liderazgo es necesario, ya que es la capacidad de influir positivamente en los demás, este nos brinda acompañamiento, motivación, confianza, fomenta el desarrollo del equipo y personal, e inspira a trabajar de la mejor manera.

- Influencia: Es la capacidad de influir en terceras personas para obtener metas y objetivos en común.
- Visión: Ser futurista teniendo perspectiva clara y guiar con buena dirección.

- Motivación: Inspiración a las personas para dar lo mejor de sí, y dar potencialidad con gratitud.
- Comunicación: Transmisión de ideas, escucha activa y otorga confianza hacia el equipo.
- Toma de decisiones: Elección de buena dirección entre otras opciones con responsabilidad.
- Responsabilidad: Asumir las consecuencias de acuerdo con las acciones realizadas y decisiones otorgadas.

7. **Comunicación asertiva o activa**

Este es dispensable y necesario para poder expresar nuevas y buenas ideas, también para expresar emociones y opiniones en la forma debidamente oportuna, por supuesto siendo directa y con respeto. Entablar relaciones interpersonales dentro del respeto para cultivar una cultura con comunicación asertiva.

- Capacidad en habilidades de comunicación: Aptitud de transferir información, ideas y sentimientos de manera clara. Atención y concentración al momento de entablar conversación, entender y comprender el mensaje verbal y no verbal.
- Canales de comunicación: Plataformas o medios formales e informales que permitan los mensajes directos para mayor eficacia en comunicar las tareas, reuniones y eventos.
- Liderazgo empático: Retroalimentación diaria o mensual y así mismo promover un diálogo abierto con responsabilidad y respeto.
- Organización con una cultura de respeto y confianza: Un ambiente con expresión libre, sin tener miedo o sentirse juzgado.
- Reglamentos con normativas claras de comunicación:

8. **Ética y conducta profesional:** En referencia a la ética profesional, va de acuerdo con los valores y normas que orienten el comportamiento de una persona y de acuerdo con el conducto profesional, es de acuerdo con el comportamiento observable y actitudes que una persona demuestra en el área laboral encaminado a buenas prácticas con puntualidad y confidencialidad.

- Código de ética institucional: Saber y entender el reglamento interno de las conductas adecuadas para el buen comportamiento y, sobre todo, la confiabilidad de los datos e información.
- Ética profesional: Desarrollar buenas prácticas éticas en torno a lo laboral

profesional con responsabilidad e, integridad y justicia.

- Conducta profesional: Comportamiento que manifiesta profesionalismo, con respeto y compromiso con el trato al tercero y al trabajo.
- Responsabilidad profesional: Cumplimiento de los compromisos y deberes laborales y asumir efectos de las propias acciones.

9. **Disciplina:** La disciplina organizacional nos demuestra un conjunto de normas y comportamientos a seguir, esto ayuda a la regularización de la convivencia y el desempeño, desde un punto de vista del autocontrol y seguimiento de parámetros o cumplimiento de reglas.

- Autodisciplina: Aptitud para regular los comportamientos y cumplimiento de los deberes, siendo autónomo.
- Responsabilidad: Desempeño puntual y correcto en los trabajos asignados.
- Compromiso: Comprender y obedecer las reglas y ejecutar tareas conforme a lo estipulado.
- Correcciones: Capacidad de entender y enmendar errores y desarrollar de la mejor manera una conducta de manera constructiva.

6.4.2.2 EJECUCIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y COMPLEJAS

En el presente apartado, se detallará el paso a paso de la estructura del manual de evaluación de competencias transversales y complejas, que está compuesto por el objetivo del manual de evaluación, como cada etapa que lleva su aplicabilidad. Un manual de competencias normalmente lleva: objetivos, responsabilidades por actor, conceptos que ocupa conocer a quien lo implementará, finalidad. Pasos de implementación para RS, pasos de implementación para los líderes, su diseño hasta la socialización con el encargado de Recursos Humanos, así como con los líderes de cada área y sus colaboradores, para obtener resultados positivos al momento de su aplicabilidad.

6.4.2.2.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE EVALUACIÓN

6.4.2.2.1.1 OBJETIVOS GENERALES

1. Establecer un modelo de evaluación integral que permita identificar las habilidades de los colaboradores mediante las competencias transversales y complejas, en el desarrollo del desempeño laboral y profesional, fortaleciendo así

la formación integral del evaluado.

2. Resaltar que el manual de evaluación por competencias es medir y documentar el desempeño de los colaboradores de la Fundación Acoes Honduras.

6.4.2.2.2 FINALIDAD DEL MANUAL DE EVALUACIÓN

La finalidad de este manual de evaluación es brindarle a la Fundación Acoes, una herramienta que le proporcione una evaluación integral, permitiendo documentar el proceso de los evaluados, proporcionando al evaluador establecer un plan de mejora para que sus colaboradores alcancen a obtener un nivel adecuado en sus evaluaciones, como garantizar una evaluación justa e integral en el desempeño del colaborador. Facilitando una evidencia de valoración positiva.

6.4.2.2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

En el presente apartado, se abordará una serie de conceptos que son fundamentales para el manejo de la evaluación por competencias.

6.4.2.2.3.1 CONCEPTO DE COMPETENCIAS

En la actualidad, podemos definir competencia como el "*conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes organizados para realizar una tarea o un conjunto de tareas que satisfacen exigencias sociales"*

6.4.2.2.3.2 CONCEPTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

En la actualidad, podemos definir la evaluación por competencias, un proceso de recolección de evidencia sobre el desempeño del colaborador, formando un juicio sobre las competencias que posee en cuanto a su perfil o puesto de trabajo y evaluando cuáles son las áreas de mejora que se deben fortalecer de acuerdo con los niveles de competencias requeridas. (Peregrina Mondragon, 2013)

6.4.2.2.3.3 CONCEPTO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Define las competencias transversales como un conjunto esencial de capacidades que preparan a los colaboradores para enfrentarse a diferentes contextos, fomentando su desarrollo integral y su capacidad para enfrentar los retos de la vida diaria, responsabilidades sociales. Estas competencias buscan que los colaboradores desarrollen en su totalidad para una mejor eficiencia y productividad dentro de la organización. (Villacis, 2025)

6.4.2.2.3.4 CONCEPTO DE COMPETENCIAS COMPLEJAS

Las competencias complejas, son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que posee el colaborador con valores integrados en el proceso de formación profesional y que se aplican o desarrollan en un ámbito específico.

6.4.2.2.3.5 RESPONSABILIDAD POR ACTOR

En el presente apartado, se abordará la responsabilidad que tiene cada uno de los involucrados en el desarrollo e implementación del instrumento de evaluación por competencias.

Tabla 10. Responsabilidad por actor

Actor	Responsabilidad
Evaluador	Responsable de realizar la entrevista de evaluación. Revisar los resultados. Proporcionar retroalimentación. Sugerir planes de mejora.
Evaluado	Responsable de su autoevaluación. Preparar la información para la evaluación. Participar en la entrevista. Trabajar en los planes de mejora que se le informaron.
Coordinador de áreas	Responsable para fomentar la eficiencia para una mejor evaluación. Dar apoyo en la retroalimentación. Buscar estrategias para los planes de mejora en cada área.
Jefe	Responsable de revisar las evaluaciones.

	Aprobar los planes de mejora. Hay que asegurar que se implementen con eficiencia y eficacia los planes de mejora.
Comité de evaluación	Responsable de la supervisión del proceso de evaluación. Resolución de conflictos. Asegurar la equidad y transparencia en el proceso de evaluación.

Nota: elaboración propia.

6.4.2.2.3.6 DEFINICIONES DE RR (ROLES Y RESPONSABILIDADES)

En el presente apartado, se abordarán las definiciones de los roles y responsabilidades que se complementan en el manual de evaluación por competencias.

6.4.2.2.3.6.1 DEFINICIÓN, ROLES Y RESPONSABILIDAD

Es un conjunto de habilidades adecuadas que juegan un papel fundamental dentro de la organización, para la toma de decisión del responsable o jefe de equipos cruciales para alcanzar los objetivos estratégicos, y así desarrollar las tareas asignadas con eficiencia, con la responsabilidad del compromiso con el que los colaboradores realizan sus tareas encomendadas. (Personio, 2025)

Este manual tiene como objetivo evaluar cada uno de estos aspectos fundamentales para su implementación con mayor claridad en los criterios a evaluar, tanto los roles como la responsabilidad, siendo estos dos aspectos esenciales para mantener una evaluación integral y transparente, conduciendo a la equidad laboral.

Podemos observar que, para la implementación del manual de evaluación es importante, también es necesario definir los pasos que son fundamentales para que su desarrollo sea de una manera más objetiva e integral para cada uno de los colaboradores de la Fundación Acoes Honduras.

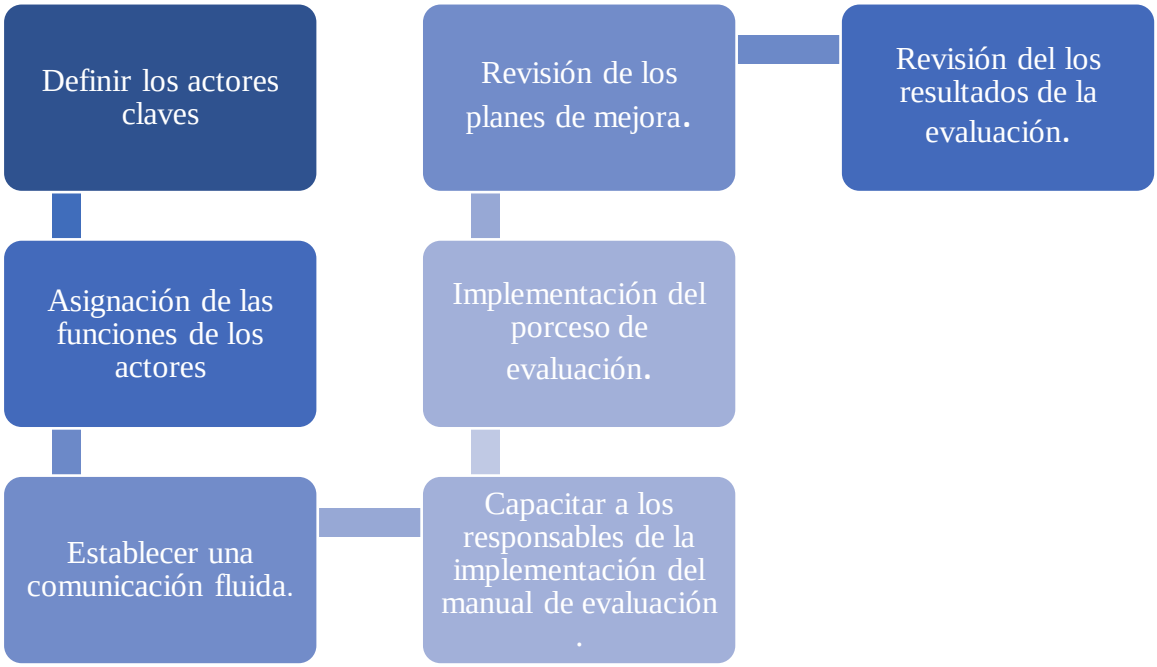


Figura 15. Pasos de implementación de R.R (Roles y Responsabilidad)

Nota: elaboración propia.

En la presente figura se detallan los, pasos de implementación de los roles y responsabilidades fundamentales para la ejecución del manual de evaluación por competencias transversales y complejas para mejora del desempeño del colaborador.

6.4.2.2.3.6.2 PASOS DE IMPLEMENTACIÓN PARA LOS LÍDERES

En el presente apartado se detallarán los pasos que deben implementar los líderes de las organizaciones, para la implementación del manual de evaluación por competencias, para contribuir al desarrollo más integral y transparente, para el alcance de los objetivos estratégicos establecidos en la organización.

Los líderes tienen como responsabilidad aplicar cada uno de estos pasos con cabalidad para obtener de parte de sus colaboradores, una mayor productividad en el desempeño laboral, y reforzar, así como retroalimentar, aquellos colaboradores que necesitan mejorar en áreas específicas.

También tiene que velar porque el proceso de evaluación sea basado en la equidad, integridad y transparencia para que la obtención de los resultados sea fiable.

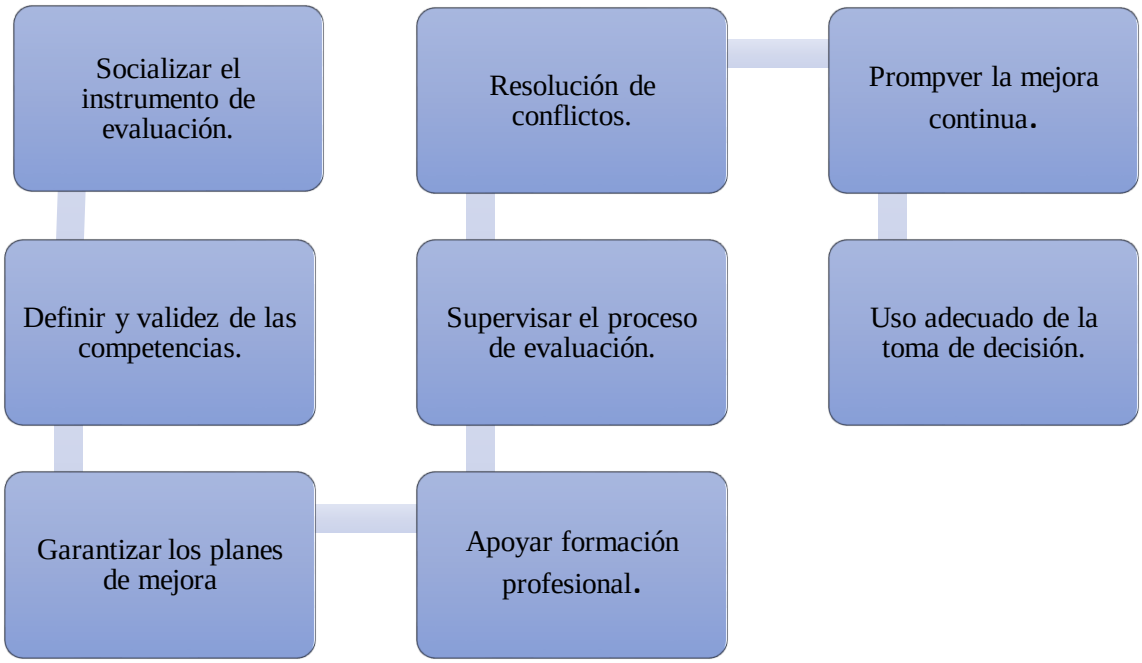


Figura 16. Pasos de implementación de los líderes

Nota: elaboración propia.

6.4.2.3 MODELO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y COMPLEJAS.

En el presente apartado, se abordará el modelo de competencias de una manera más visual la integración de las competencias, tanto transversales como complejas, detallando la importancia y funcionalidad de cada una de ellas para el desarrollo de la evaluación a los colaboradores, para el éxito de la Fundación, dando un entorno más dinámico, mejorando el ambiente laboral y el desarrollo del desempeño laboral.

Figura 17. Competencias transversales

Nota: elaboración propia.

En la figura (17) podemos observar cada una de las competencias transversales, dando una breve explicación de que aspectos son de mayor relevancia para cada una mostrando, en la parte superior las que tiene una alta aplicabilidad y en la parte inferior las que tiene una baja aplicabilidad y un mejor desarrollo de las actividades en la Fundación Acoes Honduras.

Figura 18. Competencias complejas

Nota: elaboración propia

En la figura (18) se observa detalladamente la relación de las competencias complejas con cada uno de los aspectos fundamentales, para la aplicabilidad en las áreas en donde se desarrollan cada uno de los colaboradores, mostrando en la parte superior las que están relacionadas con las habilidades avanzadas y así como en la parte inferior las competencias que están relacionadas con las habilidades básicas para un mejor desarrollo de las actividades.

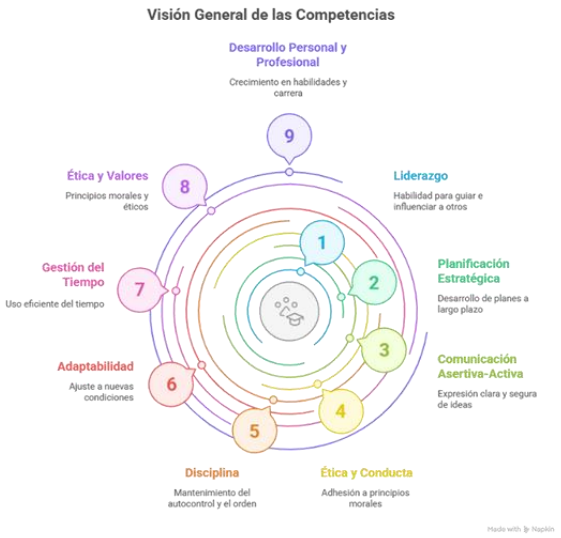


Figura 19. Visión general de las competencias transversales y complejas

Nota: elaboración propia.

En la presente figura (19), podemos observar una visión general e integrada de las competencias, ya que son un conjunto de habilidades, conocimiento y comportamiento de cada uno de los colaboradores, dando un amplio manejo y desarrollo de estas para que cada uno de los colaboradores alcance su desarrollo personal como profesional de manera más integrada.

6.4.2.4 MANUAL DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y COMPLEJAS.

En el presente apartado se abordará, el proceso de la aplicabilidad del manual de evaluación por competencias transversales y complejas, realizando una clasificación de niveles, medio o avanzado, como cuál será el alcance de cada competencia y a que áreas son específicas para que los colaboradores desarrollen sus habilidades y destrezas en el desempeño laboral, establece un guía para su aplicabilidad, para medir, valorar e identificar el desarrollo de las habilidades claves que constituyen a las capacidades cognitivas, sociales y éticas que les permite aplicarlas a situaciones reales y multidimensionales para obtener éxitos en su proceso de aplicabilidad.

Tabla 11, Manual de evaluación de competencias transversales y complejas

Competencias	Niveles	Alcance	Áreas
Adaptabilidad	Medio	Enfrentar cambios personales y profesionales, Empatía con sus compañeros.	Voluntarios y administrativos, Becas San Miguel.
Desarrollo personal y profesional.	Medio	Aprendizaje continuo, autoconocimiento, trabajo en equipo.	Centro de capacitaciones y administración.
Gestión de tiempo	Avanzado	Manejo adecuado y crucial en la gestión de proyectos.	Seguimiento de proyectos y legal
Ética y valores	Medio	Integridad, lealtad y valores morales.	Todas las áreas
Planificación estratégica.	Avanzado.	Gestionar procesos de proyectos.	RR.HH. escuelas, Espacios psicopedagógicos, Auditoría interna.
Liderazgo	Avanzado	Actitud positiva, comunicación coherente y visionario.	RR.HH. escuelas, Seguimiento de Proyecto.
Comunicación asertiva/ activa.	Avanzada	Manejo adecuado de la información, Comunicación coherente.	Todas las áreas.
Ética y conducta profesional.	Avanzada	Conocimiento de los códigos de ética institucional, reglamentos	RR.HH. escuelas y Legal, Auditoría interna, clínicas.

		internos.	
Disciplina	Avanzada	Conducta moral, responsabilidad en las asignaciones.	Todas las áreas.

Nota: elaboración propia.

En la tabla (11), se expone las competencias y los niveles que se les proporciona a cada una para una mejor evaluación, a como así mismo el alcance que desea que se logre en cada competencia, evaluando a que áreas les requiere de mayor habilidad y destreza para cumplir los objetivos estratégicos de la Fundación.

6.4.2.5 SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN

- Las investigadoras socializarán el manual de evaluación por competencias transversales y complejas con los encargados de Recursos Humanos y líderes de las áreas.
- Los encargados de Recursos Humanos y líderes de áreas socializarán el manual de evaluación con sus colaboradores mediante reuniones.
- Los encargados de Recursos Humanos capacitarán a los líderes que van a realizar e implementar el manual de evaluación.
- Realizar videos de los beneficios que brindadas el manual de evaluación por competencias por parte de Recursos Humanos.

6.4.2.6 SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS A EVALUAR

En este apartado se seleccionaron las competencias de acuerdo con los hallazgos, recopilados de las respuestas brindas en la entrevista por los colaboradores de la Fundación Acoes, desde la falta de una herramienta de evaluación de competencias.

Tabla 12. Competencias por evaluar

Competencias que evaluar	
Transversables.	**Complejas**
1 Adaptabilidad.	1 Planificación estratégica.
2 Desarrollo personal y profesional.	2 Liderazgo.
3 Gestión de tiempo.	3 Ética y conducta profesional.
4 Ética y valores	4 Comunicación asertiva / activa.
	5 Disciplina.

Nota: elaboración propia.

En la tabla (11) se muestra la clasificación de las competencias que se evaluaran, en la Fundación Acoes.

6.4.2.7 ASIGNACIÓN DE NIVELES POR COMPETENCIA A EVALUAR

- De acuerdo con la clasificación de las competencias transversales como complejas, se realizó el análisis dando; una se le asignó un nivel para una mejor evaluación. Entre los niveles se establecieron medio y avanzado.
- Cada uno de los niveles tiene un alcance que se tiene que cumplir durante el desarrollo de cada competencia.
- Estos niveles están relacionados con aquellas áreas que son específicas para el desarrollo de estas.
- Estos niveles proporcionados a las competencias brindan, validez y confiabilidad al momento de su desarrollo en el desempeño laboral.

6.4.2.8 INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

- Implementar la evaluación de las competencias en actividades reales que se realicen los colaboradores a diario.
- Mantener un aprendizaje activo, colaborativo durante el proceso de desarrollo de las competencias.
- Hay que asegurar que el instrumento esté lineado con los criterios definidos.

6.4.2.9 IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN

- Aplicar el instrumento de evaluación dos veces al año.s
- Registrar las evidencias periódicas de la evaluación.
- Analizar los resultados obtenido de cada colaborador de cada evaluación.
- Realizar retroalimentación de las competencias que cumplen con los criterios definidos.
- Promover la reflexión sobre el autoaprendizaje.

6.4.2.10 DISEÑO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y COMPLEJAS

Se diseñará el modelo del manual de evaluación por competencias, mediante la

herramienta de evaluación 360, la cual está basada en una serie de elementos ya explicados en la tabla (10), con esta herramienta de evaluación se busca que la Fundación Acoes, logre alcanzar cada uno de los objetivos establecidos del manual. Esta evaluación 360 tiene una integración triangular porque involucra a los encargados de Recursos Humanos, como líderes y colaboradores, para un mejor desarrollo de esta herramienta.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control permiten el uso correcto, monitoreo e implementación, asegurando que el proceso evaluativo contribuya al desarrollo continuo del equipo multidisciplinario. Este garantiza que el Manual de Evaluación por competencias sea una herramienta segura y positiva, siguiendo la línea de los objetivos; es por ello que es fundamental crear medidas de control sistemáticas.

- Seguimiento y monitoreo continuo: Se realizarán evaluaciones semestrales de evaluación 360° para identificar el avance en el desarrollo de competencias, así como realizar indicadores claves de desempeño por medio de monitoreo o métricas, ya sea con metas o miniproyectos, también utilizando bitácoras de supervisión, documentando observaciones y avances. Estas se compararán con los resultados del diagnóstico inicial para ver dificultades y mejoras en las competencias.
- Retroalimentación estructurada: Se ejecutarán sesiones de retroalimentación individual y grupal, y también encuestas de percepción (Anexo 5) para la utilidad y aplicabilidad del manual.
- Revisión y actualización del manual: Se llevará a cabo la validación participativa por medio de reunión para el proceso de mejora del manual con los coordinadores seleccionados para efectuar observaciones del manual; también como parte de la evolución del desarrollo, es necesario consultores expertos para realizar mejor la viabilidad del manual de evaluación de competencias.
- Capacitación y fortalecimiento de capacidades: Se ejecutará formación continua en competencias clave, diseñando modelos de capacitaciones o formaciones de competencias transversales y complejas, así como talleres de uso de manual para llevar a cabo una buena aplicación e interpretación del manual.

- Integración en la gestión organizacional: Se gestionará una alianza con instituciones, también un presupuesto asignado y una vinculación con proceso de promoción y desarrollo, esto para garantizar recursos financieros de acuerdo con resultados de evaluación, así mismo se buscará esfuerzo técnico externo.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

Para desarrollar una correcta práctica del Manual de competencias en equipos multidisciplinarios para los colaboradores de la Fundación Acoes, el proceso se desarrollará en tiempos de 7 meses, distribuidos en etapas o fases, las cual se ejecutarán de la forma vital desde un punto estratégico, esto ayudará positivamente en las competencias de lo colaboradores y sobre todo a su mejor desempeño.

6.6.1 MEDICIÓN DE INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO

1. Consultores expertos; Ejecución del servicio contratado de acuerdo a una meta esperada de un 100%.
   (Monto ejecutado / Monto presupuestario) x 100

2. Materiales para talleres; Adquisición según planificación de acuerdo a una meta esperada de un ≥ 95%.
   (Ítems adquiridos / Ítems planificados) × 100

3. Impresiones de manuales de guías; Guías impresas vs estimadas de acuerdo a una meta esperada de un 100%.
   (Guías impresas / Total estimado) × 100
4. Maquetación y revisión del manual; Avance del proceso editorial de acuerdo a una meta esperada de un 100%.
   (Etapas completadas / Etapas totales) × 10
5. Elaboración de instrumentos digitales; Nivel de implementación digital efectiva de acuerdo a una meta esperada de un 90%.
   (Herramientas aplicadas / Herramientas planificadas) × 100

6.6.2 IMPACTO ESPERADO DEL PRESUPUESTO

Mejora del desempeño institucional: Se espera un aumento en el índice de 85% de los colaboradores en productividad, eficiencia y alineación con las competencias.

Desarrollo individual del personal: Se espera un aumento en el índice 80% en mejora de las competencias, identificando y fortalecimiento de competencias claves y compromiso interno.

Cultura organizacional basada en competencias: Se espera un índice ≥ 4.2/5 en satisfacción del equipo, fortalecimiento de valores institucionales, colaboración y compromiso.

Modernización de la gestión del talento humano: Se espera un índice de un ≥ 90% de uso del modelo en procesos internos, con la inclusión del modelo en procesos de RRHH como selección, formación y compromiso interno.

Sostenibilidad y continuidad del proyecto: Uso del manual y de los indicadores como herramienta de mejora continua y teniendo un éxito aproximado en la revisión anual y ajuste al modelo y también una vez diseñado e implementado, el modelo puede ser replicado y adaptado sin requerir altos costos recurrentes.

6. 6.3 DIAGNÓSTICO Y SENSIBILIZACIÓN

Durante un mes se percibirá el contexto o el ambiente actual de competencias de los colaboradores, del cual estos estarán abiertos a la aplicación de una entrevista, con diseño de preguntas relacionadas a desarrollar las competencias necesarias, y claves por función, teniendo en cuenta las jornadas de sensibilización con los equipos multidisciplinarios, mediante reuniones informativas, utilizando plataformas tecnológicas con mensajes de la importancia, materiales de apoyo y asequibles, visuales para una mayor comprensión. Y capacitaciones con objetivos y desarrollo del manual de competencias.

6.6.4 DISEÑO DEL MANUAL Y HERRAMIENTA

Mediante el proceso determinado de tiempo estipulado, del segundo al tercer mes que se vaya dando, es necesario el diseño del manual y las herramientas a utilizar; es por ello que se predestina un mes de elaboración, por el tipo de metodología a utilizar y a desarrollar, en el cual se definen las competencias y dimensiones por equipos, elaborando un diccionario de competencias según lo analizado en la entrevista, así mismo diseñando un instrumento de evaluación 360° u otro, adaptándose a la necesidad, y así se ejecutará una redacción del manual de acuerdo a la estructura diseñada con proceso y redacción de acuerdo al análisis de las entrevistas.

6.6.5 AJUSTE DEL MANUAL POR COMPETENCIAS Y VALIDACIÓN INTERNA

En esta etapa o fase tercera, se realiza y revisa el contenido para ajustar lo necesario y basándose en feedback, también se analiza si estas dimensiones o competencias están alienadas con los objetivos de la Fundación. Estas serán realizadas por medio de jornadas de comprobación, talleres de retroalimentación o sesiones de validación, rondas de expertos, es por ello que se revisa la aplicabilidad, la metodología y la forma del manual, también la retroalimentación personal es apoyo para la revisión para su versión final de validación y este ponerlo en marcha en tiempo y forma.

6.6.6 FORMACIÓN Y PREPARACIÓN OPERATIVA

El cuarto mes es fundamental para la formación o la capacitación del manual, permitiendo obtener personas claves como evaluadores, equipos, coordinadores, para la realización de la aplicación, desde la difusión, simulación hasta la preparación de la gestión logística, teniendo en cuenta una guía y apoyos para facilitar las formaciones debidas en tiempo y forma.

6.6.7 EJECUCIÓN DE PRUEBA PILOTO

El cuarto mes se realizará el período de la prueba piloto, va de acuerdo a la formación realizadas para cual se predispone un tiempo determinado de cuarto y quinto mes, ya sea por la magnitud de los colaboradores. En el proceso se selecciona a los participantes de un grupo aleatorio, estos para verificación de las competencias para evaluar y así mismo conocer las dimensiones, de aquí se recopila información y se analizaran los resultados, se observan actitudes, se hace análisis de la congruencia de mejoras.

6.6.7 IMPLEMENTACIÓN GENERAL

Entre los meses 5, 6,7 se implementará en un proceso progresivo y por etapas semanales, este nos demostrará, desde un punto de manera regulada y ordenada, la ejecución del manual de evaluación por competencias de acuerdo con el diagnóstico realizado en la primera parte o fase del proceso. Considerando un impacto positivo en la presentación de los mismo para mejor efectividad.

6.6.7.1 INTRODUCCIÓN Y PREPARACIÓN INICIAL

En el periodo del mes 5, se presentará la sensibilización grupal, así como el

lanzamiento oficial del proceso que se desarrollará, del por el cual se aplicará la entrevista para diagnóstico; esto ayudará para un buen funcionamiento en la Fundación ACOES.

- Semana 1: Se llevará a cabo un lanzamiento oficial del proceso mediante comunicaciones por vía email, carteles o medios de información de grupos de mensajerías.
- Semana 2: Se establecerán jornadas de sensibilización grupales, de las cuales se utilizarán reuniones informativas virtuales y presenciales, se expondrá lo favorables que es el manual, los objetivos y las ventajas.
- Semana 3: Se realizará aplicación de entrevistas diagnósticas, las cuales serán de manera individual con los colaboradores para entender y conocer las competencias más mencionadas y los niveles de estas.
- Semana 4: Se distribuirán materiales visuales como soportes, ejemplos: infografías, vídeos ilustrados, carteles y con información sobre competencias y procesos de evaluación.

6.6.7.2 DISEÑO DEL MANUAL Y HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

En la fase del mes 6, se desarrollará la fase de diseño de manual y herramienta de evaluación de competencias.

- Semana 1: Se llevará a cabo el proceso de análisis de la entrevista y clasificación de competencias, lo cual ayudará a la simbolización de la información seleccionada, he aquí el desarrollo de identificación de competencias, de acuerdo con sus áreas o a sus dimensiones.
- Semana 2: Realización de un diccionario por competencias, donde marca las definiciones claras y técnicas de las competencias arrojadas de acuerdo con la entrevista.
- Semana 3: En esta semana se realizará un diseño de instrumento de evaluación el cual es una herramienta básica para una validación de resultados, es por ello la evaluación 360° es oportuna para darnos una apertura de la situación en marcha.
- Semana 4: En la cuarta semana se contempla la formación de la estructura de redacción del manual, desde los formatos y procesos de una base de análisis técnico y la integración del documento completo.

6.6.7.3 CONSOLIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN

En el proceso de la semana 7 se presentará la implementación de los resultados según las evaluaciones realizadas después de la ejecución del manual.

- Semana 1: Se hace el procesamiento de datos del condensado de los resultados de acuerdo con la implementación de la prueba piloto.
- Semana 2: Elaboración de una encuesta de satisfacción para medir la experiencia y el uso del manual, y este permitir obtener oportunidades de mejora.
- Semana 3: Reunión final con el equipo multidisciplinario o con los colaboradores para determinar los hallazgos de la entrevista y las modificaciones.
- Semana 4: Verificación final del manual con sus correcciones completas, con continuidad de aceptación de la Fundación y entrega del documento oficial de acuerdo con lineamientos por competencias.

6.7 MONITOREO CONTINUO

Para continuar con el proceso, es desde el mes 7 hasta final de año, se adopte un tipo de sistema o de protocolo de monitoreo continuo para verificar y evaluar el manual que se está implementando. Y para ser más efectivo, se realizará una encuesta con descripciones coherentes a la satisfacción de los colaboradores; se analizarán elementos importantes para el desarrollo de una evaluación de competencias de acuerdo con las necesidades de la Fundación Acoes y así mismo de la funcionalidad del manual de evaluación. También esta información recogida permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en torno al manual de evaluación por competencias.

6.8 CRONOGRAMA

Tabla 13. Cronograma general

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diagnóstico y sensibilización.												

Diseño del Manual y herramientas de Evaluación												
Ajuste de validación interna del manual.												
Formación y preparación operativa.												
Ejecución de prueba piloto.												
Implementación general.												
Monitoreo continuo.												

Nota: elaboración propia.

Tabla 14. Cronograma especifica de la implementación general del manual

Actividad	**Mes 5**				**Mes 6**				**Mes 7**			
Implementación general	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Lanzamiento oficial del proceso mediante comunicaciones por vía email, carteles												
Sensibilizaciones grupales, del cuales se utilizarán reuniones informativas virtuales												

u otros componentes.												
Aplicación de entrevistas diagnósticas las cuales serán de manera individual con los colaboradores para entender y conocer las competencias más mencionadas y los niveles de estas.												
Distribución de materiales visuales como soportes, ejemplos: infografías, vídeos ilustrados, carteles y con información sobre competencias y procesos de evaluación.												
Analizar de la entrevista y clasificación de competencias, lo cual ayudará a la simbolización de la información seleccionada, he aquí el desarrollo de identificación de competencias, de												

acuerdo con sus áreas o a sus dimensiones.												
Realización de un diccionario por competencias.												
Realizar un diseño de instrumento de evaluación del cual es una herramienta básica para una validación de resultados.												
Formación de la estructura de redacción del manual, desde los formatos y procesos.												
Procesamiento de datos del condesado de los resultados de acuerdo de la implementación de la prueba piloto.												
Elaboración de una encuesta de satisfacción para medir la experiencia												
Reunión final con el equipo multidisciplinarios o con los colaboradores para determinar los												

hallazgos de la entrevista y las modificaciones.												
Verificación final del manual con sus correcciones completas												

Nota: elaboración propia.

6.9 PRESUPUESTO

Tabla 15. Presupuesto Anual Estimado

Concepto	Proveedor	Costo Unitario	Cantidad	Calculo	Costo Total (Lempiras)
Consultores expertos en la evaluación competencias.	Bizneo	1	22	€24, 805.00	L. 669,735.00
Material para las reuniones para los talleres de los equipos.	Jetstereo Pacasa La colonia		22	L. 6,195.00 L. 10,000.00 L. 15,000.00	L. 31,915.00
Impresiones de manuales y guías de apoyo.	Centro de Copias Suyapa		22	L, 8,000.00	L. 8,000.00
Maquetación, edición redacción y revisión del	Editorial Guaymuras		02	L. 20,000	L. 20,000.00

manual.					
Elaboración de lubricas y cuestionarios	Tigo hn		01	L. 1,160.00	L. 1,160.00
TOTAL					L. 730,810.00

Nota: Los costos mencionados son estimaciones y pueden variar según las negociaciones y acuerdos específicos con cada proveedor.

6.10 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS Y PROPUESTA

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/metologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
Diseño de un modelo de evaluación por competencia para equipos multidisciplinario en Fundación Acoes Honduras	Diseñar un modelo de evaluación por competencias para equipos multidisciplinarios, enfocado en medición de las habilidades para la Fundación de ACOES Honduras.	1Analizar los principales enfoques de evaluación por competencias aplicados a contextos colaborativos.	**El modelo de Spencer y Spencer** Un modelo que ha tenido múltiples ramificaciones ha sido el propuesto por Spencer y Spencer (1993), quienes definen competencia como una "característica subyacente en un individuo.	Evaluación por competencias.	Colaboradores de Fundación Acoes	Entrevista, cuestionario	Los principales enfoques de evaluación en contextos colaborativos, en la Fundación Acoes, fue la implementación del trabajo en equipo permite adoptar modelos evaluativos integrales que contribuyan a la medición individual como grupal para obtener rendimientos de mayor eficiencia y así mejores resultados en el desarrollo de las habilidades de cada colaborador.	La propuesta de implementación inicial será de manera interna basada en los hallazgos obtenidos durante la investigación. El manual está dirigido a equipos multidisciplinarios de la Fundación Acoes en Honduras, con un enfoque en la ubicación de Comayagüela M.D.C, cubriendo todas las áreas de colaboración de la Fundación Acoes Honduras.	1. Desarrollar un diccionario de competencias. 2. Diseñar un manual de evaluación por competencia, que permita criterios justos basados en las competencias que necesitan los colaboradores para su desempeño eficiente, como la elaboración del diccionario de competencias y el modelo de competencias.
		Diagnosticar la situación actual de ACOES, en cuanto a las competencias laborales que existen.	**Evaluación 360** Este modelo se considera importante porque se obtienen varios puntos de vista de la persona evaluada, que en algunos casos son contra puesto lo que favorece a la	Equipos multidisciplinarios	Colaboradores de Fundación Acoes	Entrevista, cuestionario	La situación actual de Acoes, en cuanto a las competencias labores que existen, mostro una presencia, determinadas de algunas competencias que contribuyen al ellas coordinacion, planificación, actitud proactiva, ayudando a un buen desarrollo en los equipos multidisciplinarios.		
		3. Diseñar un manual para la gestión por competencias en equipos multidisciplinarios en Fundación ACOES Honduras.	**Modelo contemporáneo de competencias laborales Propuesta de Martha Alles.** De acuerdo con Alles (2006), se pueden entender las competencias como "características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (Alles, 2006, p. 82).		Colaboradores de Fundación Acoes	Entrevista, cuestionario,	El manual para la gestión de competencias para la Fundación Acoes Honduras, contribuye al desarrollo del mismo teniendo en conjunto el manual de evaluación por competencias, diccionario de competencias y el instrumento de evaluación parta gestionar de una manera más confiable e integral para cada área establecida.		

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ACOES Honduras. (s.f.). Fundación ACOES Honduras.

Alles, M. (2008). Gestión por competencias: Conceptos y aplicaciones. Editorial XYZ.

Arbonés, L. (2024). Definición y desarrollo de competencias laborales. Revista de Gestión Organizacional, 15(2), 45-60.

Asencio Cristobal, L. F., et al. (2024). Competencias laborales: Saber, hacer y ser. Estudios de Administración, 22(1), 100-115.

Banco Central de Honduras. (2024). Programa Monetario 2024-2025. Tegucigalpa, Honduras.

Bermejo, A. (2020). Retos empresariales en el siglo XXI. Revista de Estrategias Empresariales, 8(4), 32-45.

Calle Quezada, P. (2024). Evaluación por competencias: fundamentos y aplicaciones. Revista Educativa, 30(1), 40-50.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos (4a ed.). McGraw-Hill.

Espinoza-Vásquez, F. K. (2018). Brecha digital en Honduras: impacto y desafíos. Revista Tecnología y Sociedad, 12(2), 77-90.

Human Rights Watch. (2025). Informe anual sobre derechos humanos en Honduras. HRW.

Martin Gonzales, M. (2024). La evaluación por competencias en América Latina. Revista de Administración Pública, 16(4), 101-115.

Muñoz, F., et al. (2021). Integración de ayuda humanitaria en la estrategia empresarial. Revista de Responsabilidad Social, 9(2), 50-65.

Pereda, Berracal, & Alonzo. (2011). Evaluación por competencias en el contexto laboral. Revista Educación y Trabajo, 7(2), 33-45.

Quintero, J. (2010). Origen y evolución del concepto de competencia. Revista de Psicología del Trabajo, 12(3), 40-53.

Ríos, M., et al. (2023). Enfoque socioconstructivista en la evaluación por competencias. Revista Pedagógica, 31(2), 150-165.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional (17a ed.). Pearson.

Sanghi, S. (2007). The Handbook of Competency Mapping. Sage Publications.

Tello CacereS, A. (2024). Evaluación objetiva del desempeño laboral. Revista de

Recursos Humanos, 10(1), 55-70.

UNESCO. (2015). Marco de competencias para el aprendizaje a lo largo de la vida. *UNESCO*.

Vygotsky, L. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Harvard University Press.

Arbonés, M. M. (2024). Competencias laborales: una revisión. *Revista digital CEMCI*, 6. Obtenido de Dialnet-CompetenciasLaboralesUnaRevision-9784767%20(3).pdf

Asencio Cristobal, L. F. (2024). Competencias basadas en innovación y sus determinantes:una revisón de la literatura. *Desarrollo Gerencial.*, 2. doi:10.17081/deqe.16.2.7434

Calle Quezada P, A. B. (2024). *Revista gestión de las personas y tecnologia, 17*(50), 6. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-56932024000200088&script=sci_arttext

Calle Quezada, P. M. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laborla: una revisión sistemática de literatura. *Revista gestión de las personas y tecnologia, 17*(50). Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-56932024000200088&script=sci_arttext

CHIAVENATO, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO.* Obtenido de Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana.

Duarte Laverde, C. C. (2023). *Diseño de un modelo de evalución por competencias para el nivel directivo en la empresa Calypso del Caribe S.A.* Obtenido de Esivalo: https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/59096/Esilvalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Espinoza-Vasquez, F. K. (2018). Las TIC en Honduras: Un análisis sociotécnico. *Anuario de Estudios Centroamericanos,* https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-41752018000100065&script=sci_arttext.

Estrella Cardena, S. F. (2022). Desarrolloevolutivo de las competencias laborales: una revisión de la literatura. *Gaceta Cientifica, 8*(4), 210. Obtenido de https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/1807/1577

Martin Gonzales, N. C. (2024). La evaluación del desempeño: antecedentes y experiencias en el sector público en Latinoamérica y Panamá. *Visión Antataura*, 195. Obtenido de https://revistas.up.ac.pa/index.php/antataura/article/view/6576/5145

Menzala Peralta, C. P. (2023). Evalución basada en competencias en educación Superior. *Horizontes Revista de investigación en ciencias de la Educación*, 2. Obtenido de https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/941/1753

Oseguera Torres, E. (2024). Validación de una metodologia de evalaución para desempeño de profesionales de la salud, Honduras . *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa* , 175.

Otero Felipe, P. 2. (2014). Obtenido de https://www.academia.edu/11178488/Patricia_Otero_Felipe_2014_Los_partidos_en_Honduras_tras_el_2009_nuevos_actores_nuevos_retos_en_Esteban_De_Gori_ed_Honduras_2013_crisis_elecciones_y_tensiones_del_orden_pol%C3%ADtico_Instituto_de_Investigaciones_Gino_Germ

Peregrina Mondragon, J. C. (Agosto. de 2013). *MANUAL PARA EVALUADORES DE COMPETENCIAS PROFESIONALES* . Obtenido de Manual%20para%20evaluadores%20de%20competencias%20profesionales.pdf

Personio. (2025). *Personio unlocks the power of people.* Obtenido de Personio unlocks the power of people.: https://www.personio.es/glosario/roles-en-grupos-de-trabajo/

Rebeca Patricia Santos, R. M. (2024-2025). *Programa Monetario.*

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Sierra, O. (2024). *Honduras Evento.* Human Rights Watch | 350 Fifth Avenue, 34th Floor | New York, NY 10118-3299 USA | t 1.212.290.4700.

Tello CacereS, J. (2024). Evaluación Psicologica en el desempeño laboral, una revisión de los ultimos 10 años. *Universidad Peruana CAYETANO HEREDIA*, 1-31. Obtenido de https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/15958/Evaluacion_TelloCaceres_Jimena.pdf?sequence=1

Tobón. (2013). Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/322220515_Las_Competencias_y_el_Enfoque_Socioformativo_Competencies_and_the_Socioformative_Aproach#:~:text=Seg%C3%BAn%20Tob%C3%B3n%20(2013)%2C%20el,22).

Transparency International the global coalition against corruption. (2024|). Obtenido de https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/hnd

UNESCO. (2017). Obtenido de https://www.unesco.org/es/education#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20transforma%20vidas%20y%20est%C3%A1%20en,la%20pobreza%20e%20impulsar%20el%20desarrollo%20sostenible.&text=La%20UNESCO%20ejerce%20un%20liderazgo%20mundial%20y,la%20igualdad%20de%20g%C3%A9nero

Villacis, J. (2025). Competencias transversales en la eduacción modalidad en casa: retos y oportunidades del enfoque conductista y constructivista en el contexto post-COVID-19. *REVISTA LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.*, 8. doi: https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3507

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA INICIAL

Entrevista

Nombre: _____

Edad: _____ Ocupación: _____

Género: _____ Área de colaboración: _____

La presente investigación se realiza con fines estrictamente académicos y cuenta con la debida autorización de la Fundación ACOES Honduras, en cuya institución se enmarca este estudio.

El propósito principal es obtener información que permita comprender y analizar diversos aspectos relacionados con la gestión del talento humano.

Las respuestas que usted proporcionara serán tratadas con total confidencialidad y anonimato; por ende, agradecemos profundamente su tiempo y colaboración.

Se entiende como competencia: el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que un individuo necesita para desempeñar con éxito un trabajo específico.

Habilidades: Es la capacidad de un individuo para desempeñar correctamente, con gracia y facilidad, una tarea determinada

Productividad

1. ¿Qué habilidades consideras esenciales para mantener un alto nivel de productividad en el trabajo que realizas?

2. ¿Cuáles competencias personales crees que te ayudan a gestionar mejor tu tiempo y cumplir con tus responsabilidades?

3. ¿Qué competencias y habilidades has perfeccionado que te han ayudado a mejorar tu capacidad para priorizar tareas?

Eficiencia

4. ¿Qué competencias consideras que son clave para realizar tu trabajo con rapidez y precisión?

5. ¿Cuáles habilidades consideras que te permiten trabajar rápido sin que la calidad de tu trabajo se vea afectada?

6. Describe una situación donde mejoraste un proceso para hacerlo más eficiente.

Motivación

7. ¿Qué situaciones o cosas te motivan más a cumplir con tus responsabilidades?

8. ¿Cuáles son las habilidades o maneras de actuar que te permiten trabajar rápido sin que la calidad se vea afectada?

9. ¿Qué tipo de reconocimiento valoras más y que te hace sentir más motivado para seguir adelante?

10. ¿Qué cambios o mejoras crees que podrían aumentar tu motivación en el trabajo?

Relaciones interpersonales

11. ¿Cuáles de tus habilidades y competencias personales crees que son las más importantes para llevarte bien con tus compañeros de trabajo?

12. ¿Cómo actúas cuando surge un conflicto con tus compañeros de colaboración?

13. ¿Qué habilidades has utilizado en situaciones de conflicto con los compañeros de colaboración?

14. ¿Qué habilidades usas para trabajar con tu equipo de colaboración y lograr objetivos comunes?

Flexibilidad

15. ¿Qué habilidades y competencias crees que te ayudan a ser flexible ante cambios inesperados en el trabajo que realizas?

16. ¿Cuál es tu actitud cuando te asignan tareas fuera de tu área habitual o surgen cambios inesperados en tus responsabilidades?

17. ¿Cómo identifica y desarrolla las competencias necesarias para mejorar su capacidad de colaboración en contextos laborales dinámicos?"

Compromiso

18. ¿Qué significa para ti estar comprometido con tu trabajo?

19. ¿Qué actitudes o competencias empleas para mantener un compromiso constante con tus responsabilidades en la colaboración? Área de colaboración

20. ¿Qué cosas crees que la fundación o tu equipo pueden hacer para ayudarte a sentirte más comprometido con tu colaboración?

ANEXO 2: REUNIÓN CON EL COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

ANEXOS 3: APLICACIÓN DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

ANEXOS 4: MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN EQUIPOS MULTIDICIPLINARIOS

HERRAMIENTA DE VALORACIÓN GLOBAL DE COLABORADORES FUNDACIÓN ACOES

VALORACIÓN DIRECTOR

La valoración de cada criterio se realizará en base a cuatro niveles

Nombre Empleado/a - D

Fecha Valoración 9/5/2025

A	Se trata de un empleado a mantener, con alto potencial y alto nivel de implicación	3
B	Se trata de un empleado a mantener y con recorrido	2
C	Se trata de un empleado que debemos valorar de forma definitiva si es B o D	1
D	Se trata de un empleado que tiene que salir de la compañía	0

#	CRITERIO DE VALORACION	EXPLICACIÓN DEL CRITERIO	NIVELES	NIVELES OBTENIDOS	A-B-C-D	OBSERVACIÓN
1	**Adaptabilidad**	Esta competencia busca, evaluar la capacidad de que todos los colaboradores poseen en cuanto al cambio en el entorno laboral en la Fundación, está compuesta por una serie de elementos fundamentales para el desarrollo de las mismas.	**Medio**			
2	**Desarrollo personal y profesional.**	Esta competencia, evaluara la capacidad de los colaboradores en los aspectos de desarrollo personal y profesional, en relación al entorno laboral ajustándose de manera flexible antes el desempeño y compromiso a su crecimiento integral.	**Medio**			
3	**Gestión de tiempo**	Busca manejar de una manera mas adecuada las actividades que realizan los colaboradores en tiempos estilpulados, para una mejorar la productividad, eficiencia y rentabilidad de las tareas y proyectos	**Avanzado**			
4	**Ética y valores**	Esta competencia, se centra en mantener y asegurar un proceso justo, honesto, transparente que promueva la equidad y el profesionalismo y confianza en las organizaciones.	**Medio**			
5	**Planificación estratégica.**	Es un proceso ordenado donde el cual la organización concreta sus metas a largo plazo o a tiempos determinados, en este se presenta diseño de estrategias especificas para lograr dichas metas, por supuesto que este orientadas en acciones puntuales o tareas puntuales, toma de decisiones coherentes con visión clara del futuro	**Avanzado**			
6	**Liderazgo**	El liderazgo es necesario ya que es la capacidad de influir positivamente en los demás, este nos brinda acompañamiento, motivación, confianza, fomenta el desarrollo del equipo y personal, e inspira a trabaja de la mejor manera	**Avanzado**			
7	**Comunicación asertiva/ activa**	Este es dispensable y necesario para poder expresar nuevas y buenas ideas, también para expresar emociones y opiniones en la forma debidamente oportuna, por supuesto siendo directa y con respeto. Entablar relaciones interpersonales dentro del respeto para cultivar una cultura con comunicación asertiva.	**Avanzada**			
8	**Ética y conducta profesional.**	En referencia a la ética profesional va de acuerdo a los valores y normas que orienten el comportamiento de una persona y de acuerdo al conducto profesional es de acuerdo a el comportamiento observable y actitudes que una persona demuestra en el área laboral en caminado a buenas prácticas con puntualidad y confidencialidad	**Avanzada**			
9	**Disciplina**	La disciplina organizacional nos demuestra un conjunto de normas y comportamientos de las cuales seguir, esto ayudan a la regularización de la convivencia y el desempeño, desde un punto de vista del autocontrol y seguimientos de parámetros o cumplimiento de reglas	**Avanzada**			

ANEXO 5: ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

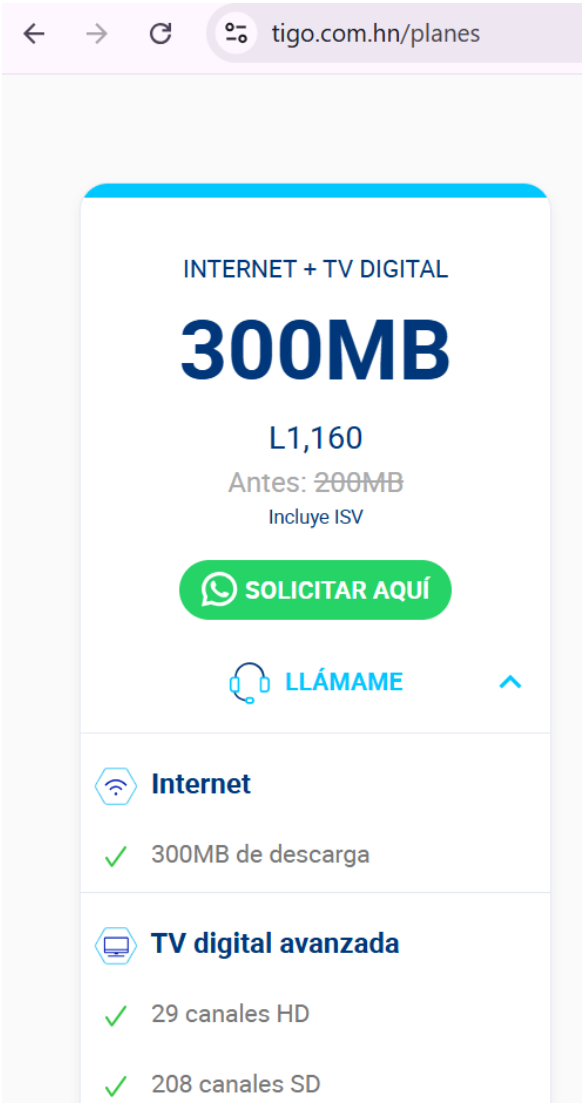
Encuesta de percepción sobre la implementación de manual de competencias

Objetivo: Recoger la percepción de los colaboradores sobre la claridad, utilidad, aplicabilidad y efectos del Manual de Evaluación por Competencias implementado recientemente.

Instrucciones: Marque la opción que mejor refleje su opinión. Sus respuestas son confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de mejora continua.

1. ¿Conoce los objetivos del Manual de Evaluación por Competencias?
    - Sí / No / Parcialmente
2. ¿Considera que el manual es claro y fácil de aplicar en su trabajo diario?
    - Muy de acuerdo / De acuerdo / En desacuerdo / Muy en desacuerdo
3. Los indicadores y niveles de evaluación son fáciles de identificar y aplica
    - Muy de acuerdo / De acuerdo / En desacuerdo / Muy en desacuerdo
4. ¿Cree que el manual contribuye al desarrollo profesional del equipo?
    - Muy de acuerdo / De acuerdo / En desacuerdo / Muy en desacuerdo
5. ¿Se siente capacitado/a para aplicar los instrumentos de evaluación incluidos?
    - Sí / Parcialmente / No
6. ¿Qué tan útil considera este manual para el desarrollo profesional del equipo?
    - Muy útil / Útil / Poco útil / Nada útil
7. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el proceso de implementación?

ANEXOS 6: COTIZACIÓN DE RED DE INTERNET RESIDENCIAL



ANEXO 7: COTIZACIÓN EJEMPLO DE VIZNEO

BIZNEO HR

24 de abril 2024

BiZNEO HR. (X2X3567Y
Av. de ejemplio, 456
50002 Zaragoza

Consultores Expertos en Evaluación por Competencia
C/ Principal. 456
50002 Zaragoza

COTIZACIÓN

Descripción de Servicios:

- Diagnóstico de necesidades y planeación
- Diseño del modeicle competencias
- Evaluación de competencias (50colaboradores)
- Informe final de resultados

Fecha de inicio: 5 de mayo 2024 **Fecha final:** 10 junio 2024

Servicios	Costo
Diagnóstico de necesidades y planeación	8.500,00
Diseño del modelo de competencias	2.500,00
Evaluación de competencias (50 cólaboradores)	6.500,00
Informe final de resultados	3.000,00
Subtotal	20.500,00
IVA	4.305,00
Total	24,805,00

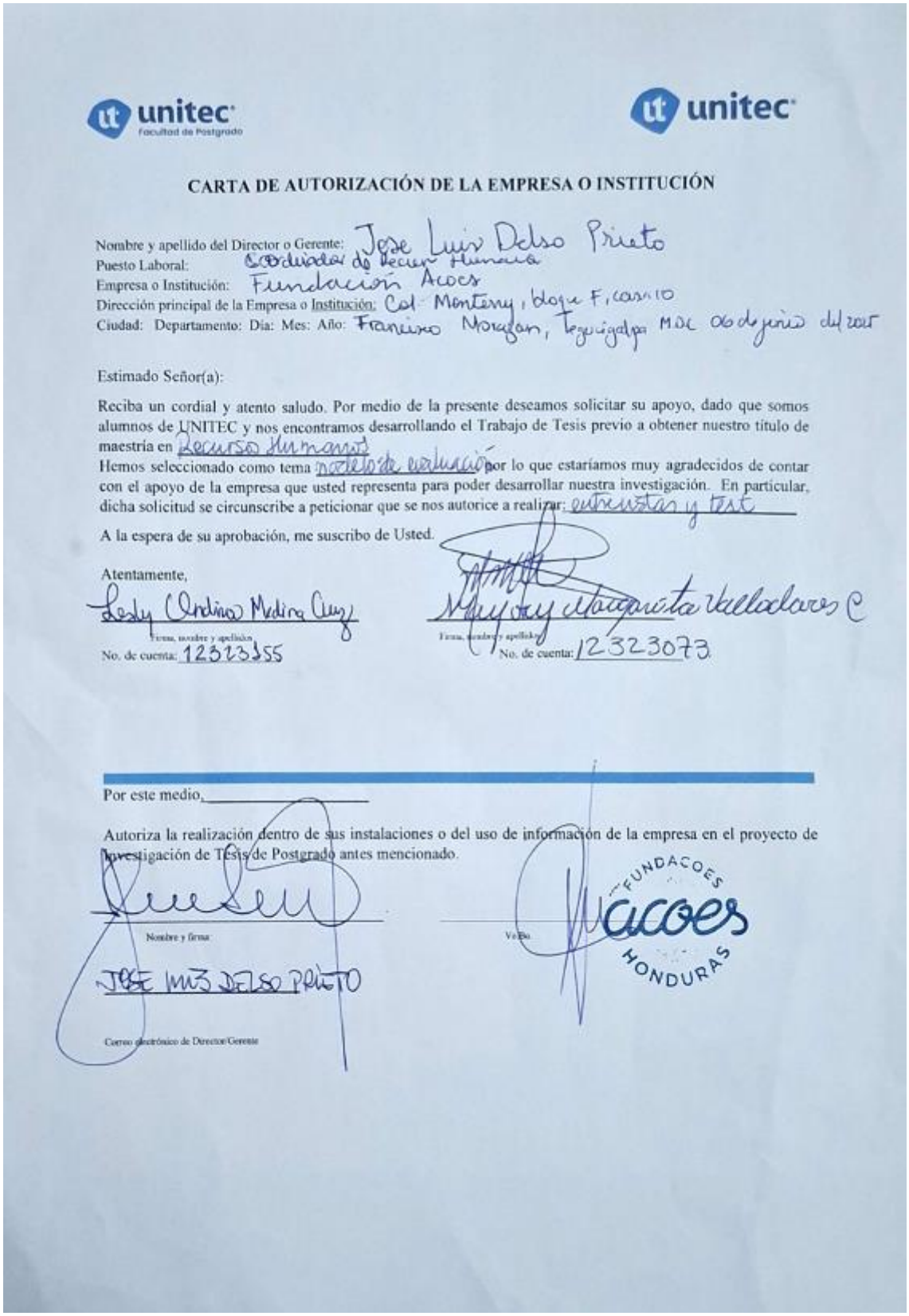
- Esta oferta sera válida por 30 dias a partir de la fecha de emisión.
- Los materiales entregados son propiedad del proveedor y se mantenddrán como confidenciales.
- Este acuerdo se regirá por ia legislación vigente.

BIZNEO HR

CONSULTORES EXPERTOS EN EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

24 de abril de 2024

ANEXO 8: NOTA DE AUTORIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN ACOES



unitec
Facultad de Postgrado

unitec

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Jose Luis Delso Prieto
Puesto Laboral: Coordinador de Recursos Humanos
Empresa o Institución: Fundación Acoes
Dirección principal de la Empresa o Institución: Col. Montecy, bloque F, casa 10
Ciudad: Departamento: Día: Mes: Año: Francisco Morazán, Tegucigalpa M.D.C. 06 de junio del 2017

Estimado Señor(a):

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Recursos Humanos
Hemos seleccionado como tema modelo de evaluación por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: entrevistas y test

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Lesly Ordinola Medina Cruz
Firma, nombre y apellido
No. de cuenta: 12323155

Mayra Margarita Valladares C
Firma, nombre y apellido
No. de cuenta: 12323073

Por este medio, _____

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de Investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Nombre y firma

JOSE LUIS DELSO PRIETO

Correo electrónico de Director/Gerente

Vo.Bo.

FUNDACOES acoes HONDURAS