



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD
ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO Y
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO: CI SOLUTION,
2026**

SUSTENTADO POR:

**DIANA GISELL ÁVILA FERRERA
SOHANY JULIETH MEJÍA PALMA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE:

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2026

**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

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD
ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO Y
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO: CI
SOLUTION, 2026**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS**

**ASESOR METODOLÓGICO
MARTHA MARÍA HERNÁNDEZ MARTINEZ**

**ASESOR TEMATICO
MARIA ELENA MORAZÁN BARRIENTOS**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**JULISSA JAMILETH CORTÉS OSORTO
GABRIELA HUNG MEJÍA
EDGAR ROMERO RAMOS**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
DIANA GISELL ÁVILA FERRERA
SOHANY JULIETH MEJÍA PALMA

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO: CI SOLUTION, 2026

**DIANA GISELL ÁVILA
FERRERA
SOHANY JULIETH MEJÍA
PALMA**

Resumen

El objetivo de este estudio fue analizar la gestión por competencias y su relación con la productividad organizacional como base para el fortalecimiento y capacitación del talento humano en CI Solution durante el año 2026. El estudio se sustentó en las teorías de la gestión estratégica del talento humano, la gestión por competencias y la productividad organizacional, las cuales destacan la importancia de alinear las capacidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, predominantemente cuantitativo, con alcance correlacional, diseño transversal y carácter censal, considerando la participación de la totalidad de los colaboradores de la empresa. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta estructurada con escala de Likert y se realizó una revisión documental de los procesos internos relacionados con la gestión del talento humano. Los resultados evidenciaron que los colaboradores poseen claridad sobre sus funciones y reconocen la importancia de las competencias laborales para el desempeño de sus actividades; sin embargo, se

identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la formalización de procesos de capacitación, evaluación del desempeño, retroalimentación y actualización de perfiles de puesto. Se concluye que existe una relación positiva entre la gestión por competencias y la productividad organizacional, por lo que el fortalecimiento de las competencias laborales puede contribuir significativamente al cumplimiento de objetivos y al desempeño organizacional. Como propuesta de aplicabilidad se diseñó una estrategia de gestión por competencias orientada al fortalecimiento del talento humano mediante la definición de competencias, la capacitación continua y la elaboración de manuales, con el propósito de impulsar la eficiencia, el desempeño y la competitividad de CI Solution.

Palabras claves: Gestión por competencias, Productividad organizacional, Capacitación y desarrollo del talento humano, Cumplimiento de metas, Gestión del desempeño.



GRADUATE SCHOOL

**COMPETENCY-BASED MANAGEMENT AND
ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY FOR THE
STRENGTHENING AND TRAINING OF HUMAN TALENT: CI
SOLUTION, 2026**

**DIANA GISELL ÁVILA
FERRERA
SOHANY JULIETH MEJÍA
PALMA**

Abstract

The objective of this study was to analyze competency-based management and its relationship with organizational productivity as a basis for strengthening and developing human talent at CI Solution during 2026. The study was supported by the theories of strategic human talent management, competency-based management, and organizational productivity, which emphasize the importance of aligning employees' capabilities with the strategic objectives of the organization. Methodologically, the research was conducted using a mixed-method approach, predominantly quantitative, with a correlational scope, cross-sectional design, and census-based population, involving the participation of all company employees. Data collection was carried out through a structured Likert-scale survey and a documentary review of internal processes related to human talent management. The results revealed that employees have a clear understanding of their job responsibilities and recognize the importance of competencies in the performance of their duties; however, opportunities for improvement were identified in the formalization of training processes, performance evaluation, feedback mechanisms, and job profile updates. It was

concluded that there is a positive relationship between competency-based management and organizational productivity, indicating that strengthening employee competencies can significantly contribute to the achievement of organizational goals and overall performance. As an applicability proposal, a competency-based management strategy was designed to strengthen human talent through competency definition, continuous training, and the development of manuals, with the purpose of enhancing efficiency, performance, and competitiveness at CI Solution.

Palabras claves: Competency-based management, Organizational productivity, Human talent training and development, Goal achievement, Performance management.

DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía, fuente de fortaleza y sabiduría en cada etapa de mi vida, permitiéndome superar los desafíos y alcanzar esta importante meta académica. A mi madre Cándida Palma, por su amor incondicional, apoyo constante, comprensión y confianza en cada uno de mis sueños; por ser mi mayor inspiración y ejemplo de esfuerzo y perseverancia. A mi hermana menor Liliana Mejía, por su comprensión, palabras de aliento y por motivarme a seguir adelante aun en los momentos más difíciles. A mis hermanos mayores Wilmer y Karen Mejía, a mi padre Dolores Mejía, amigos y seres queridos, quienes con su cariño, paciencia y apoyo contribuyeron de una u otra manera a la culminación de este proceso. Finalmente, dedico este trabajo a mí misma, como reflejo del compromiso, la dedicación, la disciplina y la constancia invertidos durante este camino de formación profesional, demostrando que con determinación es posible alcanzar las metas propuestas.

Sohany Julieth Mejía Palma

Con todo mi amor, dedicó este trabajo a Dios por ser mi fuerza, guía y fe durante esta etapa tan importante. A mi madre Francis Ferrera y a mi padre Hector Ávila, por ser mi apoyo incondicional y mi soporte desde el inicio de la maestría, su amor y apoyo fue mi impulso para seguir cada día en este proceso, sin ellos no habría sido posible por eso este logro es por y para ustedes.

Diana Gisell Ávila Ferrera

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada etapa de este camino, por brindarme la salud, la sabiduría, la perseverancia y las oportunidades necesarias para culminar exitosamente esta importante meta académica. Agradezco profundamente a nuestras asesoras, Martha María Hernández y María Elena Morazán, por su acompañamiento, orientación, dedicación y valiosos aportes durante el desarrollo de esta investigación, contribuyendo significativamente al logro de los objetivos planteados. Asimismo, extendo mi gratitud a la empresa CI Solution por la confianza depositada en este proyecto, por facilitar la información requerida y por la disposición de sus colaboradores para participar en el estudio. De igual manera, agradezco a los docentes de la Maestría en Dirección Estratégica de Personas por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, los cuales fortalecieron mi formación académica y profesional. Deseo expresar un agradecimiento especial a mi compañera de tesis, Diana Ávila, por su compromiso, responsabilidad, apoyo constante y trabajo en equipo durante todo el proceso investigativo; su colaboración fue fundamental para culminar exitosamente este proyecto. Finalmente, agradezco de manera especial a mi madre Cándida Palma, a mi padre Dolores Mejía, hermana menor Liliana Mejía, hermanos mayores Wilmer y Karen Mejía y demás seres queridos, quienes con su amor, comprensión, apoyo incondicional y palabras de aliento fueron una fuente constante de motivación para superar los desafíos y continuar avanzando hasta alcanzar esta meta, convirtiéndose en un pilar fundamental de este logro.

Sohany Julieth Mejía Palma

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa, por darme fuerzas y siempre guiarme a través de su fe y voluntad. Todo mi amor y agradecimiento a mis padres, por brindarme todo su apoyo, paciencia e impulso para poder culminar esta etapa. Agradezco a CI SOLUTION por abrirme las puertas y apoyarme con mi desarrollo profesional desde el día 1, a mis compañeros de trabajo por hacer más amenos y alegres mis días y a la vez brindarme su mano y conocimientos durante todo este proceso especialmente a mi compañera de trabajo y amiga Sofia Leonardo quien escucho cada día no solo sobre este trabajo, sino sobre mis días de clases llenos de muchas emociones y quien siempre me brindo su apoyo y palabras cuando más lo necesitaba ella fue una parte fundamental en todo esta etapa.

A mi familia por impulsarme a continuar con mis estudios, y a mis amigos porque siempre estuvieron presentes durante todo el proceso. Asimismo, agradezco a la máster Martha Hernández y a la máster María Elena Morazán por su dedicación y por guiarnos de la mejor manera para culminar este trabajo. Y mi más profundo agradecimiento a mi compañera de tesis Sohany Mejia, quien hizo este proceso ameno y tranquilo, gracias por todo el esfuerzo, responsabilidad y paciencia. Al final todos han sido una parte fundamental para finalizar y su apoyo lo llevo presente siempre.

Diana Gisell Ávila Ferrera

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	xi
AGRADECIMIENTO	xii
ÍNDICE DE CONTENIDO	xiv
INDICE DE TABLAS	xvii
INDICE DE FIGURAS.....	xviii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	9
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	9
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	11
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	13
2.1.3.1 VISIÓN	13
2.1.3.2 MISIÓN	13
2.1.3.3. VALORES	13
2.1.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	15
2.2.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS.....	15
2.2.2 PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL	16
2.2.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS	16
2.2.4 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	16

2.2.5 COMPETENCIAS LABORALES.....	17
2.2.6 CAPACITACIÓN	17
2.2.7 DESARROLLO DE TALENTO HUMANO.....	17
2.2.8 INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	17
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	18
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	18
2.3.1.1 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS DE EDWIN LOCKE	18
2.3.1.2 TEORÍA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE MARTHA ALLES.....	19
2.3.1.3 TEORÍA CLÁSICA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ANSOFF	20
2.3.1.4 GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO DE PATRICK WRIGHT Y GARY MCMAHAN	20
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	21
2.3.2.1 ESTUDIO “LA GESTIÓN HUMANA Y LA PRODUCTIVIDAD, VILLAMIZAR, 2008, COLOMBIA	22
2.3.2.2 ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS LATINOAMERICANAS, GANGA, PÉREZ Y MANSILLA, 2018, CHILE	22
2.3.2.3 INVESTIGACIÓN EN ORGANIZACIONES LATINOAMERICANAS ORIENTADA A ANALIZAR LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL, PUCHEU, 2021, AMÉRICA LATINA.....	22
2.3.2.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, CHIAVENATO, 2020, BRASIL	23
2.3.2.5 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, ALLES, 2019, ARGENTINA	23
2.3.2.6 MODELOS DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO BASADOS EN INDICADORES (KPI), ARMSTRONG Y TAYLOR, 2023, REINO UNIDO	23
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	23
2.4 MARCO LEGAL	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	26
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	26

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA	26
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	28
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	29
3.1.4 HIPÓTESIS	30
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	30
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.3.1 POBLACIÓN	32
3.3.2 MUESTRA.....	32
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	32
3.4.1 TÉCNICAS	32
3.4.2 INSTRUMENTOS	33
3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	33
3.4.4 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	33
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	34
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	34
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	35
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	35
4.1.1 DESCRIPCION DE LA POBLACION	35
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	37
4.2.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	37
4.2.1.2 HALLAZGOS CUANTITATIVOS	58
4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO.....	60
4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS.....	61
4.3.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	62
4.4 HALLAZGOS CUALITATIVOS.....	64
4.5 SINTESIS DE RESULTADOS	64
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
5.1 CONCLUSIONES	66
5.2 RECOMENDACIONES	66
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	68

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	68
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	68
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	68
6.3.1 OBJETIVOS GENERAL	69
6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	69
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	69
6.4.1 DESCRIPCIÓN.....	69
6.4.2 DESARROLLO.....	70
6.4.2.1 ESTRATEGIA 1: ACTUALIZACIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTOS	70
6.4.2.2 ESTRATEGIA 2: PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS	70
6.4.2.3 ESTRATEGIA 3: ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	71
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	71
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	73
6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	74
6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS	80
ANEXO 1 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	80
ANEXO 2 ALFA DE CRONBACH.....	81
ANEXO 3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (ENCUESTA).....	81
ANEXO 4 DESCRIPTOR DE PUESTO DE UN ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO	92

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de ejemplos de competencias laborales	12
Tabla 2. Matriz Metodológica.....	26
Tabla 3. Operacionalización de las Variables.....	29
Tabla 4. Procedimientos Aplicados	33

Tabla 5. Relación de resultados con los objetivos de investigación	61
Tabla 6. Cronograma de Implementación.....	73
Tabla 7. Resumen de Presupuesto de la Propuesta	74
Tabla 8. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teorías clásicas de la gestión estratégica (2018).....	3
Figura 2. Organigrama de CI SOLUTION	14
Figura 3. Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke	18
Figura 4. Esquema de variables de estudio en CI Solution.....	28
Figura 5. Enfoque y Métodos de Investigación	31
Figura 6. Alfa de Cronbach.....	34
Figura 7. Resultados del género de la población encuestada en CI SOLUTION	35
Figura 8. Puesto de trabajo de la población encuestada en CI SOLUTION.....	36
Figura 9. Grado académico de la población encuestada en CI SOLUTION	36
Figura 10. Años de antigüedad de la población encuestada en CI SOLUTION.....	37
Figura 11. Resultados obtenidos de la comunicación de metas.....	37
Figura 12. Resultados obtenidos de metas asignadas	38
Figura 13. Resultados obtenidos sobre procedimientos definidos.....	38
Figura 14. Resultados obtenidos de eficiencia en los procesos de trabajo	39
Figura 15. Resultados obtenidos sobre recursos disponibles.....	39
Figura 16. Resultados obtenidos del uso adecuado de los recursos.....	40
Figura 17. Resultados obtenidos sobre la organización del tiempo.....	40
Figura 18. Resultados obtenidos sobre la carga de trabajo	41
Figura 19. Resultados obtenidos el uso adecuado de los recursos.....	41
Figura 20. Resultados obtenidos del apoyo proporcionado a los colaboradores	42
Figura 21. Resultados obtenidos sobre el reconocimiento del desempeño.....	42
Figura 22. Resultados obtenidos disponibilidad de herramientas y método para evaluaciones ...	43
Figura 23. Resultados obtenidos sobre evaluaciones periódicas de desempeño	43
Figura 24. Resultados obtenidos sobre criterios de evaluación de desempeño	44
Figura 25. Resultados obtenidos sobre claridad en los criterios de evaluación de desempeño	44

Figura 26. Resultados obtenidos sobre retroalimentación al desempeño	45
Figura 27. Resultados obtenidos sobre rendimiento laboral	45
Figura 28. Resultados obtenidos sobre logro de los objetivos organizacionales	46
Figura 29. Resultados obtenidos sobre aporte de valor a la organización	46
Figura 30. Resultados obtenidos sobre acciones para mejorar la productividad	47
Figura 31. Resultados obtenidos sobre la comunicación de objetivos organizacionales.....	47
Figura 32. Resultados obtenidos sobre funciones claras del puesto	48
Figura 33. Resultados obtenidos sobre responsabilidades del descriptor de puesto.....	48
Figura 34. Resultados obtenidos sobre indicadores de desempeño	49
Figura 35. Resultados obtenidos sobre descriptores de puesto.....	50
Figura 36. Resultados obtenidos sobre relación puesto-área	50
Figura 37. Resultados obtenidos sobre identificación de competencias.....	51
Figura 38. Resultados obtenidos de la promoción del desarrollo de competencias.....	51
Figura 39. Resultados obtenidos sobre claridad en competencias requeridas	52
Figura 40. Resultados obtenidos sobre necesidad de capacitación.....	53
Figura 41. Resultados obtenidos del plan de capacitación	53
Figura 42. Resultados obtenidos sobre capacitaciones recibidas.....	54
Figura 43. Resultados obtenidos sobre capacitaciones según necesidad del puesto.....	54
Figura 44. Resultados obtenidos sobre capacitaciones y desempeño	55
Figura 45. Resultados obtenidos sobre capacitaciones y productividad.....	55
Figura 46. Resultados obtenidos sobre capacitaciones y desempeño	56
Figura 47. Resultados obtenidos sobre el crecimiento profesional de los colaboradores.....	56
Figura 48. Resultados obtenidos sobre retroalimentación mensual.....	57
Figura 49. Resultados obtenidos del seguimiento del cumplimiento de metas	57
Figura 50. Resultados obtenidos de la participación en la mejora de proceso	58
Figura 51. Resultados obtenidos - Descriptores de Puestos	58
Figura 52. Resultados obtenidos - Desarrollo de Competencias	59
Figura 53. Resultados obtenidos – Capacitaciones.....	59
Figura 54. Resultados obtenidos – Productividad.....	60
Figura 55. Datos para Coeficiente de Correlación de Pearson	62
Figura 56. Resultados Comprobación de Hipótesis.....	63

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En el ámbito organizacional actual, caracterizado por la globalización, avances tecnológicos y la creciente competitividad empresarial, la gestión estratégica de personas se ha convertido en un elemento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Las organizaciones modernas reconocen que el talento humano representa uno de los recursos más valiosos para generar ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, la gestión de personas ha evolucionado desde un enfoque tradicional administrativo hacia un enfoque estratégico que busca alinear las capacidades, competencias y desempeño de los colaboradores con la estrategia corporativa. Este cambio de enfoque ha impulsado la implementación de modelos de gestión que permitan optimizar el potencial humano y mejorar los niveles de productividad organizacional.

La gestión estratégica de personas surge como una evolución de la gestión tradicional de recursos humanos, al integrar las prácticas de administración del talento con la estrategia organizacional. Este enfoque busca que los procesos relacionados con el reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias contribuyan directamente al cumplimiento de los objetivos empresariales. La gestión del talento humano implica el conjunto de políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas dentro de una organización, con el propósito de alcanzar resultados organizacionales sostenibles.

Por otra parte, la productividad organizacional constituye uno de los indicadores más importantes para evaluar el desempeño de una empresa y su capacidad para generar valor. La productividad no depende únicamente de factores tecnológicos o financieros, sino también de la forma en que se gestionan las personas dentro de la organización. Cuando las empresas cuentan con procesos estructurados de evaluación del desempeño, programas de capacitación y sistemas de seguimiento de metas, es posible identificar oportunidades de mejoras y fortalecer el desempeño individual y colectivo de los colaboradores.

No obstante, en muchas organizaciones todavía se observan limitaciones en la gestión del talento humano, especialmente en lo relacionado con la ausencia de sistemas formales de medición del desempeño, planes de capacitación estructurados e indicadores que permitan evaluar la productividad del personal. Estas situaciones pueden dificultar la toma de decisiones estratégicas, generar falta de claridad en las funciones de los puestos y limitar la identificación de competencias

necesarias para el desarrollo organizacional. Como resultado, la empresa puede enfrentar dificultades para alinear el desempeño de los colaboradores con los objetivos estratégicos establecidos.

En este contexto, surge la necesidad de desarrollar modelos de gestión estratégica de personas que permitan integrar diferentes herramientas y prácticas orientadas a mejorar el desempeño organizacional. Por ello, la presente investigación tiene como propósito diseñar un modelo de gestión por competencias orientado a la mejora de la productividad organizacional en la empresa CI Solution durante el año 2026. A través de este estudio se busca analizar la situación actual de la gestión del talento humano dentro de la organización y proponer un modelo que incorpore elementos como la medición del desempeño, cumplimiento de metas y evaluación del impacto de la capacitación en los resultados organizacionales.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Hablar de gestión es hacerlo sobre la coordinación de esfuerzos para alcanzar metas y objetivos basándose en planificación, presupuesto, ejecución, organización y dirección que conlleven al uso eficiente y efectivo de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales. De esta forma, el uso de estrategias resulta primordial para la efectividad; por tal motivo, es necesario ahondar sobre los orígenes de la gestión estratégica. (Sarell, 2020)

La importancia del factor humano en el desempeño de las empresas ha variado en el tiempo en sintonía con el desarrollo de la sociedad moderna, su concepción del hombre y el de su componente organizacional social fundamental: la empresa industrial.

Tal variación va desde el concepto hedonista del hombre (sin gusto por el trabajo, el cual es en esencia un castigo), motivado sólo por el dinero, propia de la concepción clásica (de "dirección científica"), hasta la actual concepción de la empresa como un sistema abierto dinámico (Domínguez, 1995), en el cual la persona empieza a ser vista como el factor clave para mantener y desarrollar las competencias diferenciadoras que llevan a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa. Por sistema dinámico (Himmelblau y Bischoff, 1968) se entiende aquí un conjunto de elementos que actúan entre sí por flujos de información, energía o materiales, inserto en un universo (alrededores) con el cual intercambia los mismos flujos.

Las teorías clásicas de la gestión surgieron a principios del siglo XX. Entre estas se

encontraba la gestión científica y la gestión administrativa: La primera enfocada en la maximización de la eficiencia a través de la combinación entre recurso humano y tareas, y la segunda se centra en identificar los principios que conducen a la creación del sistema de organización. Posteriormente urgen las teorías de gestión del comportamiento que se centran en cómo los gerentes deben liderar y controlar su fuerza labor para aumentar el desempeño, para lo cual, la teoría de la ciencia administrativa desarrolló técnicas analíticas y cuantitativas rigurosas para ayudar a los gerentes a medir y controlar el desempeño organizacional (Ganga, Pérez y Mansilla, 2018). Finalmente, surge la teoría del entorno organizacional desarrollada para ayudar a explicar la influencia del entorno sobre la forma en que operan las organizaciones y los gerentes.

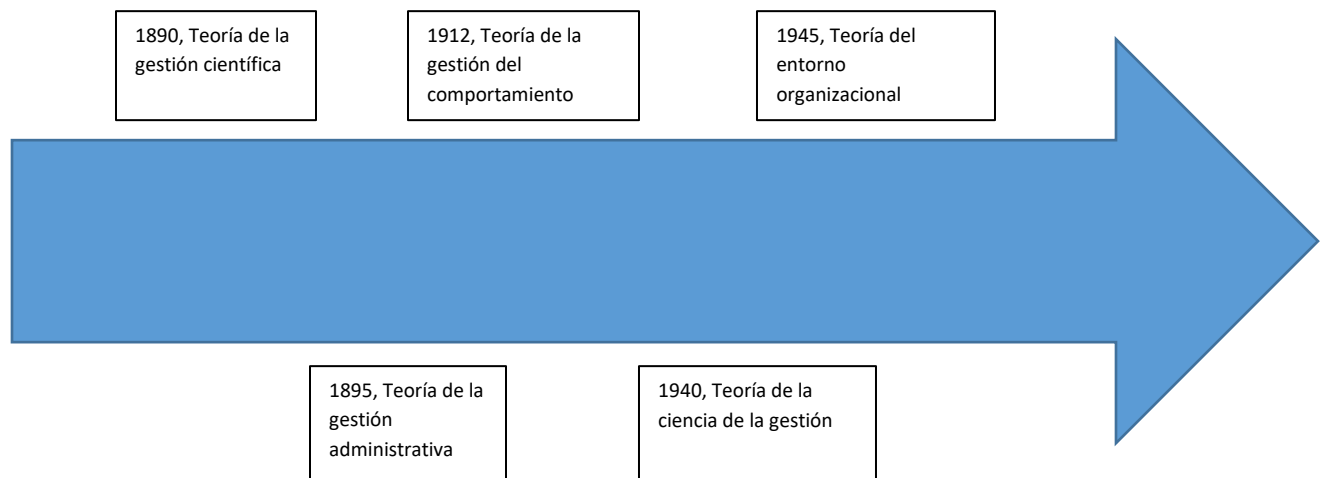


Figura 1. Teorías clásicas de la gestión estratégica (2018)

Fuente: Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional

La información y la comunicación constituyen elementos estratégicos para el desarrollo de las organizaciones contemporáneas. Aspectos relacionados con la competitividad, mejora continua, posicionamiento, innovación, eficiencia-eficacia, y la productividad, dependen en gran medida de un uso efectivo de la información organizacional, y de adecuados procesos de comunicación institucional.

Se reconoce como la primera definición moderna de estrategia empresarial la definida por Chandler en el año 1962 quién la consideró la determinación de los objetivos y metas a largo plazo, de carácter básico para una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación

de recursos para alcanzar aquellos objetivos.

Posteriormente, clásicos como Schendel y Hatten en 1972 la consideraron el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzarlos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

En época reciente, se considera la estrategia como un concepto actual que ha reemplazado actividades de gestión anteriores como la “administración” o la “planificación”; es una técnica de gestión referida a toma de acciones holísticas que conllevan a la adaptabilidad de la organización al entorno cambiante (Paredes y Garrido, 2020).

Según Hincapié, Barrios y Hernández (2020), para conocer los factores que inciden directa e indirecta en la gestión de una organización se debe llevar a cabo un análisis importante conocido como análisis estratégico que valore tanto factores externos como internos; en efecto el proceso de la gestión estratégica lo confirma como uno de las primeras pasos que se divide en cuatro etapas: a) determinación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos; b) análisis estratégico c) construcción, implementación y monitorización de la estrategia; y d) control estratégico.

En el contexto internacional, diversos estudios han analizado la importancia de los modelos de gestión del talento humano como herramientas estratégicas para fortalecer el desempeño organizacional. En este sentido, se evidencia que los modelos de gestión estratégica del talento humano se enfocan en la atracción, desarrollo y retención de colaboradores con competencias clave para el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, se identificó que la implementación de estos modelos permite integrar prácticas relacionadas con la gestión del desempeño, el desarrollo de competencias y la retención del talento, lo cual contribuye a mejorar la eficiencia organizacional, fortalecer la competitividad empresarial y generar ventajas estratégicas sostenibles en entornos dinámicos y altamente competitivos (Huaraca-Carhuaricra, 2023).

La gestión del desempeño constituye un elemento fundamental dentro de la administración moderna de personas, ya que permite evaluar de manera sistemática el aporte de los colaboradores al logro de los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, la gestión de la productividad implica establecer mecanismos que permitan medir, analizar y mejorar el rendimiento de los

trabajadores en función de los distintos procesos y responsabilidades que desempeñan dentro de la organización. De igual manera, la implementación de sistemas formales de evaluación del desempeño facilita la identificación de fortalezas, áreas de mejora y necesidades de desarrollo del talento humano, lo que contribuye a optimizar la asignación de tareas, mejorar la eficiencia en los procesos y fortalecer la toma de decisiones gerenciales orientadas al logro de mejores resultados organizacionales (Pucheu, 2021)

La literatura reciente está llena de reportes de estudios tendientes a la confirmación positivista de la verdadera importancia del talento en el desempeño de las empresas. Encuentran una fuerte correlación entre el éxito de estas prácticas y el desempeño de los trabajadores, el cual es a su vez modificado mediante el uso de las prácticas de motivación de talento más populares hoy, a saber: entrenamiento, formación de equipos, comparación competitiva, liderazgo, gestión del talento, planificación y habilidad para el manejo del cambio. Concluyen que las prácticas más impactantes para el desempeño de los trabajadores son la planificación, el liderazgo y la gestión del talento.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

CI SOLUTION es una empresa orientada al sector organizacional y se identifica la ausencia de planes formales de capacitación, evaluaciones de desempeño estructuradas, sistemas de cumplimiento de metas e indicadores que permitan medir y analizar la productividad por colaborador. Esta situación dificulta la toma de decisiones basada en datos, impide evaluar el impacto del talento en los resultados y limita la identificación de brechas de competencias. Lo cual genera una débil alineación entre las funciones de puesto, desempeño individual y objetivos organizacionales.

En consecuencia, surge la necesidad de diseñar un modelo de Gestión por Competencias que permita integrar medición del desempeño e impacto de la capacitación, orientado a fortalecer la productividad organizacional.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La formulación del problema constituye una etapa fundamental dentro del proceso de investigación, ya que permite definir con claridad la situación que se pretende estudiar y orientar el desarrollo del estudio. Formular el problema implica delimitar el fenómeno de investigación y

expresarlo de manera clara y precisa mediante preguntas o enunciados que guíen la investigación. Este proceso permite establecer el alcance del estudio, identificar las variables o elementos de análisis y orientar la definición de los objetivos y el diseño metodológico que se empleará durante la investigación. (Hernández-Samperi & Mendoza, 2023)

Ante la formulación del problema, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo la gestión por competencias puede contribuir al fortalecimiento de la productividad mediante descriptores de puestos y capacitación del talento humano en CI SOLUTION durante el año 2026?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión por competencias en CI Solution en relación con las funciones de los puestos y el desempeño del talento humano?
2. ¿Qué relación existe entre las competencias requeridas en los puestos de trabajo y la productividad organizacional en CI Solution?
3. ¿Cuál es la relación existente entre los procesos de capacitación y fortalecimiento de competencias en el desempeño y productividad de los colaboradores?
4. ¿Qué elementos debe integrar un modelo de fortalecimiento y capacitación del talento humano basado en la gestión por competencias para contribuir a la productividad organizacional?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos del proyecto constituyen la guía fundamental que orienta el desarrollo de una investigación, ya que establecen con claridad lo que se pretende alcanzar y delimitan el alcance del estudio. En este sentido, los objetivos de investigación representan los propósitos que se buscan lograr con el estudio y describen los resultados que se esperan obtener al finalizar el proceso investigativo. De acuerdo con Roberto Hernández-Sampieri y Christian Paulina Mendoza Torres (2023), los objetivos orientan el proceso de investigación y permiten definir las acciones necesarias para responder al problema planteado.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión por competencias y su relación con la productividad organizacional como base para el fortalecimiento y capacitación del talento humano en CI Solution, 2026.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión por competencias en CI SOLUTION en relación con las funciones de los puestos, desempeño laboral y desarrollo del talento humano.
2. Identificar las competencias requeridas en los puestos de trabajo y su relación con el cumplimiento de funciones y la productividad organizacional.
3. Analizar la relación entre los procesos de capacitación y fortalecimiento de competencias en el desempeño y productividad de los colaboradores.
4. Proponer lineamientos para un modelo de fortalecimiento y capacitación del talento humano orientado a la gestión por competencias y la productividad organizacional.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Lara Tapia (2021) indica que la gestión estratégica como el proceso que permite establecer objetivos a largo plazo, identificar acciones clave y asignar recursos, siendo el compromiso del personal un factor determinante en la eficiencia operativa institucional. En este sentido, Chiavenato (2020) sostiene que la esencia de la gestión del talento humano radica en incorporar a personas con competencias clave. Reconocer al personal como individuos únicos, más allá de simples recursos, permite construir un entorno organizacional más colaborativo, innovador y productivo.

Díaz, et al. (1997); Dezerega (1995); y Levy (1989), sostienen que la gestión es la primordial dimensión empresarial, en ella debe identificarse la necesidad constante de comprender e interpretar el entorno, proyectando los cambios en él, y a través de un modelo de gestión estratégico responder a sus exigencias. Así mismo, indican que para la gerencia es importante contar con modelos para evaluar previa y posteriormente la viabilidad de la planificación para el logro de los objetivos y metas institucionales. Por último, consideran que para descifrar, comprender y gestionar el cambio es imprescindible un proyecto de trabajo que definen como modelo de gestión. Así mismo, los autores consideran que un factor significativo a considerar al diseñar un modelo es la habilidad para reconocer, identificar, interpretar y comprender a la organización, lo que permitirá el aprovechamiento de las fortalezas y efectuar las mejoras necesarias para minimizar las debilidades.

La gestión del conocimiento es una táctica imprescindible para gestionar los saberes con el objetivo de lograr que la organización sea cada vez más eficaz y eficiente al tomar las decisiones adecuadas manteniendo al mismo tiempo una ventaja competitiva duradera. (Perdomo Rosales, 2023).

La presente investigación se justifica en su relevancia estratégica para CI Solution, al abordar una problemática que impacta directamente en la productividad organizacional y la competitividad empresarial. La ausencia de un modelo estructurado de gestión de personas limita la capacidad de la organización para medir, analizar y optimizar el desempeño individual y colectivo. Desde el punto de vista teórico, el estudio aporta a la literatura en Dirección Estratégica de Personas al integrar conceptos de gestión del desempeño, desarrollo de competencias e indicadores de productividad en un modelo aplicado. En el ámbito práctico, la propuesta permitirá establecer herramientas concretas como matrices de competencias y mecanismos de medición del impacto de la capacitación. Esto facilitará la toma de decisiones basada en datos y reducirá la subjetividad en procesos internos.

Por otra parte, el desarrollo de un modelo de gestión por competencias permitirá fortalecer la cultura organizacional de CI Solution, promoviendo un entorno de trabajo orientado al aprendizaje continuo, la innovación y el desarrollo profesional. Al reconocer a los colaboradores como agentes clave en la generación de valor organizacional, la empresa podrá potenciar sus capacidades y fomentar un mayor compromiso con los objetivos institucionales. De esta manera, la implementación del modelo propuesto contribuirá a mejorar la eficiencia operativa, la productividad organizacional y la competitividad empresarial en el mediano y largo plazo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye una sección fundamental dentro de una investigación, ya que permite sustentar el estudio mediante la revisión de teorías, conceptos y antecedentes científicos relacionados con el problema de investigación. A través del marco teórico se analizan las principales perspectivas académicas que explican el fenómeno estudiado y se establecen las bases conceptuales que orientan el desarrollo del estudio. El marco teórico implica la revisión sistemática de la literatura científica con el propósito de identificar teorías, investigaciones previas y conceptos que permitan comprender el problema de investigación y fundamentar las variables del estudio. (Hernández-Samperi & Mendoza, 2023)

De esta manera, el marco teórico permite construir una base conceptual sólida que facilita la interpretación de los resultados, la formulación de hipótesis y el diseño metodológico del estudio, contribuyendo al rigor científico de la investigación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A nivel global, la gestión estratégica de personas ha adquirido una importancia significativa en las organizaciones debido a los cambios generados por la globalización, la digitalización y la transformación de los mercados laborales. Las empresas enfrentan actualmente entornos altamente competitivos en los cuales el talento humano se ha convertido en uno de los factores determinantes para el logro de ventajas competitivas sostenibles. En este contexto, diversos estudios internacionales han evidenciado que las organizaciones que implementan modelos estratégicos de gestión del talento humano logran mejorar significativamente su productividad, innovación y capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno (Armstrong & Taylor, 2020).

En países desarrollados como Estados Unidos, Alemania y Japón, la gestión estratégica de personas ha evolucionado hacia modelos integrales que vinculan la planificación del talento humano con los objetivos estratégicos organizacionales. En estas economías, las empresas implementan sistemas avanzados de evaluación del desempeño, programas de capacitación continua y modelos de gestión por competencias que permiten alinear el desarrollo profesional de los colaboradores con los objetivos corporativos. Estas prácticas han demostrado generar mejoras sustanciales en la eficiencia operativa, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Dessler, 2020).

Por otra parte, organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo han señalado que una gestión eficiente del talento humano contribuye directamente al incremento de la productividad laboral y al desarrollo sostenible de las organizaciones. En este sentido, la adopción de prácticas de gestión estratégica de personas permite fortalecer la competitividad empresarial mediante la optimización de las capacidades del capital humano, la promoción del aprendizaje organizacional y el desarrollo de habilidades que respondan a las exigencias de los mercados actuales (OIT, 2022).

Sin embargo, a pesar de los avances en materia de gestión del talento humano, muchas organizaciones a nivel mundial aún enfrentan desafíos relacionados con la medición del desempeño, la evaluación del impacto de la capacitación y la alineación entre las funciones del puesto y los objetivos estratégicos. La ausencia de sistemas estructurados de gestión de personas limita la capacidad de las empresas para identificar brechas de competencias, desarrollar planes de mejora y fortalecer la productividad organizacional. Por ello, diversos estudios destacan la necesidad de diseñar modelos integrales de gestión estratégica de personas que permitan integrar procesos de evaluación, capacitación y desarrollo del talento humano orientados al logro de resultados organizacionales (Chiavenato, 2020).

Entre las principales investigaciones revisadas, el Informe sobre la Salud en el Mundo señala que las estrategias nacionales para el desarrollo del personal sanitario deben trascender los aspectos salariales y la formación en el sector público, abarcando integralmente todo el ciclo laboral, desde el ingreso hasta la salida del personal, tanto en el sector público como en el privado. Asimismo, se destaca que el desarrollo de la fuerza laboral constituye un proceso tanto técnico como político, que requiere generar confianza entre los actores involucrados y alinear las expectativas del personal con el desempeño de los profesionales (Espinosa et al., 2017).

Por su parte, Bautista et al. (2020) señalan que el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) realizó un estudio en más de 250 empresas peruanas, el cual reveló que el 46 % de estas prioriza la medición de indicadores de desempeño en la evaluación de sus recursos humanos, lo que evidencia un interés moderado por el desempeño laboral. No obstante, el 54 % de las empresas aún no otorga la importancia necesaria a este aspecto dentro de sus organizaciones, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las prácticas de gestión del talento humano. En Ecuador según La gestión estratégica del talento humano es un aspecto fundamental para el

Modelo Integral de Salud, se enmarca en la normativa nacional (LOSEP). El equipo de salud es la columna vertebral del sistema su desarrollo implica procesos transversales y continuos de capacitación y actualización para fortalecer sus competencias para la gestión y atención integral. Según Armijos y Alicia (2020) en Ecuador, existen áreas específicas en las que se ha enfocado la aplicación de indicadores hospitalarios. El Manual de Estándares de Indicadores e Instrumentos para medir la Calidad de la Atención Materno-Neonatal, es uno de ellos. Otros datos sobre indicadores se muestran mediante documentos metodológicos presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, por medio de los cuales se reporta información estadística sobre el registro de camas y egresos hospitalarios. Según este estudio el 73,3 % de los encuestados valora favorablemente la gestión del talento humano desarrollada por la institución, mientras que el 19,1 % mantiene una postura neutral y únicamente el 7,6 % expresa una percepción negativa. Estos resultados reflejan una aceptación significativa de las políticas y prácticas implementadas en materia de gestión del personal.

En cuanto a las habilidades, los resultados muestran una tendencia similar, ya que el 77,5 % de los participantes considera que este parámetro es valorado en un nivel alto dentro del desempeño laboral, lo que sugiere que la institución reconoce destrezas como la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. No obstante, un 14,75 % de los encuestados percibe este aspecto en un nivel medio y un 7,5 % lo califica como bajo, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los procesos de retroalimentación y desarrollo de competencias, a fin de asegurar una valoración más equitativa y coherente del desempeño del personal. En relación con los resultados obtenidos, se evidencia una alta relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, ya que una gestión adecuada se traduce en un mejor desempeño de las funciones asignadas al personal. Esta afirmación se sustenta tanto en la revisión de la literatura especializada como en los hallazgos de la presente investigación, donde el 85 % de los encuestados considera que la gestión del talento humano ha incidido de manera positiva en el desempeño de sus actividades laborales.

2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En Honduras, la estructura empresarial está compuesta principalmente por pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales representan una proporción significativa del tejido productivo nacional. De acuerdo con datos del 2023 del Servicio Nacional de Emprendimiento y de Pequeños Negocios (SENPRENDE), aproximadamente el 90 % de las empresas hondureñas

corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales generan una parte importante del empleo en el país. Sin embargo, muchas de estas organizaciones enfrentan limitaciones relacionadas con la profesionalización de la gestión del talento humano, lo que repercute en los niveles de productividad organizacional.

Según informes del Banco Central de Honduras (BCH) (2023), uno de los principales desafíos para el crecimiento empresarial en el país está relacionado con la baja productividad laboral, la cual se encuentra influenciada por factores como la limitada capacitación del personal, la falta de innovación organizacional y la ausencia de sistemas de gestión del desempeño que permitan medir el aporte real del talento humano al logro de los objetivos organizacionales.

De igual forma, estudios desarrollados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2023) señalan que el fortalecimiento de las competencias laborales y la implementación de prácticas modernas de gestión del talento humano constituyen elementos fundamentales para mejorar la productividad empresarial en los países de América Latina, especialmente en economías emergentes donde las organizaciones requieren fortalecer sus capacidades competitivas.

Tabla 1. Tabla de ejemplos de competencias laborales

Competencia	Descripción	Importancia en la productividad
Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar con otros para lograr objetivos organizacionales	Mejora la coordinación y la eficiencia en los procesos
Comunicación efectiva	Habilidad para transmitir información de forma clara y oportuna	Reduce errores y facilita la toma de decisiones
Resolución de problemas	Capacidad para analizar situaciones y proponer soluciones eficientes	Favorece la mejora continua en los procesos
Adaptabilidad	Capacidad para ajustarse a cambios organizacionales y tecnológicos	Permite responder a entornos dinámicos
Liderazgo	Capacidad para guiar, motivar y dirigir equipos de trabajo	Fortalece el desempeño y compromiso laboral

Fuente: Adaptado de Alles (2019).

En este contexto, la adopción de modelos de Gestión Estratégica de Personas permite integrar procesos como la planificación del talento humano, la gestión por competencias, la evaluación del desempeño y la capacitación continua, contribuyendo a mejorar el rendimiento laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estas prácticas facilitan la alineación entre las capacidades de los colaboradores y la estrategia organizacional, lo que repercute positivamente en los niveles de productividad empresarial.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

CI Solution es una empresa hondureña especializada en servicios de consultoría y gestión integral del talento humano. Durante sus 15 años de trayectoria, se ha posicionado como un aliado estratégico para organizaciones públicas y privadas, ofreciendo soluciones en reclutamiento, desarrollo organizacional, capacitación y evaluación del desempeño.

CI Solution es una empresa especializada en proveer estrategias de Desarrollo Organizacional, brindando soluciones innovadoras a nivel nacional y regional fundada el 11 de marzo de 2011. Brinda servicios integrales en estrategias de negocio, optimizando los procesos y reduciendo los costos operativos de sus clientes. Se caracteriza por brindar oportunidades de empleo de forma gratuita a sus candidatos, como parte de su compromiso social empresarial, también ofrece pasantías en organizaciones de prestigio a pasantes universitarios.

La empresa mantiene una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo, la responsabilidad y el compromiso, pilares que la Gerencia General considera esenciales para el crecimiento sostenible y la calidad del servicio.

CI Solution ofrece diferentes servicios para empresas y colaboradores: reclutamiento y selección de personal, estudios socioeconómicos, climas laborales, outsourcing, evaluaciones de habilidades y competencias, capacitaciones integrales, consultorías, team buildings, pruebas de confianza polígrafo y asesoría financiera.

Actualmente la empresa cuenta con 10 colaboradores y dos sucursales; una en Tegucigalpa y una en San Pedro Sula siendo esta la casa matriz.

2.1.3.1 VISIÓN

Ser la empresa líder de servicios Integrales en la Región, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindando confianza, calidad y excelencia.

2.1.3.2 MISIÓN

Brindar Servicios Integrales y Soluciones Innovadoras en Estrategias de negocio, optimizando los procesos y reduciendo los costos operativos de nuestros clientes.

2.1.3.3. VALORES

- Respeto e inclusión
- Integridad

- Confianza
- Excelencia
- Innovación

2.1.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presenta la estructura organizacional de CI SOLUTION, de tipo vertical en los cuales los niveles jerárquicos se distribuyen de la siguiente manera:

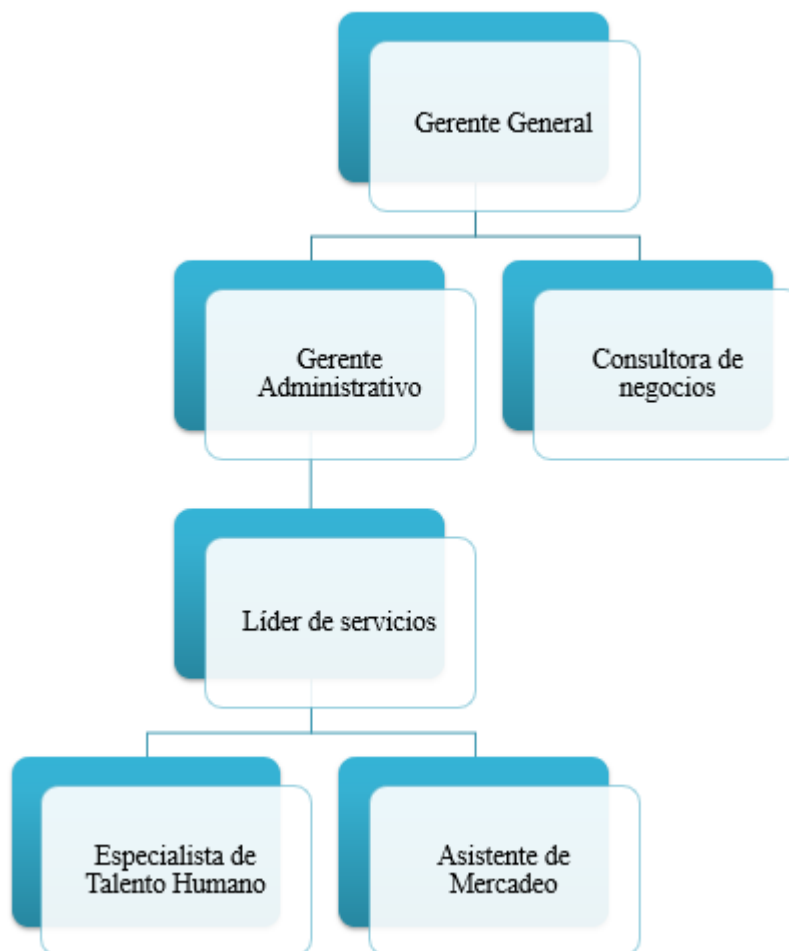


Figura 2. Organigrama de CI SOLUTION

Fuente: Proporcionada por CI SOLUTION (2026)

A mediados del año 2025, la empresa CI Solution S. de R.L. implementó un plan piloto de gestión estratégica del talento humano, el cual contemplaba la realización de capacitaciones y evaluaciones de desempeño para el personal. Los temas de capacitación fueron seleccionados con base en las debilidades identificadas dentro del entorno organizacional, con el objetivo de

fortalecer las competencias del equipo de trabajo.

Sin embargo, a pesar de que el programa fue previamente estructurado y cronologizado, su implementación no se ha desarrollado de manera sistemática ni continua. Debido a ello, actualmente no es posible medir o evidenciar el impacto de estas acciones en términos de mejora de la productividad, el desempeño del personal o el fortalecimiento de la eficiencia organizacional. De igual manera, durante el análisis interno se identificó que los descriptores de puesto de la organización se encuentran desactualizados. Aunque los colaboradores poseen conocimiento general sobre las funciones principales de sus cargos, algunas responsabilidades relevantes no están siendo consideradas dentro de la práctica laboral diaria. Asimismo, se detectó la existencia de puestos que aún no cuentan con un descriptor formal, lo cual limita la claridad en la asignación de funciones, responsabilidades y alcance de cada cargo. CI SOLUTION. (2025).

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

La conceptualización constituye un elemento fundamental dentro del marco teórico de una investigación, ya que permite establecer el significado y alcance de los principales conceptos utilizados en el estudio. En este sentido, el marco conceptual facilita la comprensión del fenómeno investigado al presentar las definiciones teóricas que sustentan el análisis del problema de investigación. Asimismo, permite delimitar los términos que serán utilizados con mayor frecuencia a lo largo del estudio y establecer su relación con el enfoque teórico adoptado.

2.2.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS

La gestión estratégica de personas se refiere al conjunto de políticas, prácticas y procesos orientados a alinear el talento humano con la estrategia organizacional con el propósito de mejorar el desempeño empresarial y generar ventajas competitivas sostenibles. Según Chiavenato (2020), la gestión del talento humano implica la planificación, organización, desarrollo y coordinación de las personas dentro de la organización con el objetivo de alcanzar los resultados institucionales de manera eficiente.

En este sentido, la gestión estratégica de personas va más allá de las funciones administrativas tradicionales de recursos humanos, ya que busca integrar los procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias con los objetivos estratégicos de la organización. Armstrong y Taylor (2020) señalan que este enfoque permite que las organizaciones aprovechen el potencial de sus colaboradores mediante la creación

de sistemas que fomenten el compromiso, la motivación y el desarrollo profesional.

2.2.2 PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

La productividad organizacional se define como la relación entre los resultados obtenidos por una organización y los recursos utilizados para alcanzarlos. Este concepto permite evaluar el nivel de eficiencia con el cual una empresa utiliza sus recursos humanos, financieros y tecnológicos para generar bienes o servicios. Según Robbins y Judge (2017), la productividad es un indicador clave del desempeño organizacional, ya que refleja la capacidad de la empresa para optimizar sus procesos y maximizar el rendimiento de sus colaboradores.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, la productividad organizacional está estrechamente vinculada con la motivación, el desempeño y el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores. Cuando las organizaciones implementan sistemas de evaluación del desempeño, programas de capacitación y estrategias de desarrollo profesional, es posible mejorar la eficiencia laboral y fortalecer la competitividad empresarial.

2.2.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias es un enfoque estratégico de administración del talento humano que permite identificar, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos requeridos para el desempeño eficiente de los colaboradores dentro de una organización. Este modelo busca alinear las capacidades del personal con los objetivos estratégicos de la empresa, contribuyendo al mejoramiento del desempeño laboral y la productividad organizacional. Según Martha Alles (2019), la gestión por competencias facilita la integración de los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional mediante la identificación de competencias clave para cada puesto de trabajo.

2.2.4 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La gestión del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones evalúan, monitorean y mejoran el rendimiento de los colaboradores en relación con los objetivos organizacionales. Este proceso incluye la definición de metas, el establecimiento de indicadores de desempeño y la retroalimentación continua para promover el desarrollo profesional de los trabajadores.

De acuerdo con Dessler (2020), la gestión del desempeño permite alinear las actividades individuales de los colaboradores con la estrategia de la organización, lo que contribuye a mejorar

la productividad y el logro de los objetivos institucionales. Además, facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora en el desempeño laboral, lo que permite diseñar programas de capacitación y desarrollo orientados a fortalecer las capacidades del talento humano.

2.2.5 COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que permiten a una persona desempeñar eficazmente sus funciones dentro de una organización. Según Alles (2019), las competencias representan un elemento fundamental en la gestión moderna del talento humano, ya que permiten identificar las capacidades necesarias para el desempeño eficiente de los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo.

La gestión por competencias se ha convertido en una herramienta estratégica para las organizaciones, ya que permite diseñar perfiles de puesto, evaluar el desempeño laboral y establecer planes de desarrollo profesional orientados a fortalecer las habilidades de los trabajadores. Asimismo, facilita la alineación entre las capacidades del talento humano y los objetivos estratégicos de la organización.

2.2.6 CAPACITACIÓN

La capacitación se define como el proceso mediante el cual las organizaciones desarrollan y fortalecen las habilidades, conocimientos y competencias de los colaboradores con el propósito de mejorar su desempeño laboral. Según Chiavenato (2020), la capacitación constituye una herramienta estratégica que permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno y mejorar la eficiencia de sus procesos organizacionales.

2.2.7 DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

El desarrollo del talento humano implica un enfoque más amplio que la capacitación, ya que incluye acciones orientadas al crecimiento profesional y personal de los colaboradores dentro de la organización. Estas acciones pueden incluir programas de formación, planes de carrera, mentoría y estrategias de aprendizaje organizacional que contribuyan al fortalecimiento del capital humano y al logro de los objetivos empresariales.

2.2.8 INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores de desempeño son herramientas de medición utilizadas por las organizaciones para evaluar el cumplimiento de metas y el rendimiento de los colaboradores en relación con los objetivos estratégicos establecidos. Estos indicadores permiten monitorear los

resultados de los procesos organizacionales y facilitar la toma de decisiones basada en información objetiva.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), los indicadores de desempeño constituyen un componente esencial en los sistemas de gestión estratégica, ya que permiten evaluar el impacto de las acciones organizacionales en el logro de los objetivos empresariales. En el ámbito de la gestión del talento humano, estos indicadores permiten medir aspectos como la productividad laboral, el desempeño individual, el impacto de la capacitación y el cumplimiento de metas organizacionales.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS DE EDWIN LOCKE

Para comprender cómo las organizaciones pueden mejorar el desempeño de sus colaboradores y alcanzar mayores niveles de productividad, se recurre a la Teoría del Establecimiento de Metas, propuesta por Edwin Locke en 1968. Esta teoría sostiene que el comportamiento humano está influenciado por objetivos específicos y desafiantes, los cuales orientan los esfuerzos de las personas hacia el logro de resultados concretos. Según Locke y Latham (2002), las metas claras y bien definidas incrementan la motivación, el compromiso y el rendimiento laboral, especialmente cuando los colaboradores reciben retroalimentación sobre su desempeño y cuentan con las competencias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

La teoría plantea que las metas funcionan como mecanismos de dirección y regulación del comportamiento, ya que permiten enfocar la atención, movilizar el esfuerzo, fomentar la persistencia y promover el desarrollo de estrategias para alcanzar los resultados esperados. Asimismo, destaca que el compromiso con las metas aumenta cuando estas son comprendidas, aceptadas y percibidas como alcanzables por los colaboradores.



Figura 3. Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke

Fuente: Adaptado de Locke y Latham (2002)

En el contexto organizacional, la teoría del establecimiento de metas sustenta la importancia de definir claramente las funciones, responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto de trabajo, así como establecer objetivos medibles que permitan evaluar el desempeño y orientar los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano. La implementación de descriptores de puestos, planes de capacitación y mecanismos de retroalimentación favorece el cumplimiento de metas individuales y organizacionales, fortaleciendo la productividad y la eficiencia en la organización.

De esta manera, la teoría de Edwin Locke aporta un marco conceptual que permite explicar cómo la definición de objetivos claros, acompañada del desarrollo de competencias y la retroalimentación continua, contribuye al mejoramiento del desempeño laboral y al logro de los objetivos estratégicos de la organización. En consecuencia, esta teoría respalda la presente investigación al evidenciar la relación entre la gestión por competencias y la productividad organizacional en CI Solution (Locke & Latham, 2002).

2.3.1.2 TEORÍA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE MARTHA ALLES

La teoría de gestión por competencias propuesta por Martha Alles establece que las organizaciones deben identificar, desarrollar y gestionar las competencias necesarias para alcanzar sus objetivos estratégicos y mejorar el desempeño organizacional. Desde este enfoque, las competencias comprenden el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que permiten a los colaboradores desempeñar eficazmente sus funciones dentro de la organización.

Según Alles (2006), la gestión por competencias permite alinear los perfiles de puesto con las capacidades requeridas por la organización, facilitando procesos como el reclutamiento, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo del talento humano. Asimismo, este enfoque contribuye a fortalecer la productividad organizacional, debido a que permite identificar brechas de competencias y diseñar estrategias orientadas al mejoramiento continuo del desempeño laboral.

En este sentido, la gestión por competencias constituye una herramienta estratégica para las organizaciones modernas, ya que favorece la alineación entre las capacidades del talento humano y los objetivos empresariales. Además, facilita la implementación de matrices de competencias, descriptores de puesto y sistemas de evaluación del desempeño que contribuyen a la toma de decisiones y al fortalecimiento de la competitividad organizacional.

2.3.1.3 TEORÍA CLÁSICA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ANSOFF

La teoría clásica de la gestión estratégica considera a la empresa u organización como un sistema, en la forma particular de coordinar las actividades de los colaboradores como la planificación, organización, dirección y control, dentro de una cultura y clima organizacional específicos; asimismo, posibilita el desenvolvimiento de los individuos y de la organización, con la intención de cubrir las necesidades de la sociedad, asegurando la competitividad y productividad de la organización. Por ello, la gestión estratégica se fundamenta en las fuerzas sociales, psicológicas, técnicas y económicas que se expresan en el plan estratégico que estable la visión y misión, los valores, las estrategias y los objetivos de cada organización. (Ropa-Carrión et al., 2022)

Asimismo, la teoría asume que las organizaciones o empresas son sistemas complejos, y que la gestión como proceso favorece el desarrollo de la organización. Por ello, la información se convierte en un principio de la gestión, ya que esta, cuando se procesa y adquiere valor se convierte en conocimiento y es de suma importancia para la toma de decisiones estratégicas en el desarrollo organizacional.

Así, la teoría clásica constituye el fundamento para diseñar modelos de gestión estratégica de personas que optimicen la productividad, alineen el desempeño de los colaboradores con los objetivos corporativos y fortalezcan la competitividad organizacional, como el que se propone en esta investigación para CI Solution.

2.3.1.4 GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO DE PATRICK WRIGHT Y GARY MCMAHAN

El enfoque de configuraciones es consistente con los conceptos de ajuste “horizontal” y “vertical” (Wright y McMahan, 1992). El ajuste horizontal implica la adecuación entre las prácticas de recursos humanos, de forma que distintas prácticas como la selección, 3 evaluación, compensación y formación se dirijan hacia los mismos objetivos. La integración horizontal o “ajuste interno” se distingue del “ajuste externo” o integración vertical, en que este último examina si el sistema de recursos humanos está alineado o no con la estrategia de la empresa. Desde esta perspectiva, se afirma que, si distintas estrategias requieren comportamientos diferentes de los empleados, entonces las prácticas de recursos humanos deben estimular e incentivar los comportamientos apropiados para cada estrategia particular (por ejemplo, Arthur, 1992; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996).

La gestión estratégica del talento humano ha evolucionado desde modelos tradicionales de control hacia enfoques basados en el compromiso de los colaboradores. De acuerdo con Richard E. Walton, el enfoque de control se caracteriza por estructuras jerárquicas rígidas, una estricta supervisión del trabajo y una limitada participación de los empleados en la toma de decisiones, donde el desempeño se regula principalmente mediante normas y procedimientos. Posteriormente surge una etapa de transición en la que las organizaciones comienzan a incorporar mecanismos de participación, comunicación y consulta con los colaboradores, así como prácticas orientadas a mejorar el clima laboral y evitar la pérdida de empleos. Finalmente, el modelo de compromiso promueve estructuras organizativas más flexibles, el trabajo en equipo, la participación de los empleados en la resolución de problemas y en la mejora del desempeño organizacional. En este enfoque, la organización reconoce a los colaboradores como un recurso estratégico, fomentando el desarrollo de competencias, la equidad en las recompensas y la generación de objetivos compartidos que contribuyan al logro de los resultados empresariales.

La teoría clásica de la gestión estratégica propuesta por Igor Ansoff establece que las organizaciones deben planificar y coordinar sus recursos y actividades mediante estrategias que orienten el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, permitiendo mejorar su competitividad y productividad. En este marco, la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow aporta una perspectiva motivacional al señalar que el desempeño de los colaboradores está influenciado por la satisfacción progresiva de sus necesidades, lo que implica que las organizaciones deben desarrollar prácticas que promuevan el bienestar, el reconocimiento y el desarrollo del talento humano. Complementariamente, el enfoque de gestión estratégica del talento humano planteado por Patrick M. Wright y Gary C. McMahan sostiene que las prácticas de recursos humanos deben integrarse y alinearse con la estrategia organizacional para generar comportamientos y competencias que contribuyan al logro de los objetivos empresariales. En conjunto, estas teorías sustentan la importancia de diseñar modelos de gestión estratégica de personas que articulen la planificación organizacional, la motivación de los colaboradores y la alineación de las prácticas de talento humano con la estrategia empresarial, con el fin de fortalecer la productividad y el desempeño organizacional.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

Diversos estudios han analizado la relación entre la gestión estratégica del talento humano y la productividad organizacional mediante diferentes metodologías de investigación.

2.3.2.1 ESTUDIO “LA GESTIÓN HUMANA Y LA PRODUCTIVIDAD, VILLAMIZAR, 2008, COLOMBIA

Uno de los estudios relevantes es el desarrollado por Villamizar (2008) en Colombia, titulado “La gestión humana y la productividad empresarial”. La investigación utilizó una metodología cuantitativa basada en encuestas aplicadas a colaboradores de diferentes organizaciones con el objetivo de analizar la relación entre las prácticas de gestión del talento humano y los niveles de productividad organizacional. Los resultados evidenciaron que las organizaciones que implementan programas de capacitación y sistemas de evaluación del desempeño presentan mayores niveles de productividad laboral.

2.3.2.2 ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS LATINOAMERICANAS, GANGA, PÉREZ Y MANSILLA, 2018, CHILE

Otro estudio relevante es el desarrollado por Ganga, Pérez y Mansilla (2018) en Chile, quienes analizaron la relación entre las prácticas de gestión estratégica y el desempeño organizacional en empresas latinoamericanas. La investigación utilizó un enfoque mixto que combinó encuestas y entrevistas a directivos, permitiendo identificar que la implementación de prácticas estratégicas de gestión del talento humano contribuye al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

2.3.2.3 INVESTIGACIÓN EN ORGANIZACIONES LATINOAMERICANAS ORIENTADA A ANALIZAR LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL, PUCHEU, 2021, AMÉRICA LATINA

Asimismo, Pucheu (2021) desarrolló una investigación en organizaciones latinoamericanas orientada a analizar los sistemas de evaluación del desempeño y su impacto en la productividad laboral. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo basado en la aplicación de cuestionarios estructurados y análisis estadístico de los resultados. Los hallazgos evidenciaron que la implementación de sistemas formales de evaluación del desempeño permite mejorar la eficiencia organizacional y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

En el campo de la gestión estratégica del talento humano, diversos investigadores han desarrollado metodologías orientadas a analizar la relación entre las prácticas de gestión de personas y el desempeño organizacional. Estas metodologías se basan en enfoques cuantitativos, cualitativos o mixtos que permiten evaluar variables como la productividad laboral, el desempeño

individual, la capacitación y el desarrollo de competencias dentro de las organizaciones.

2.3.2.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, CHIAVENATO, 2020, BRASIL

Una de las metodologías más utilizadas en estudios sobre gestión del talento humano es el enfoque de diagnóstico organizacional, el cual permite analizar la situación actual de la empresa mediante la recopilación y análisis de información relacionada con la estructura organizacional, los procesos de recursos humanos, el clima laboral y los niveles de desempeño. Este tipo de metodología facilita la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora dentro de la organización, lo que permite diseñar estrategias orientadas a fortalecer la gestión del talento humano (Chiavenato, 2020).

2.3.2.5 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, ALLES, 2019, ARGENTINA

Otra metodología ampliamente utilizada en investigaciones relacionadas con la productividad organizacional es el análisis de competencias laborales. Este enfoque se basa en la identificación de las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para el desempeño eficiente de los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo. A través de esta metodología es posible establecer perfiles de puesto, matrices de competencias y programas de desarrollo que contribuyan a mejorar el desempeño individual y colectivo dentro de la organización (Alles, 2019).

2.3.2.6 MODELOS DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO BASADOS EN INDICADORES (KPI), ARMSTRONG Y TAYLOR, 2023, REINO UNIDO

Asimismo, diversas investigaciones han utilizado modelos de gestión del desempeño como metodología para evaluar el aporte del talento humano al logro de los objetivos organizacionales. Estos modelos se fundamentan en el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPI), metas organizacionales y sistemas de retroalimentación continua que permiten monitorear el rendimiento de los colaboradores y promover la mejora continua en los procesos organizacionales (Armstrong & Taylor, 2023).

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En investigaciones relacionadas con la gestión estratégica del talento humano, diferentes autores han utilizado diversos instrumentos para recopilar información sobre el desempeño laboral, la capacitación y la productividad organizacional. Estos instrumentos permiten obtener datos relevantes que facilitan el análisis de las prácticas de gestión de personas dentro de las

organizaciones.

En el estudio desarrollado por Villamizar (2008) se utilizó el cuestionario estructurado como instrumento principal para recopilar información sobre prácticas de gestión humana, capacitación y productividad laboral dentro de las organizaciones analizadas.

Por su parte, Ganga, Pérez y Mansilla (2018) utilizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos y colaboradores, lo cual permitió obtener información cualitativa sobre la percepción de las prácticas de gestión estratégica del talento humano.

Asimismo, en la investigación desarrollada por Pucheu (2021) se aplicaron cuestionarios de evaluación del desempeño y análisis de indicadores organizacionales, los cuales permitieron evaluar el impacto de las prácticas de gestión del talento humano en los resultados empresariales.

Uno de los instrumentos más utilizados en estudios sobre gestión del talento humano es el cuestionario estructurado dirigido a colaboradores y directivos. Este instrumento permite recopilar información sobre variables como satisfacción laboral, percepción del liderazgo, oportunidades de desarrollo profesional y evaluación de las prácticas de recursos humanos implementadas en la organización. La aplicación de cuestionarios facilita el análisis cuantitativo de la información y permite identificar tendencias relacionadas con el desempeño organizacional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023).

Otro instrumento ampliamente utilizado es la entrevista semiestructurada, la cual permite obtener información cualitativa a partir de la percepción de los colaboradores y directivos sobre los procesos de gestión del talento humano dentro de la organización. Este instrumento facilita la comprensión de aspectos relacionados con la cultura organizacional, las prácticas de liderazgo y los mecanismos de motivación que influyen en el desempeño laboral.

Asimismo, diversos estudios han utilizado matrices de competencias y evaluaciones de desempeño como instrumentos para analizar el nivel de desarrollo de las habilidades y capacidades de los colaboradores dentro de la organización. Estos instrumentos permiten identificar brechas de competencias, establecer planes de capacitación y evaluar el impacto de las acciones de desarrollo del talento humano en la productividad organizacional (Alles, 2019).

Estos instrumentos permitieron recopilar información relevante sobre variables como desempeño laboral, capacitación, competencias laborales y productividad organizacional.

2.4 MARCO LEGAL

El marco legal constituye un elemento fundamental dentro de la gestión del talento humano, ya que establece las normas y regulaciones que orientan las relaciones laborales entre empleadores y colaboradores. En Honduras, la gestión de personas dentro de las organizaciones se encuentra regulada por diversas disposiciones legales que buscan garantizar condiciones laborales adecuadas, promover el desarrollo del talento humano y proteger los derechos de los trabajadores.

Una de las principales normativas que regula las relaciones laborales en el país es el Código del Trabajo de Honduras, el cual establece los derechos y obligaciones tanto de los empleadores como de los trabajadores. Esta legislación contempla aspectos relacionados con la contratación laboral, las condiciones de trabajo, la capacitación, la jornada laboral, los salarios y la seguridad en el empleo. En el contexto de la presente investigación, el Código del Trabajo constituye un marco normativo relevante para el desarrollo de políticas de gestión del talento humano dentro de las organizaciones.

Asimismo, la Ley del Seguro Social de Honduras regula el acceso de los trabajadores a los servicios de seguridad social, incluyendo prestaciones relacionadas con salud, maternidad, invalidez y riesgos profesionales. Esta normativa tiene un impacto directo en la gestión del talento humano, ya que establece obligaciones para las empresas en materia de afiliación y protección social de sus colaboradores.

Por otra parte, la Ley de Formación Profesional administrada por el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) promueve el desarrollo de programas de capacitación orientados al fortalecimiento de las competencias laborales de los trabajadores hondureños. Esta legislación busca mejorar la productividad laboral mediante el desarrollo de habilidades técnicas y profesionales que permitan a los colaboradores adaptarse a las exigencias del mercado laboral.

Finalmente, el marco legal hondureño también contempla disposiciones relacionadas con la igualdad de oportunidades laborales, la no discriminación y la promoción del desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones. Estas regulaciones buscan fomentar ambientes laborales equitativos y promover el crecimiento profesional de los trabajadores, lo cual resulta fundamental para el fortalecimiento de la productividad organizacional y la competitividad empresarial.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

La metodología de la investigación comprende el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que orientan el desarrollo del estudio, permitiendo la recolección, análisis e interpretación de los datos de manera sistemática y coherente, con el fin de dar respuesta al problema planteado y cumplir con los objetivos de la investigación (Roberto Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica constituye un elemento fundamental en el desarrollo de la investigación científica, ya que permite asegurar la coherencia lógica entre el problema de investigación, los objetivos planteados, las variables de estudio, las hipótesis y los métodos empleados para la recolección y análisis de la información.

En este sentido, el presente estudio se orienta a analizar la relación entre la gestión por competencias y productividad organizacional en la empresa CI Solution durante el año 2026.

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica constituye un instrumento de planificación que permite estructurar y relacionar los componentes esenciales de la investigación, tales como el problema, los objetivos, las variables y los métodos de recolección de datos, asegurando la coherencia interna del estudio y facilitando su desarrollo de manera ordenada y sistemática (Roberto Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

Tabla 2. Matriz Metodológica

Título	Formulación del problema	Objetivo General	Preguntas de investigación	Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones
Gestión por Competencias y Productividad Organizacional para el Fortalecimiento o y Capacitación	¿Cómo la gestión por competencias puede contribuir al fortalecimiento o de la productividad mediante	Analizar la gestión por competencias y su relación con la productividad organizacional como base para el	1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión por competencias en CI Solution en relación con las funciones de los puestos	1. Diagnosticar la situación actual de la gestión por competencias en CI SOLUTION en relación	Productividad Organizacional	1. Eficiencia.

del Talento Humano: CI Solution, 2026	descriptores de puestos y capacitación del talento humano en CI SOLUTION durante el año 2026?	fortalecimiento y capacitación del talento humano en CI Solution, 2026.	y el desempeño del talento humano?	con las funciones de los puestos, desempeño laboral y desarrollo del talento humano.		2. Cumplimiento de metas.
			2. ¿Qué relación existe entre las competencias requeridas en los puestos de trabajo y la productividad organizacional en CI Solution?	2. Identificar las competencias requeridas en los puestos de trabajo y su relación con el cumplimiento de funciones y la productividad organizacional.		3. Desempeño.
			3. ¿Cuál es la relación existente entre los procesos de capacitación y fortalecimiento de competencias en el desempeño y productividad de los colaboradores?	3. Analizar la relación entre los procesos de capacitación y fortalecimiento de competencias en el desempeño y productividad de los colaboradores.	Gestión por Competencias	1. Definición de funciones y puestos.

						2. Identificación de competencias .
			4. ¿Qué elementos debe integrar un modelo de fortalecimiento y capacitación del talento humano basado en la gestión por competencias para contribuir a la productividad organizacional ?	4. Proponer lineamientos para un modelo de fortalecimiento o y capacitación del talento humano orientado a la gestión por competencias y la productividad organizacional .		3. Capacitación y desarrollo

Fuente: Elaboración propia (2026)

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables constituyen propiedades que pueden ser observadas y medidas, las cuales adquieren distintos valores y permiten analizar la relación entre los elementos que conforman el objeto de estudio (Mario Tamayo y Tamayo, 2004).



Figura 4. Esquema de variables de estudio en CI Solution

Fuente: Elaboración propia (2026)

La investigación se fundamenta en la relación entre dos variables principales:

- Variable independiente: Gestión por competencias.
- Variable dependiente: Productividad organizacional.

Se establece que la gestión estratégica de personas, a través de procesos como reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y gestión por competencias, incide directamente en los niveles de productividad organizacional, reflejados en el desempeño laboral, cumplimiento de metas y eficiencia operativa.

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 3. Operacionalización de las Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Ítems
Productividad organizacional	La productividad organizacional se entiende como la capacidad de una empresa para alcanzar resultados y cumplir objetivos mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles, orientándose al incremento de la producción o prestación de servicios. Según Robbins y Judge (2017), la productividad es un indicador clave del desempeño organizacional, ya que refleja la capacidad de la empresa para optimizar sus procesos y maximizar el rendimiento de sus	Se medirá a través de aplicación de cuestionarios con el fin de obtener información de nivel de eficiencia, cumplimiento de metas y desempeño.	1. Eficiencia 2. Cumplimiento de metas 3. Desempeño.	1. Nivel de cumplimiento de objetivos 2. Tiempo de ejecución de tareas 3. Productividad por colaborador	1. Encuesta	Sección Variable: Productividad Organizacional 1-20

	colaboradores.					
Gestión por Competencias	La Gestión por Competencias se define como un proceso estratégico orientado a identificar, fortalecer y aplicar las competencias necesarias en los colaboradores, con el propósito de alinear sus capacidades con los objetivos de la organización y favorecer un desempeño más eficaz.	Se medirá a través de aplicación de cuestionarios que permitan analizar la gestión del desempeño, capacitación y gestión por competencias .	1. Definición de funciones y puestos. 2. Identificación de competencias. 3. Capacitación y desarrollo.	1. Nivel de claridad de funciones. 2. Competencias definidas por puestos. 3. Frecuencia de capacitaciones	1. Encuesta	Sección Variable: Gestión por Competencias 1-20

Fuente: Elaboración propia (2026)

3.1.4 HIPÓTESIS

Hipótesis de Investigación (H₁): Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y la productividad organización en CI SOLUTION, 2026

Hipótesis Nula (H₀): No existe una relación significativa entre la gestión por competencias y la productividad organización en CI SOLUTION, 2026

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, ya que integra técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener una comprensión más amplia del proyecto investigado. El enfoque cuantitativo permite medir las variables de estudio mediante la aplicación de encuestas estructuradas, generando información relacionada con la perspectiva de los colaboradores sobre la gestión por competencias y la productividad organizacional. Por otra parte, el enfoque cualitativo facilita la interpretación y análisis de los resultados obtenidos, permitiendo

profundizar en aspectos relacionados con el fortalecimiento del talento humano, los descriptores de puesto y los procesos de capacitación dentro de la organización.

De igual manera, tiene un alcance correlacional, ya que está orientada a analizar la situación actual de los colaboradores de la empresa CI SOLUTION. El estudio se desarrollará con una población total de 10 colaboradores, lo que permite tener información directa y específica del contexto organizacional. En este sentido los resultados reflejan la realidad interna de la empresa durante el periodo de estudio.

Asimismo, la investigación es de tipo transversal, ya que la recolección de datos se realiza en un único momento en el tiempo, sin intervenir en las variables de estudio. No se pretende establecer relaciones causales, sino determinar el grado de relación entre la gestión por competencias y productividad organizacional.

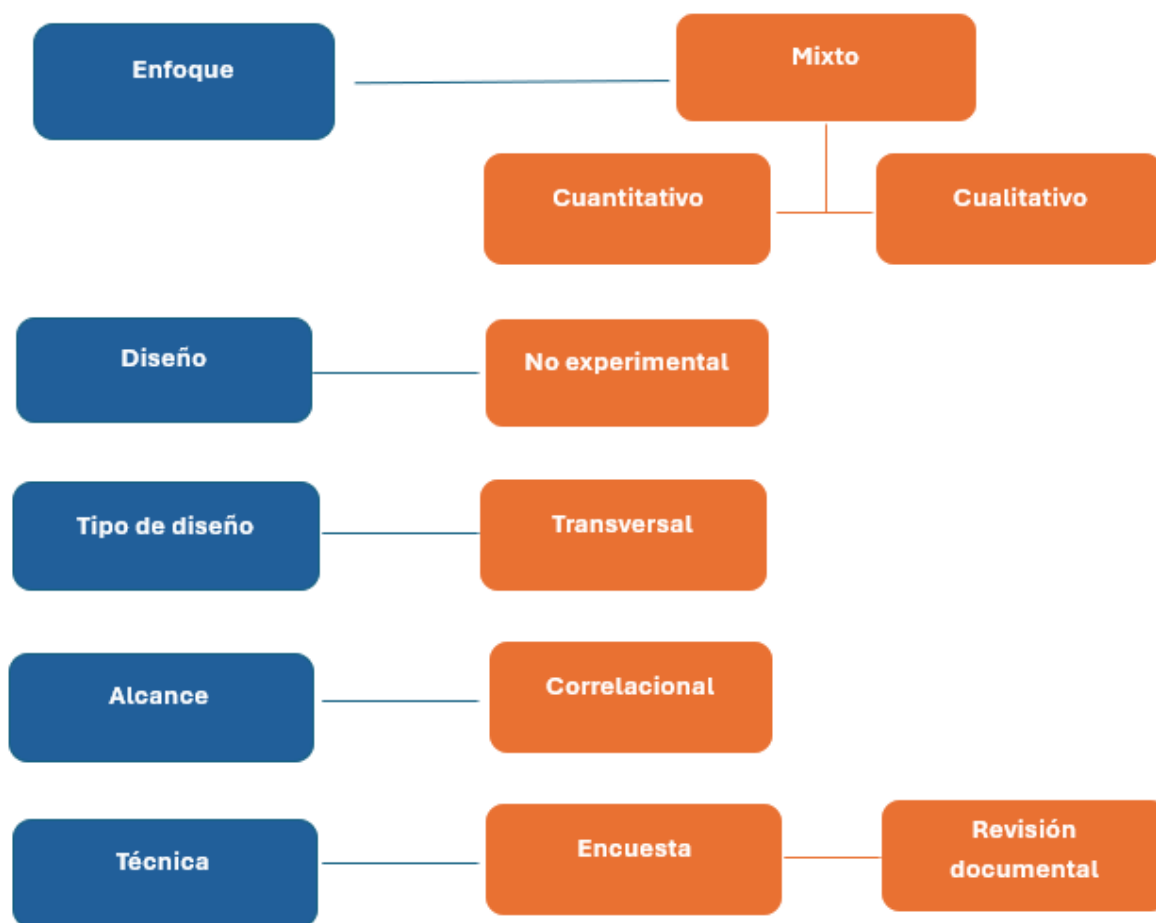


Figura 5. Enfoque y Métodos de Investigación

Fuente: Elaboración propia (2026)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se desarrollará bajo un diseño no experimental, debido a que las variables de interés no son manipuladas, sino que se observan con el propósito de analizar la relación.

Asimismo, la investigación es de tipo transversal, ya que la recolección de datos se llevará a cabo en un periodo determinado, permitiendo obtener una visión específica de la situación en el tiempo en que se desarrolla el estudio.

3.3.1 POBLACIÓN

La población del estudio está conformada por la totalidad de los colaboradores de la empresa CI Solution, incluyendo personal administrativo y operativo. Actualmente la empresa cuenta con 10 colaboradores, por lo que se considera una población accesible para la investigación.

3.3.2 MUESTRA

Dado que la población es reducida, no hay muestra. Considerando el tamaño de la población, se evaluará la posibilidad de trabajar con la totalidad de los individuos (censo), a fin de obtener información más precisa.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Para el desarrollo de la presente investigación se empleará como técnica principal una encuesta en escala de Likert, considerando la variable de Productividad Organizacional abarcando las dimensiones de eficiencia, cumplimiento de metas y desempeño; y, Gestión por Competencias con las dimensiones de definición de funciones y puestos, identificación por competencias y capacitación y desarrollo, cada variable cuenta con 20 preguntas permitiendo la recolección de información directamente de los colaboradores de la empresa CI Solution. Esta técnica resulta pertinente debido a que facilita la obtención de datos objetivos sobre los participantes en relación con la gestión por competencias y su incidencia en la productividad organizacional. Asimismo, la encuesta posibilita la estandarización de las respuestas, permitiendo su posterior análisis de los resultados dentro del contexto organizacional estudiado.

De manera complementaria, se llevará a cabo una revisión documental de los descriptores de puestos y de la estructura del plan de capacitación de la empresa, con el propósito de analizar

la información relacionada con la gestión por competencias. Esta técnica permitirá identificar elementos clave sobre la definición de funciones, responsabilidades, competencias requeridas y procesos de desarrollo del talento humano, sirviendo como base para la construcción, validación y fortalecimiento del instrumento de recolección de datos. Asimismo, contribuirá a garantizar que los ítems de la encuesta estén alineados con la realidad organizacional y los objetivos de la investigación.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Se utilizará como instrumento un cuestionario estructurado, diseñado con base en las variables y dimensiones definidas en la investigación. Este cuestionario permitirá medir las perspectivas de los colaboradores respecto a los factores asociados a la gestión por competencias y la productividad organizacional. El cuestionario será elaborado de forma clara y coherente, garantizando su validez de contenido y confiabilidad, con el propósito de asegurar la calidad de la información recolectada y su adecuada interpretación en el análisis de resultados

3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Tabla 4. Procedimientos Aplicados

SEMANA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MATERIALES
1	Diseño del instrumento	Diana y Sohany	Google Forms
2	Validación del instrumento	Diana y Sohany	Hoja impresas y correos
3	Aplicación del instrumento	Diana	Correos, mensajes
4	Información y resultados	Diana y Sohany	Análisis en Excel

Fuente: Elaboración propia (2026)

3.4.4 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Previo a la aplicación del instrumento de investigación, se llevó a cabo un proceso de validación de contenido mediante el criterio de expertos, quienes evaluaron la claridad, coherencia y relevancia de cada uno de los ítems en relación con las variables de estudio: Gestión por Competencias y Productividad Organizacional. Las observaciones presentadas permitieron realizar los ajustes necesarios para fortalecer la calidad y comprensión del cuestionario.

Posteriormente, se desarrolló una prueba piloto con la participación de tres colaboradores, con el propósito de verificar la comprensión de las preguntas, la adecuación de la escala de respuesta y la consistencia interna del instrumento. A partir de los resultados obtenidos se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0.98, en consecuencia, el instrumento se

considera confiable para su aplicación en la población objeto de estudio.

Encuestado	Items																																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	1	2	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
Varianza	0.00	0.00	0.22	0.22	0.67	0.22	0.22	0.67	0.89	0.22	0.22	0.00	0.22	1.56	0.89	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.67	2.89	2.89	2.67	2.89	2.89	0.22	0.22	1.56	0.22	0.67	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.89	0.67	0.67	
Sumatoria de Varianza	28.67																																							
Varianza de la suma de los ítems	624.67																																							
α	0.98																																							

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Figura 6. Alfa de Cronbach

Fuente: Elaboración propia (2026)

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información constituyen el conjunto de recursos utilizados para la obtención de datos relevantes en una investigación, los cuales pueden ser de carácter primario o secundario, permitiendo sustentar el análisis y garantizar la validez de los resultados (Roberto Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias de esta información están integradas por los datos recolectados directamente de los colaboradores de la empresa CI SOLUTION obtenidos mediante la aplicación de una encuesta estructurada. Asimismo, se considerarán los datos proporcionados por la empresa, tales como información relacionada con descriptores de puestos, procesos de capacitación, evaluaciones internas y otros documentos relacionados para el desarrollo de la investigación. Esta información permitirá obtener datos directos y específicos sobre la gestión por competencias y productividad organizacional de la empresa.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias corresponden a información recopilada a través de diversos materiales que respaldan teóricamente la investigación. Entre estas se incluyen libros académicos, artículos científicos, tesis relacionadas con el tema de estudio, así como normativas y documentos institucionales.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este capítulo se resumen los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas a los 8 colaboradores que ejercen como muestra de CI SOLUTION, con el fin de analizar la gestión por competencias y su relación con la productividad organizacional como base para el fortalecimiento y capacitación del talento humano. Los resultados se visualizarán mediante gráficos de manera ordenada y entendible. Iniciando con la descripción de ciertos datos demográficos que permiten tener mayor entendimiento del contexto o situación donde se desarrolló la investigación.

Como dato de importancia el menor de los colaboradores tiene 20 años y la mayor tiene 59 años. Dicho instrumento se aplicó a los siguientes puestos: Especialista de Talento Humano, Mercadeo, Líder de Servicios, Consultor Organizacional, Consultora de Negocios, debido a que la encuesta es confidencial solo se mencionaran los datos demográficos de los participantes.

4.1.1 DESCRIPCION DE LA POBLACION

El tamaño de la muestra, para esta investigación, fue de 8 colaboradores de “CI SOLUTION”, donde se determinó la siguiente información demográfica:

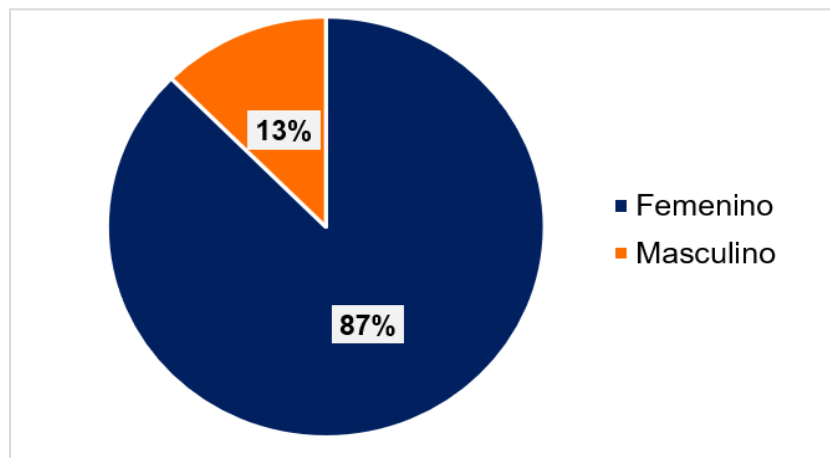


Figura 7. Resultados del género de la población encuestada en CI SOLUTION

Fuente: Elaboración Propia (2026)

De acuerdo con la Figura 6, el 87% de los encuestados fueron mujeres y un 13% fueron hombres, mostrando que hay más cantidad de colaboradores del género femenino dentro de la empresa.

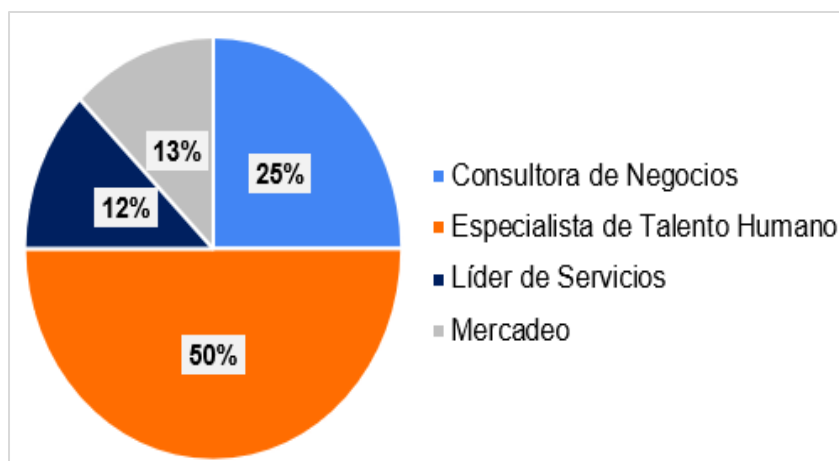


Figura 8. Puesto de trabajo de la población encuestada en CI SOLUTION

Fuente: Elaboración Propia (2026)

De acuerdo con la Figura 7, el 50% de los encuestados pertenecen al puesto de Especialista de Talento Humano, un 25% como consultores, un 13% como Mercadeo y un 12% como líder de servicios.

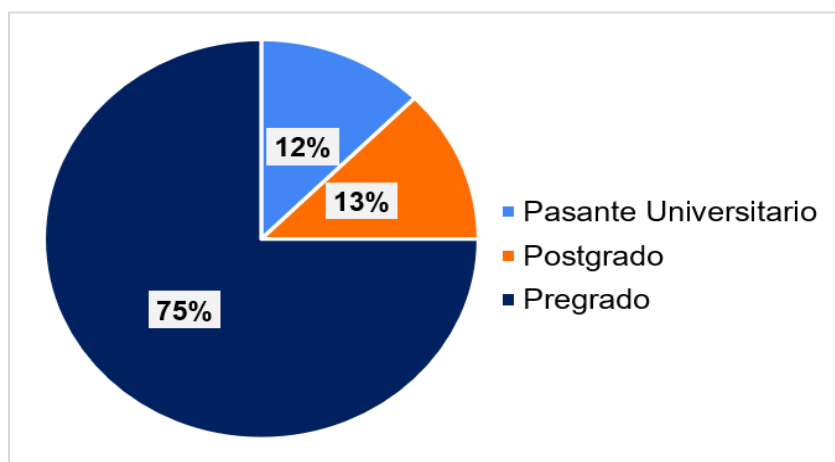


Figura 9. Grado académico de la población encuestada en CI SOLUTION

Fuente: Elaboración Propia (2026)

De acuerdo con la Figura 8, el 75% de los encuestados tienen un grado académico de pregrado, un 13% con postgrado y un 12% son pasantes universitarios.

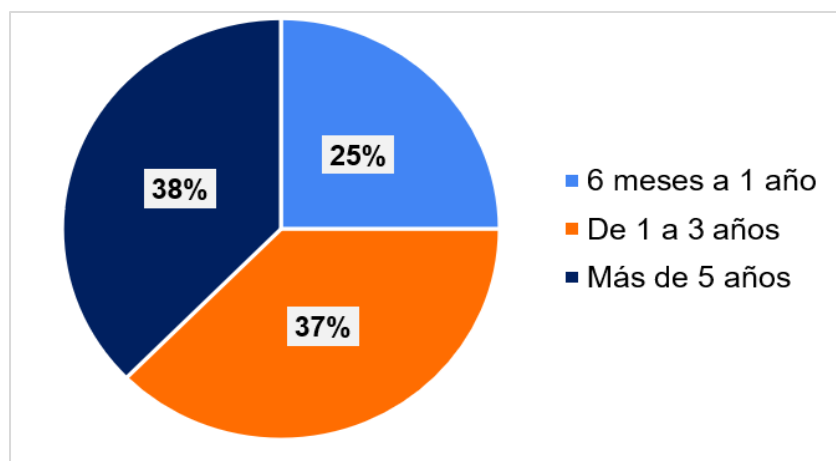


Figura 10. Años de antigüedad de la población encuestada en CI SOLUTION

Fuente: Elaboración Propia (2026)

De acuerdo con la Figura 9, el 38% han colaborado con la empresa por más de 5 años, el 37% ha laborado de 1 a 3 años y el 37 % durante 6 meses a 1 año.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

En este apartado se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de CI SOLUTION. Para una mejor comprensión, la información se muestra en gráficas que muestran los resultados obtenidos de la Escala de Likert, donde se correlacionará de acuerdo en base a los objetivos previamente establecidos.

4.2.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO

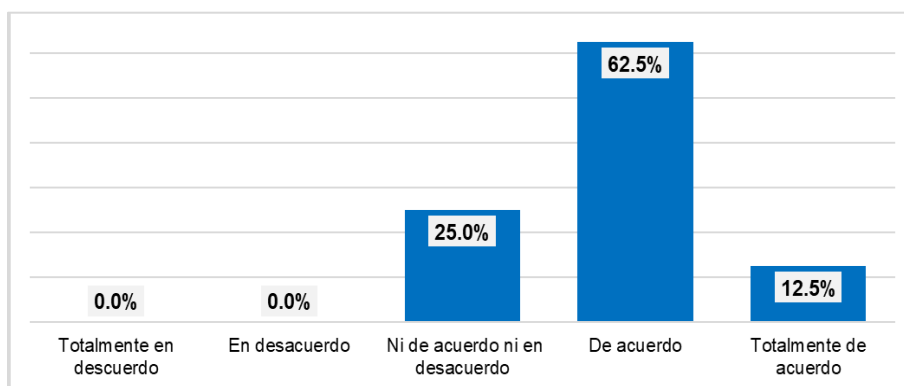


Figura 11. Resultados obtenidos de la comunicación de metas

Fuente: Elaboración Propia (2026)

En este resultado se puede identificar que, el 62.5% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y un 12.5% totalmente de acuerdo, lo que evidencia que la mayoría percibe que las metas

laborales son comunicadas de manera clara y coherente. Sin embargo, un 25.0% se mostró neutral, indicando oportunidades de mejora en los procesos de comunicación organizacional.

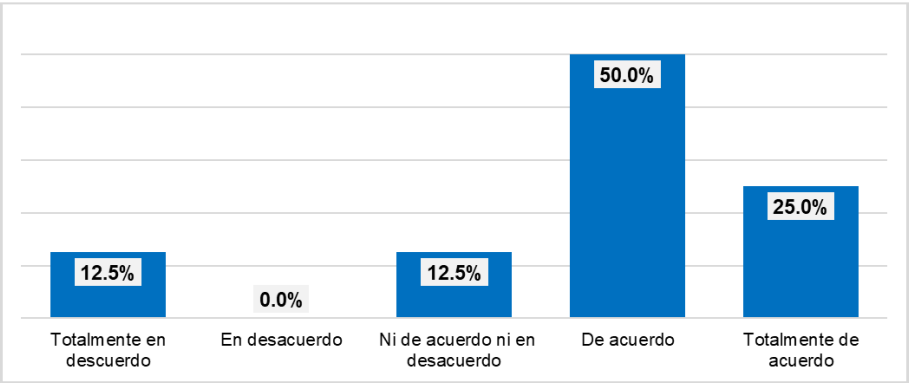


Figura 12. Resultados obtenidos de metas asignadas

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Respecto a este resultado, relacionado con el alcance de las metas asignadas, el 50.0% indicó estar de acuerdo y el 25.0% totalmente de acuerdo, reflejando una percepción positiva sobre la viabilidad de los objetivos laborales. No obstante, se observa un 12.5% en total desacuerdo y otro 12.5% neutral, lo cual sugiere que algunos colaboradores podrían enfrentar limitaciones para alcanzar las metas establecidas.

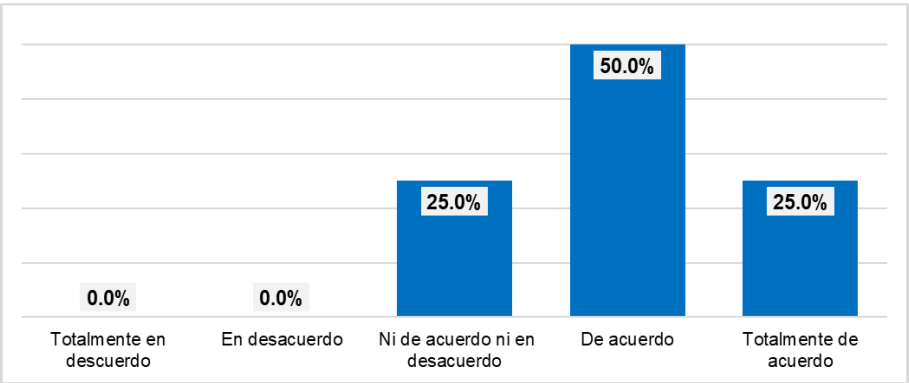


Figura 13. Resultados obtenidos sobre procedimientos definidos

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Respecto a este resultado, correspondiente a la claridad de los procedimientos de trabajo, el 50.0% de los participantes expresó estar de acuerdo y un 25.0% totalmente de acuerdo, evidenciando que los procesos organizacionales son percibidos como estructurados. Sin embargo, un 25.0% se mantuvo neutral, reflejando la necesidad de reforzar la socialización de

procedimientos internos.

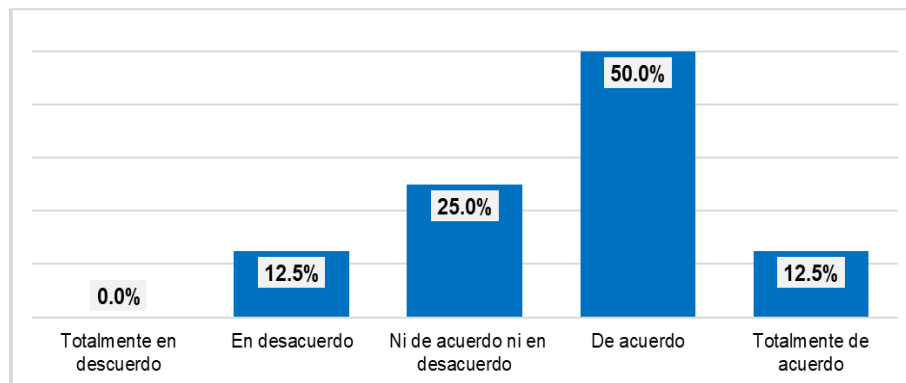


Figura 14. Resultados obtenidos de eficiencia en los procesos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia (2026)

En este resultado, correspondiente a los procesos de trabajo y ejecución eficiente de tareas, el 50.0% de los participantes expresó estar de acuerdo, un 25.0% neutral, un 12.5% en desacuerdo y otro 12.5% totalmente de acuerdo. Esto sugiere que en general, los colaboradores perciben los procesos de trabajo como un apoyo para el desempeño de sus tareas, aunque existen oportunidades de mejora para fortalecer la percepción de eficiencia de todos los participantes

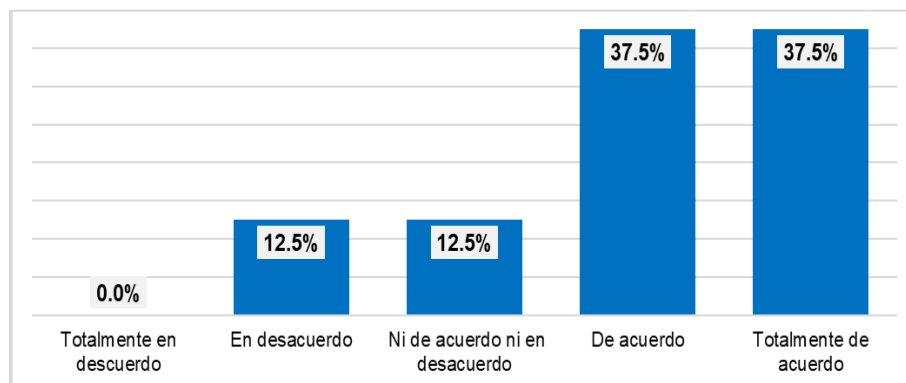


Figura 15. Resultados obtenidos sobre recursos disponibles

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Estos resultados reflejan una valoración mayormente favorable, ya que el 75.0% de los colaboradores considera que cuenta con recursos suficientes para desempeñar sus funciones. No obstante, un 12.5% se mostró neutral y otro 12.5% manifestó desacuerdo, sugiriendo que algunos colaboradores podrían requerir mejores herramientas o recursos adicionales para realizar su trabajo de manera más eficiente.

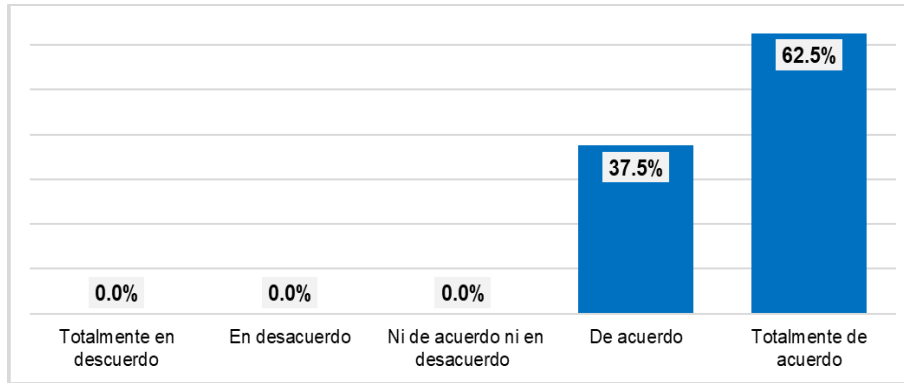


Figura 16. Resultados obtenidos del uso adecuado de los recursos

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Por otra parte, estos resultados, enfocado en el uso adecuado de recursos asignados al trabajo, muestra una valoración altamente positiva, donde el 62.5% respondió totalmente de acuerdo y el 37.5% de acuerdo, lo que demuestra una percepción favorable sobre la disponibilidad y aprovechamiento de recursos para desempeñar funciones laborales.

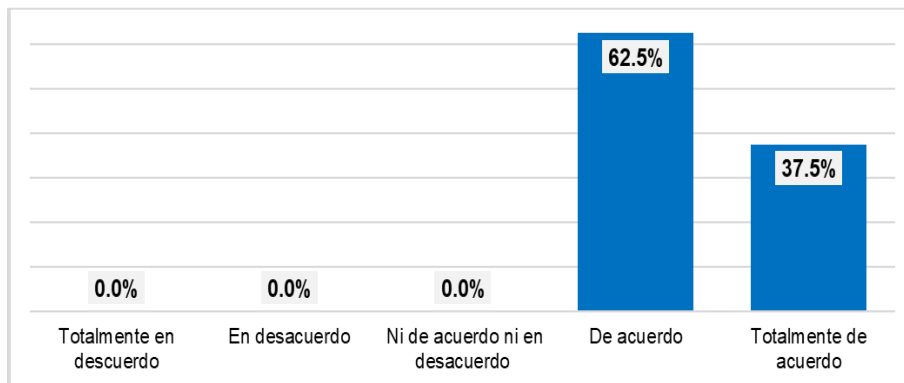


Figura 17. Resultados obtenidos sobre la organización del tiempo

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Este ítem de resultados, relacionado con la organización del tiempo para el cumplimiento de responsabilidades, el 62.5% indicó estar de acuerdo y el 37.5% totalmente de acuerdo, evidenciando una adecuada gestión del tiempo por parte de los colaboradores, aspecto que favorece la eficiencia organizacional.

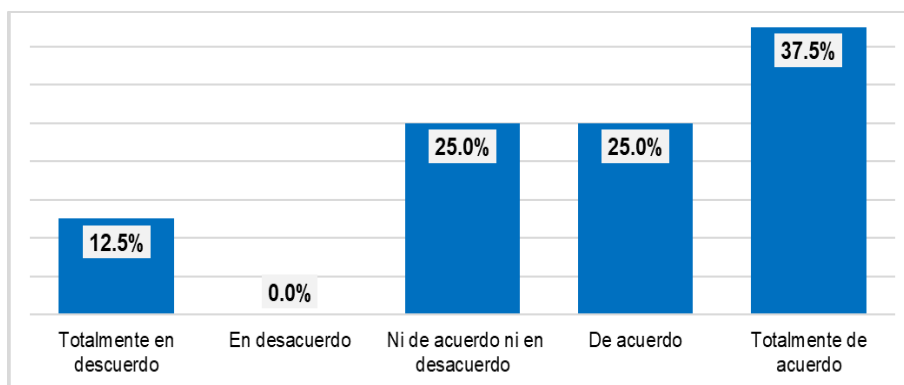


Figura 18. Resultados obtenidos sobre la carga de trabajo

Fuente: Elaboración Propia (2026)

En cuanto a los resultados de este ítem, referente a la carga de trabajo asignada, el 37.5% manifestó estar totalmente de acuerdo y el 25.0% de acuerdo, mientras que un 25.0% se mostró neutral y un 12.5% totalmente en desacuerdo. Estos resultados indican una percepción mayoritariamente favorable; sin embargo, sugieren posibles diferencias en la distribución de cargas laborales entre algunos colaboradores.

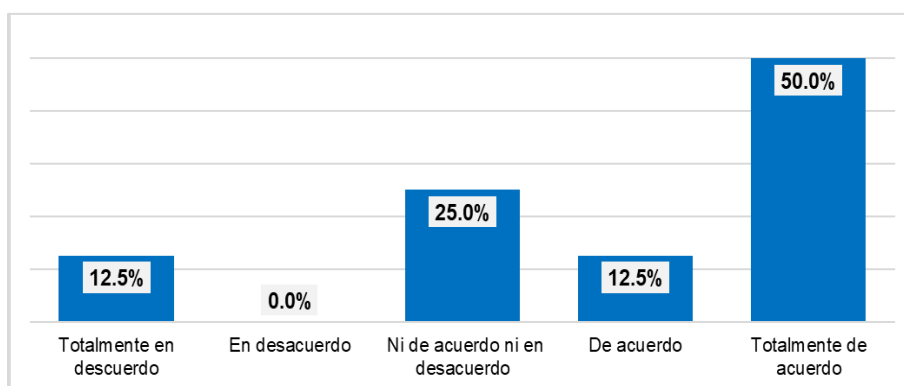


Figura 19. Resultados obtenidos el uso adecuado de los recursos

Fuente: Elaboración Propia (2026)

En este resultado se observa un resultado dividido. Aunque el 62.5% manifestó sentirse motivado, destacando un 50.0% totalmente de acuerdo, existe un 25.0% neutral y un 12.5% totalmente en desacuerdo. Esto indica que, si bien la mayoría presenta niveles positivos de motivación, aún hay colaboradores que podrían requerir estrategias de reconocimiento, acompañamiento o fortalecimiento del clima laboral para incrementar su compromiso y motivación.

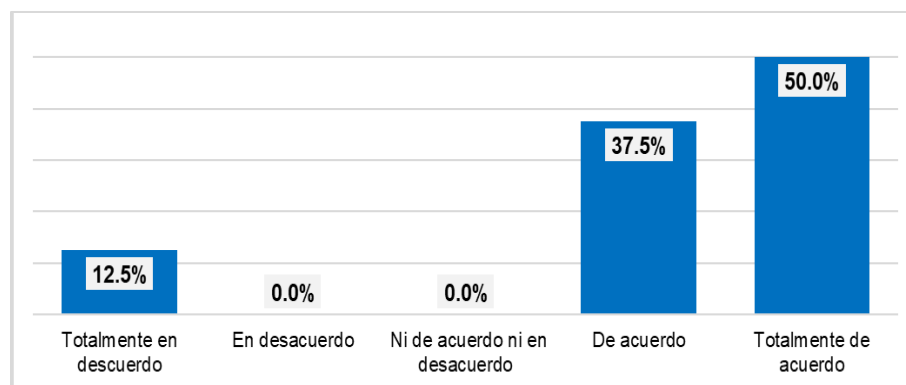


Figura 20. Resultados obtenidos del apoyo proporcionado a los colaboradores

Fuente: Elaboración Propia (2026)

El 87.5% de los participantes en este resultado percibe que recibe apoyo por parte de la empresa para mejorar su rendimiento, siendo uno de los indicadores con valoración más positiva. Sin embargo, un 12.5% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que sugiere la necesidad de identificar casos específicos donde el acompañamiento, capacitación o retroalimentación pueda fortalecerse.

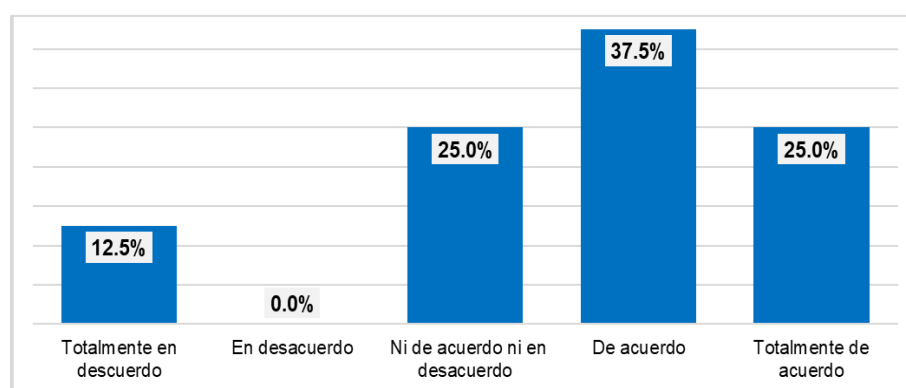


Figura 21. Resultados obtenidos sobre el reconocimiento del desempeño

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Este resultado, en relación con el reconocimiento al desempeño el 37.5% de los encuestados expresó estar de acuerdo y un 25.0% totalmente de acuerdo, mientras que un 25.0% se mantuvo neutral y un 12.5% manifestó total desacuerdo. Esto evidencia que, aunque existe una percepción positiva del reconocimiento organizacional, aún pueden fortalecerse mecanismos de motivación y valoración del desempeño.

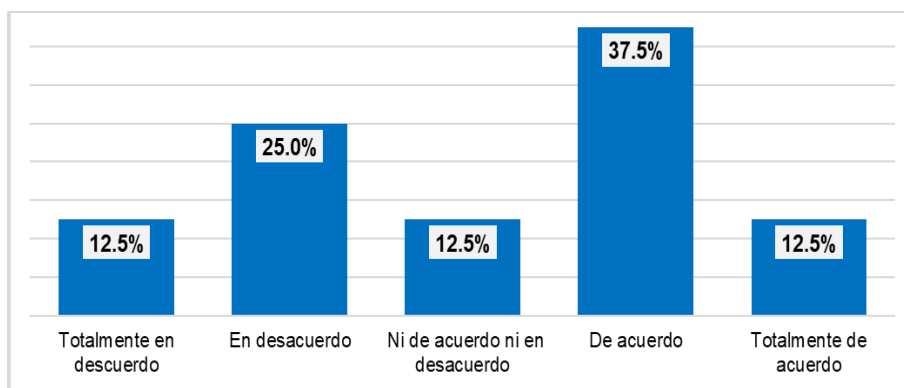


Figura 22. Resultados obtenidos disponibilidad de herramientas y método para evaluaciones

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Este resultado, referente a la existencia de herramientas y metodologías para realizar evaluaciones, el 37.5% señaló estar de acuerdo y el 12.5% totalmente de acuerdo; no obstante, un 25.0% expresó desacuerdo y un 12.5% total desacuerdo, reflejando percepciones diversas y posibles oportunidades de mejora en los procesos de evaluación del desempeño.

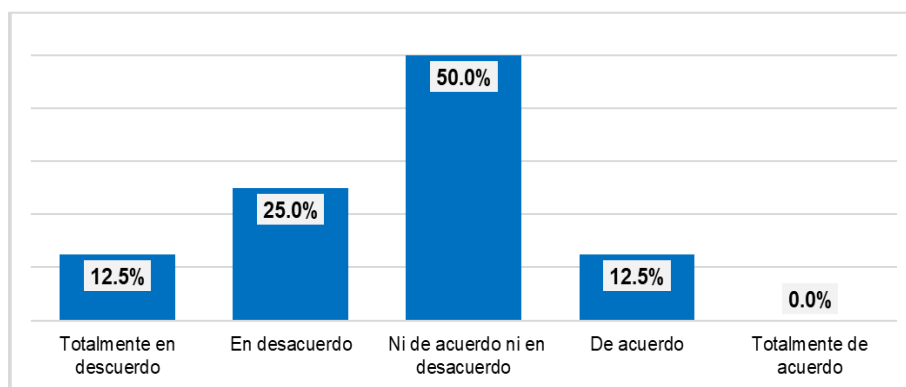


Figura 23. Resultados obtenidos sobre evaluaciones periódicas de desempeño

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Este resultado, relacionado con la realización de evaluaciones periódicas del desempeño, presenta una tendencia neutral predominante (50.0%), seguida de un 25.0% en desacuerdo y solo un 12.5% de acuerdo. Estos resultados evidencian una percepción limitada sobre la frecuencia o efectividad de las evaluaciones periódicas dentro de la empresa, constituyéndose en un aspecto de mejora organizacional.

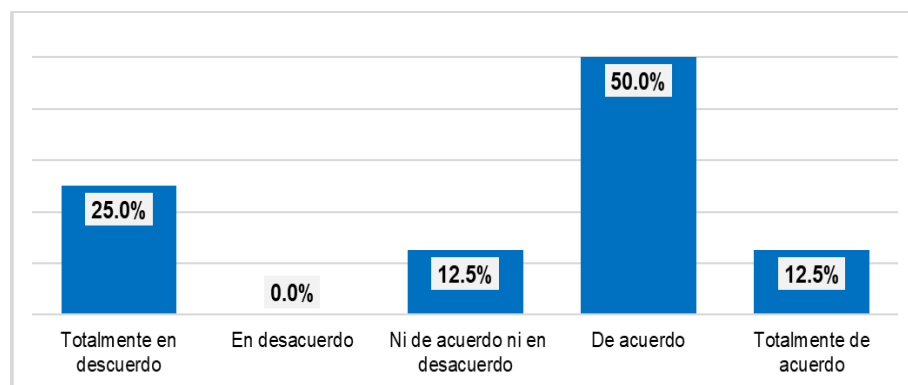


Figura 24. Resultados obtenidos sobre criterios de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración Propia (2026)

En este resultado el 62.5% indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con conocer los criterios de evaluación, se observa un 25.0% totalmente en desacuerdo y un 12.5% neutral. Esto evidencia que no todos los colaboradores tienen claridad sobre cómo se mide su desempeño, por lo que sería recomendable reforzar la comunicación y socialización de los criterios de evaluación para asegurar transparencia y comprensión general.

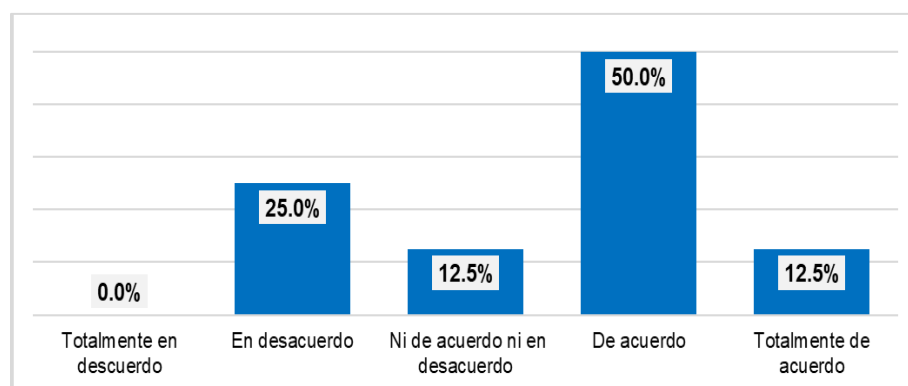


Figura 25. Resultados obtenidos sobre claridad en los criterios de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración Propia (2026)

En este resultado el 62.5% considera que los criterios de evaluación son claros y justos. Sin embargo, un 25.0% expresó desacuerdo y un 12.5% neutralidad, lo cual puede indicar percepciones de falta de claridad o equidad en algunos procesos de evaluación. Esto sugiere la importancia de revisar y comunicar de manera más efectiva los mecanismos de evaluación del desempeño.

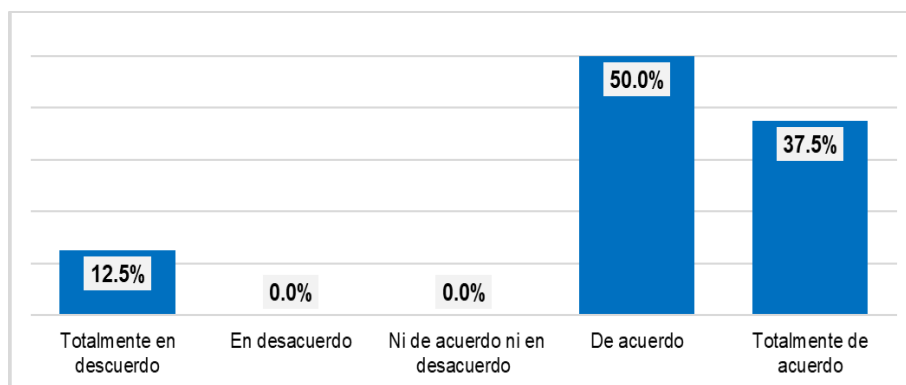


Figura 26. Resultados obtenidos sobre retroalimentación al desempeño

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Este resultado, referente a la retroalimentación recibida para mejorar el desempeño laboral, el 50.0% indicó estar de acuerdo y un 37.5% totalmente de acuerdo, lo que demuestra que la mayoría considera que la retroalimentación contribuye positivamente a su rendimiento. Sin embargo, un 12.5% menciona estar totalmente en desacuerdo, por lo que sugiere revisar la retroalimentación brindada a los colaboradores.

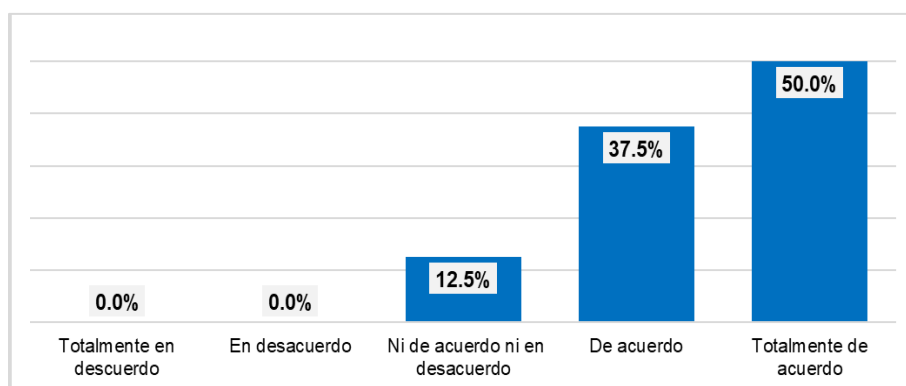


Figura 27. Resultados obtenidos sobre rendimiento laboral

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Este resultado refleja una autopercepción positiva del rendimiento laboral, donde el 50.0% respondió totalmente de acuerdo y el 37.5% de acuerdo, evidenciando altos niveles de compromiso y desempeño individual.

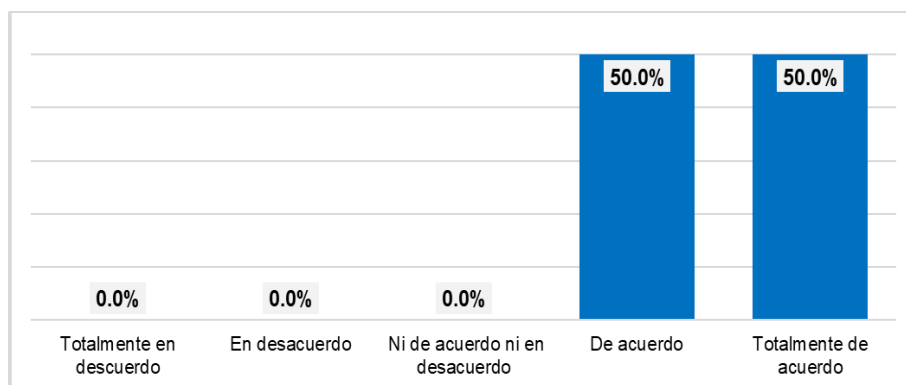


Figura 28. Resultados obtenidos sobre logro de los objetivos organizacionales

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Para este resultado el 100% de los colaboradores se distribuye entre las categorías de acuerdo (50.0%) y totalmente de acuerdo (50.0%) respecto a que su desempeño contribuye al logro de los objetivos organizacionales, reflejando un alto sentido de pertenencia y compromiso con los resultados de CI Solution.

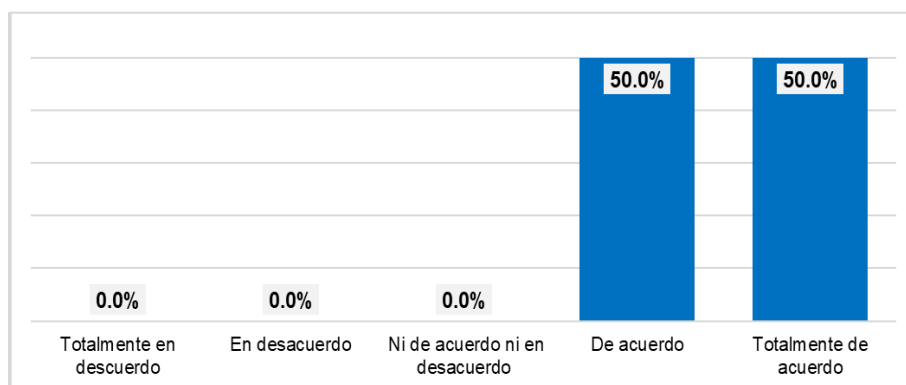


Figura 29. Resultados obtenidos sobre aporte de valor a la organización

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Este resultado presenta uno de los resultados más favorables, ya que el 100% de los participantes considera que su trabajo aporta valor a la organización, distribuyéndose entre 50.0% de acuerdo y 50.0% totalmente de acuerdo. Esto refleja un alto nivel de sentido de pertenencia y reconocimiento de la importancia de sus funciones dentro de la empresa.

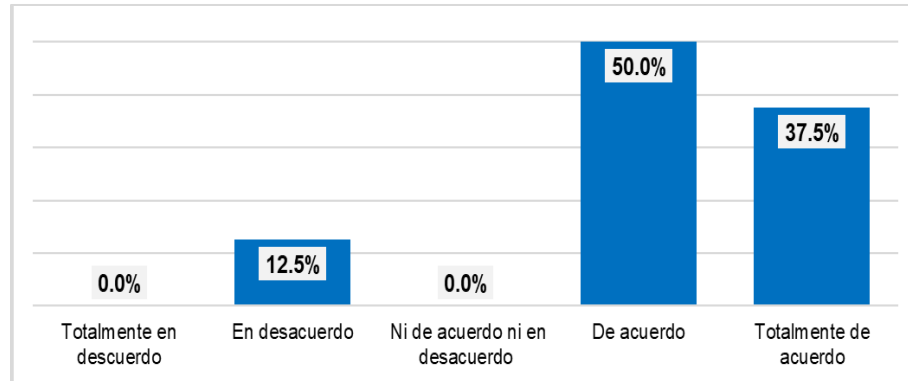


Figura 30. Resultados obtenidos sobre acciones para mejorar la productividad

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Para este resultado, el 87.5% de los colaboradores tiene una percepción positiva sobre las acciones impulsadas por la empresa para mejorar la productividad laboral. Solo un 12.5% manifestó desacuerdo, lo que indica que, en términos generales, las iniciativas implementadas son valoradas favorablemente, aunque aún podrían fortalecerse ciertas estrategias para lograr mayor aceptación en todos los colaboradores.

A continuación, se presentan los resultados de la variable Gestión por Competencias:

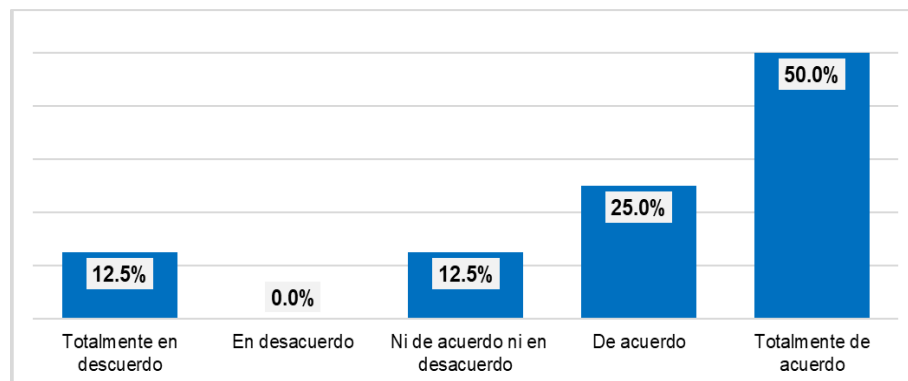


Figura 31. Resultados obtenidos sobre la comunicación de objetivos organizacionales

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados muestran que el 75% de los colaboradores se encuentra entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” respecto a que la empresa comunica claramente sus objetivos organizacionales. Sin embargo, un 13% manifestó estar totalmente en desacuerdo y otro 13% mantiene una posición neutral. Esto refleja que, aunque la mayoría del personal percibe una comunicación organizacional adecuada, todavía existen colaboradores que consideran que la

información institucional no siempre se transmite de manera clara o efectiva. Esta situación puede provocar falta de alineación entre las funciones individuales y los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, resulta importante fortalecer los canales de comunicación interna para asegurar que todos los colaboradores comprendan las metas organizacionales y puedan orientar adecuadamente su desempeño laboral.

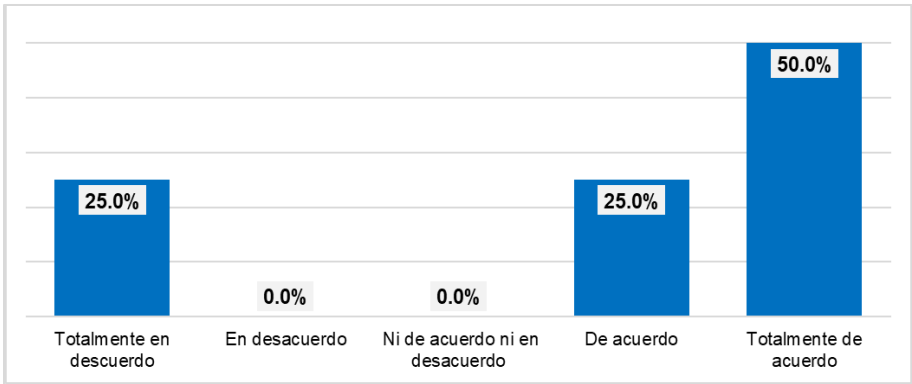


Figura 32. Resultados obtenidos sobre funciones claras del puesto

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La gráfica evidencia que el 75% de los colaboradores considera que las funciones de su puesto están claramente definidas, mientras que un 25% manifestó estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Estos resultados indican que, aunque la empresa mantiene cierto nivel de organización en la asignación de funciones, aún existen áreas donde las responsabilidades no están completamente delimitadas. La falta de claridad puede generar duplicidad de tareas, dificultades operativas y problemas en la evaluación del desempeño. Por lo tanto, se considera necesario continuar fortaleciendo y actualizando los descriptores de puesto dentro de la organización.

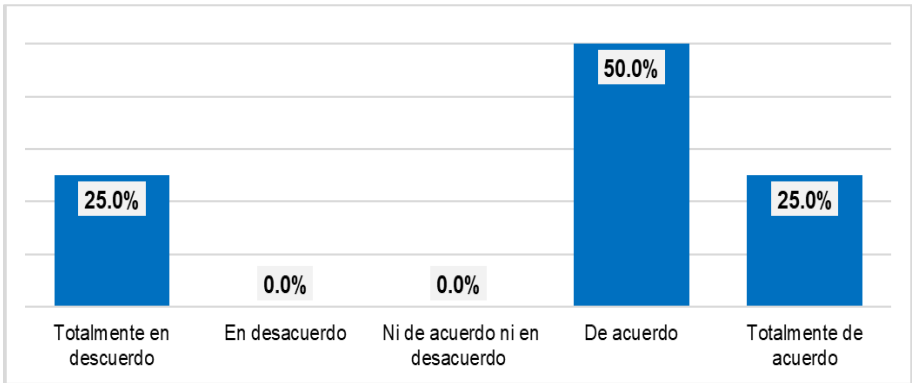


Figura 33. Resultados obtenidos sobre responsabilidades del descriptor de puesto

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados reflejan que el 75% de los colaboradores considera que las responsabilidades que desempeña están alineadas con su descriptor de puesto. Sin embargo, un 25% indicó estar totalmente en desacuerdo. Esto evidencia que, aunque la mayoría percibe coherencia entre sus funciones y responsabilidades, todavía existen colaboradores que realizan actividades adicionales o distintas a las formalmente asignadas. La situación anterior pone de manifiesto la necesidad de revisar periódicamente los descriptores de puesto para asegurar que respondan a la realidad operativa de la empresa.

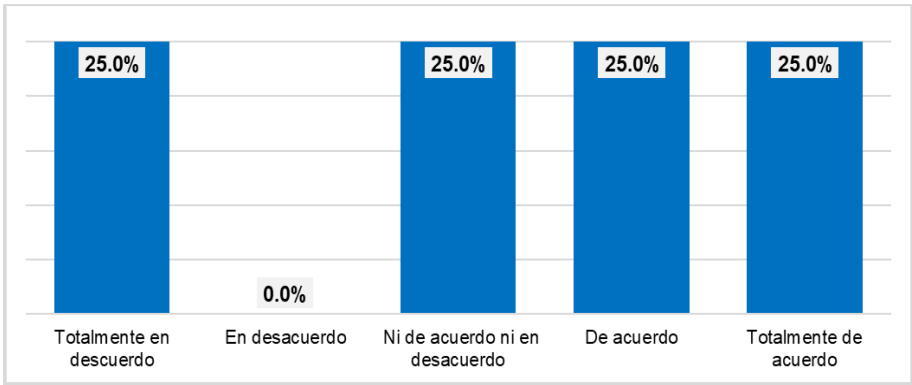


Figura 34. Resultados obtenidos sobre indicadores de desempeño

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La gráfica muestra que el 50% de los colaboradores se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo respecto al conocimiento de indicadores de desempeño, mientras que un 25% permanece neutral y otro 25% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Estos resultados reflejan que no todos los colaboradores conocen claramente cómo se evalúa su desempeño laboral, lo cual puede afectar el cumplimiento de metas y limitar el mejoramiento continuo dentro de la organización. En consecuencia, se considera importante fortalecer la comunicación y seguimiento de indicadores de desempeño para que el personal tenga claridad sobre los resultados esperados en sus funciones.

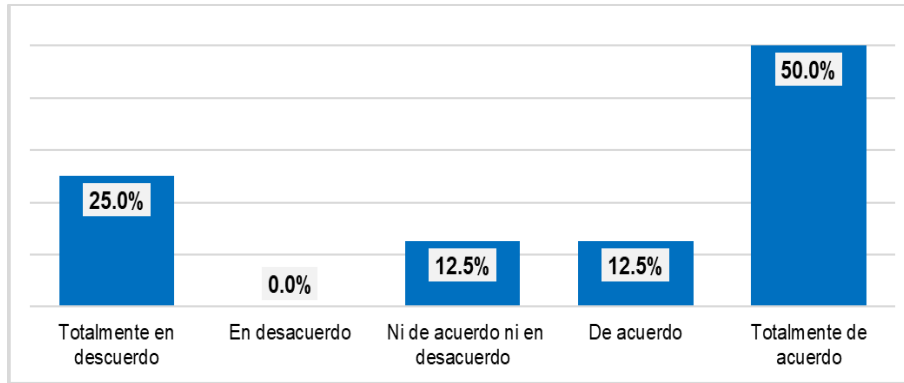


Figura 35. Resultados obtenidos sobre descriptores de puesto

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados evidencian que el 63% de los colaboradores está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el descriptor de puesto ayuda a evitar la duplicidad de tareas. Sin embargo, un 25% manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 13% se mantiene neutral. Esto demuestra que, aunque los descriptores de puesto representan una herramienta importante para organizar funciones, todavía existen oportunidades de mejora relacionadas con la delimitación de responsabilidades laborales. La duplicidad de tareas puede afectar la eficiencia organizacional y generar confusión dentro de las áreas de trabajo, por lo que resulta importante fortalecer la estructura funcional de la empresa.

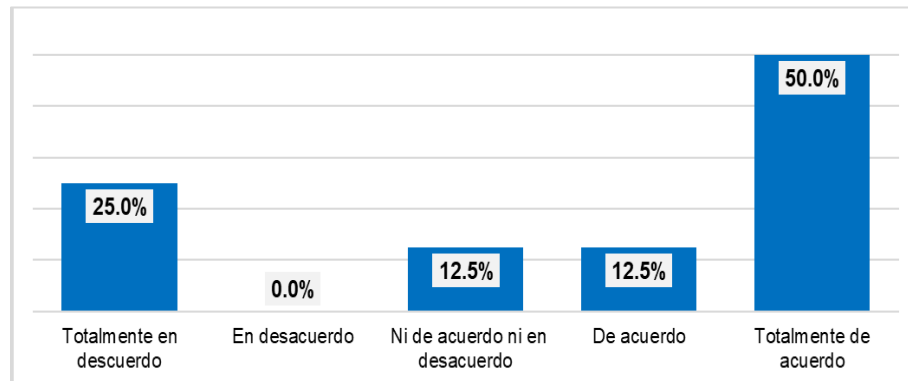


Figura 36. Resultados obtenidos sobre relación puesto-área

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La gráfica refleja que el 63% de los colaboradores considera que el descriptor de puesto facilita comprender la relación entre áreas organizacionales. No obstante, un 25% indicó estar totalmente en desacuerdo y un 13% permanece neutral. Estos resultados evidencian que aún

existen dificultades en la integración y coordinación interdepartamental dentro de la empresa. Por ello, se considera importante fortalecer la comunicación y articulación entre áreas para mejorar el trabajo en equipo y el flujo eficiente de procesos organizacionales.

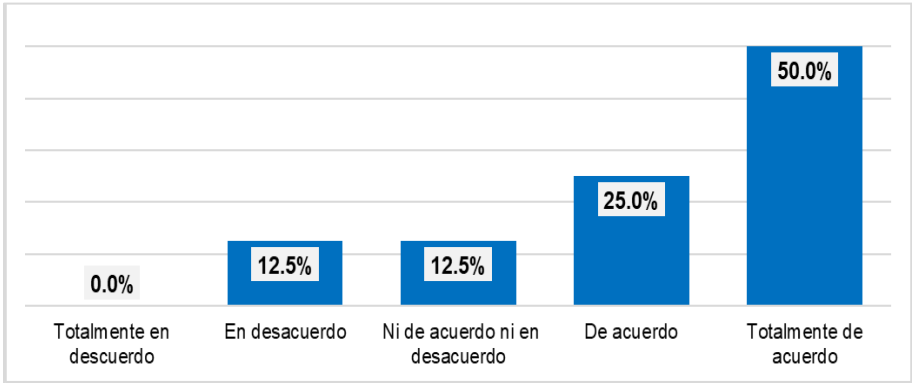


Figura 37. Resultados obtenidos sobre identificación de competencias

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados muestran que el 75% de los colaboradores está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la empresa identifica y desarrolla las competencias laborales del personal. Sin embargo, un 13% manifestó estar en desacuerdo y otro 13% mantiene una posición neutral. Esto evidencia que la organización realiza esfuerzos orientados al fortalecimiento del talento humano; no obstante, todavía existen colaboradores que consideran insuficientes las acciones relacionadas con el desarrollo de competencias. En consecuencia, resulta importante fortalecer los procesos de formación y seguimiento del talento humano para garantizar un desarrollo más integral del personal.

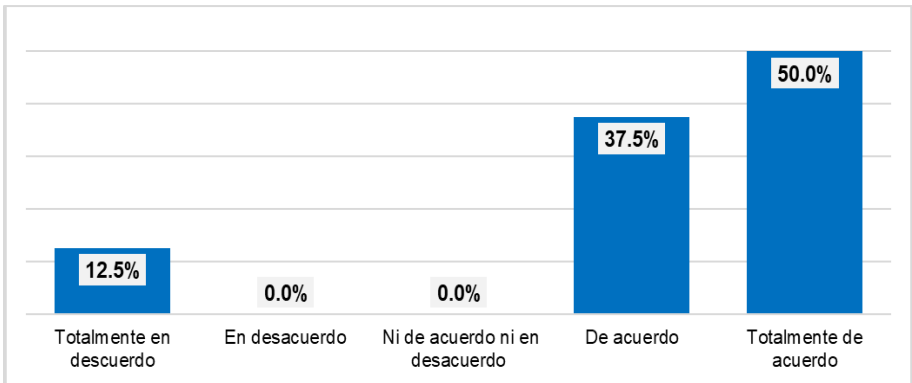


Figura 38. Resultados obtenidos de la promoción del desarrollo de competencias

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La gráfica evidencia que el 88% de los colaboradores considera que la empresa promueve el desarrollo de competencias laborales, mientras que un 13% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción positiva sobre las prácticas organizacionales orientadas al crecimiento profesional y fortalecimiento del talento humano. Sin embargo, la existencia de opiniones negativas indica que todavía existen áreas de mejora relacionadas con la participación y acceso equitativo a oportunidades de desarrollo.

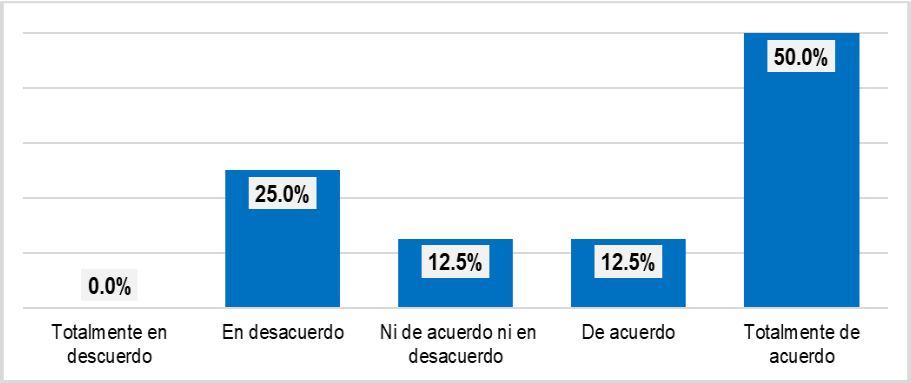


Figura 39. Resultados obtenidos sobre claridad en competencias requeridas

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados reflejan que el 63% de los colaboradores considera que existe claridad respecto a las competencias requeridas para su puesto. Por otro lado, un 25% manifestó estar en desacuerdo y un 13% mantiene una posición neutral. Esto evidencia que, aunque gran parte del personal conoce las competencias necesarias para desempeñar sus funciones, todavía existen colaboradores con dudas o desconocimiento sobre las capacidades requeridas en sus puestos de trabajo. La situación anterior puede afectar el desempeño laboral y limitar el cumplimiento eficiente de funciones organizacionales.

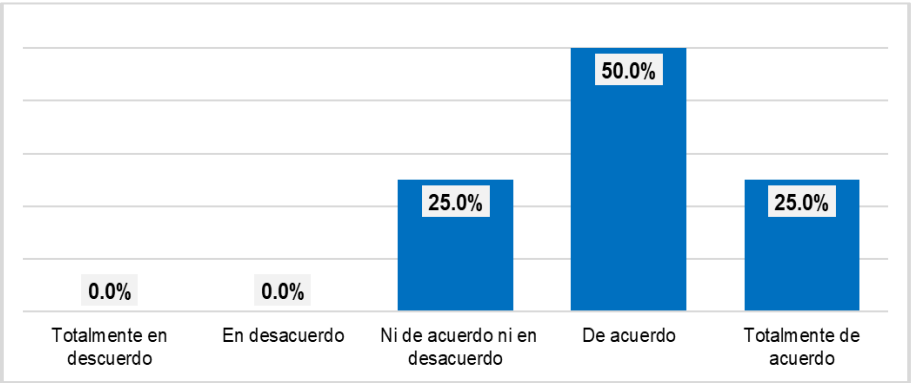


Figura 40. Resultados obtenidos sobre necesidad de capacitación

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La gráfica muestra que el 75% de los colaboradores considera que la empresa identifica las necesidades de capacitación del personal. Sin embargo, un 25% mantiene una posición neutral. Estos resultados reflejan que la organización reconoce la importancia de detectar necesidades de formación; no obstante, algunos colaboradores no perciben claramente dichos procesos dentro de la empresa. Por ello, se considera necesario fortalecer la comunicación y planificación de programas de capacitación dirigidos al desarrollo del talento humano.

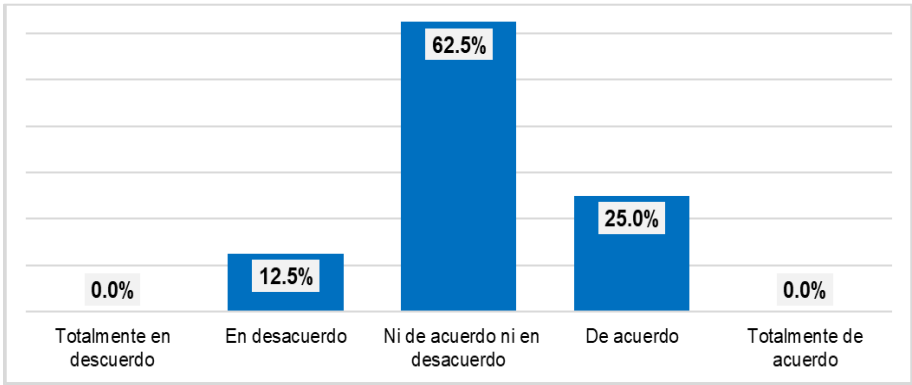


Figura 41. Resultados obtenidos del plan de capacitación

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados evidencian que únicamente el 25% de los colaboradores considera que existe un plan de capacitación definido dentro de la empresa, mientras que un 63% mantiene una posición neutral y un 13% está en desacuerdo. Esto refleja una debilidad importante dentro de la organización, ya que gran parte del personal no tiene claridad sobre la existencia de procesos formales de capacitación. La falta de un plan estructurado puede limitar el fortalecimiento de competencias y afectar el desarrollo profesional de los colaboradores.

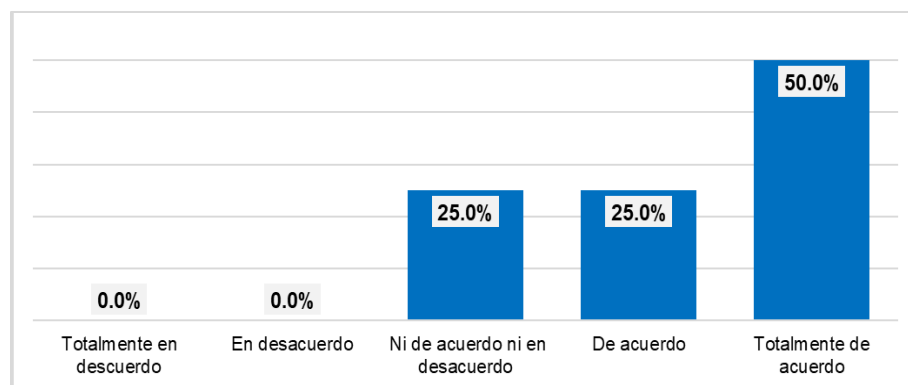


Figura 42. Resultados obtenidos sobre capacitaciones recibidas

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La gráfica refleja que el 75% de los colaboradores considera haber recibido capacitación para fortalecer sus habilidades laborales, mientras que un 25% permanece neutral. Estos resultados evidencian que la empresa desarrolla procesos de formación para el personal; sin embargo, algunos colaboradores podrían considerar insuficientes las oportunidades de capacitación recibidas. En consecuencia, se recomienda fortalecer la frecuencia y cobertura de los programas de formación organizacional.

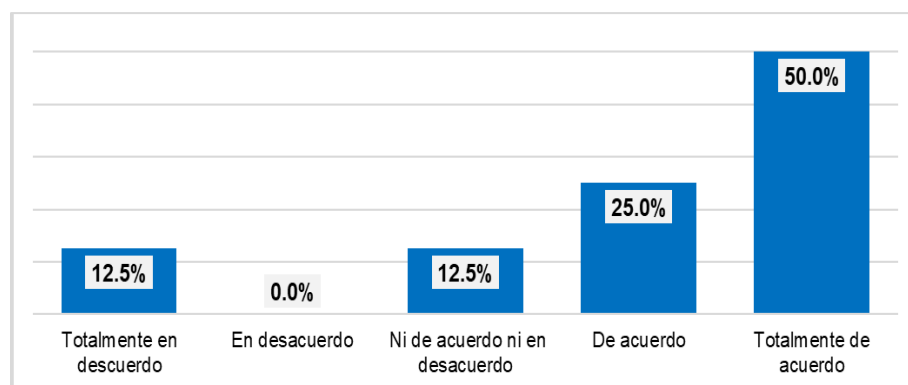


Figura 43. Resultados obtenidos sobre capacitaciones según necesidad del puesto

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados muestran que el 75% de los colaboradores considera que las capacitaciones recibidas están alineadas con las necesidades de su puesto, mientras que un 13% permanece neutral y otro 13% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Esto refleja que, aunque la mayoría percibe coherencia entre las capacitaciones y sus funciones laborales, todavía existen colaboradores que consideran que los procesos formativos no responden completamente a sus necesidades reales de

trabajo.

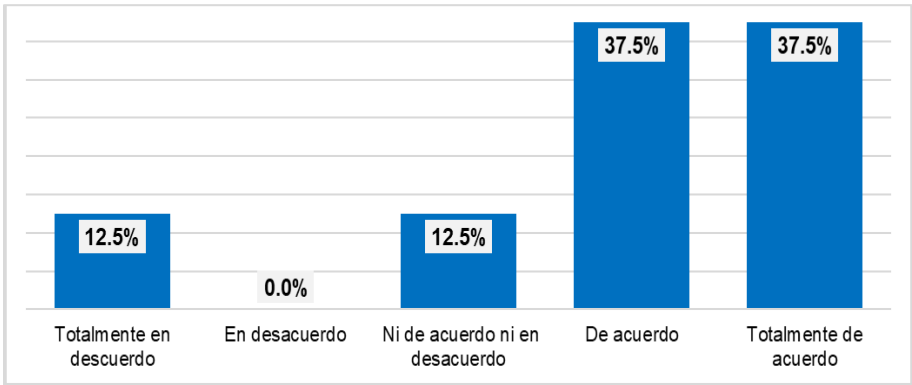


Figura 44. Resultados obtenidos sobre capacitaciones y desempeño

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La gráfica evidencia que el 75% de los colaboradores considera útiles las capacitaciones recibidas para el desempeño de su trabajo. Sin embargo, un 13% permanece neutral y otro 13% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción mayormente positiva sobre el impacto de la capacitación; no obstante, también muestran que algunos colaboradores no perciben beneficios significativos en los procesos de formación recibidos.

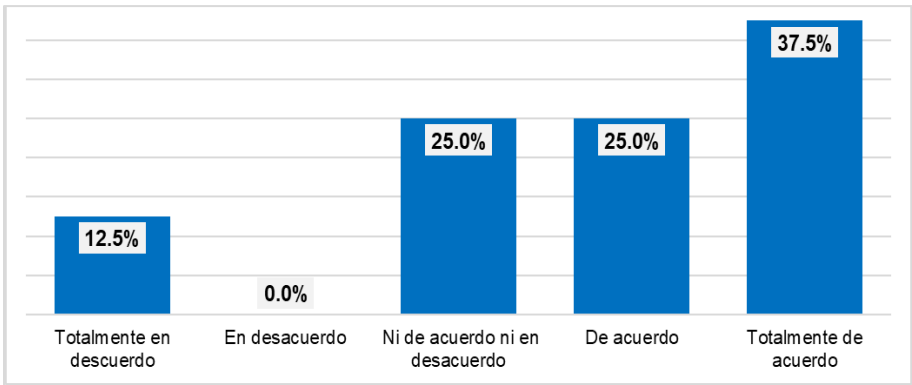


Figura 45. Resultados obtenidos sobre capacitaciones y productividad

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados reflejan que el 63% de los colaboradores considera que las capacitaciones contribuyen a mejorar su productividad, mientras que un 25% mantiene una posición neutral y un 13% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Esto evidencia que las capacitaciones generan un impacto positivo en gran parte del personal; sin embargo, todavía existen colaboradores que no perciben una relación directa entre capacitación y mejora de productividad laboral.

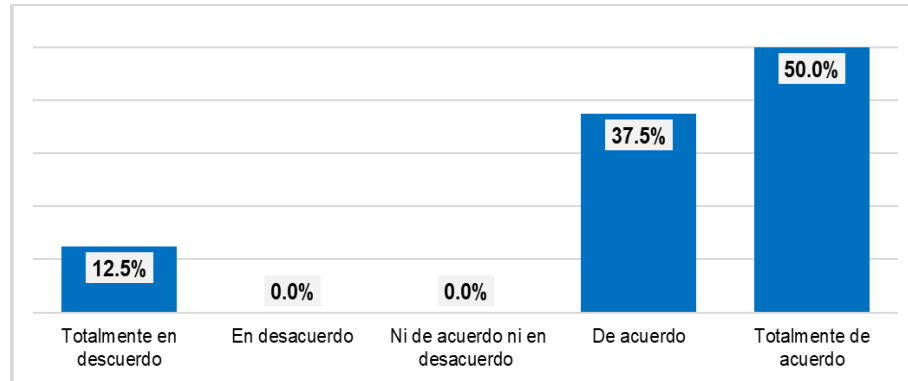


Figura 46. Resultados obtenidos sobre capacitaciones y desempeño

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La gráfica muestra que el 88% de los colaboradores está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existen oportunidades de aprendizaje continuo dentro de la empresa, mientras que un 13% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción favorable sobre las oportunidades de desarrollo profesional; sin embargo, todavía existen colaboradores que consideran limitadas las oportunidades de aprendizaje organizacional.

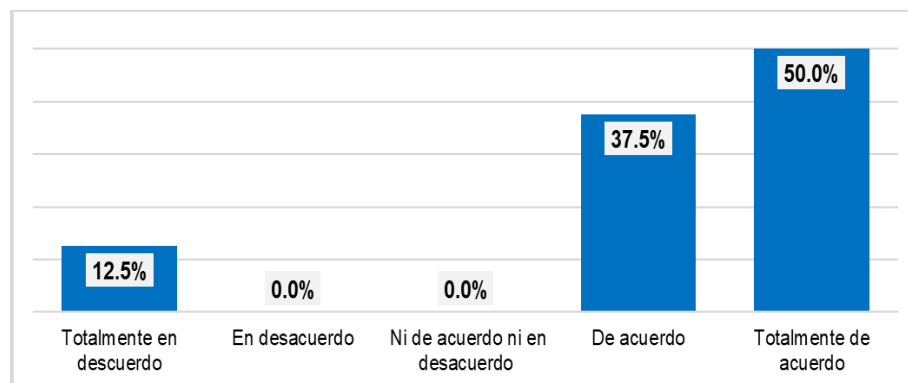


Figura 47. Resultados obtenidos sobre el crecimiento profesional de los colaboradores

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados evidencian que el 88% de los colaboradores considera que la empresa contribuye a su crecimiento profesional, mientras que un 13% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Esto refleja una percepción positiva respecto al apoyo organizacional hacia el desarrollo profesional; no obstante, también evidencia la necesidad de fortalecer estrategias de crecimiento para todo el personal.

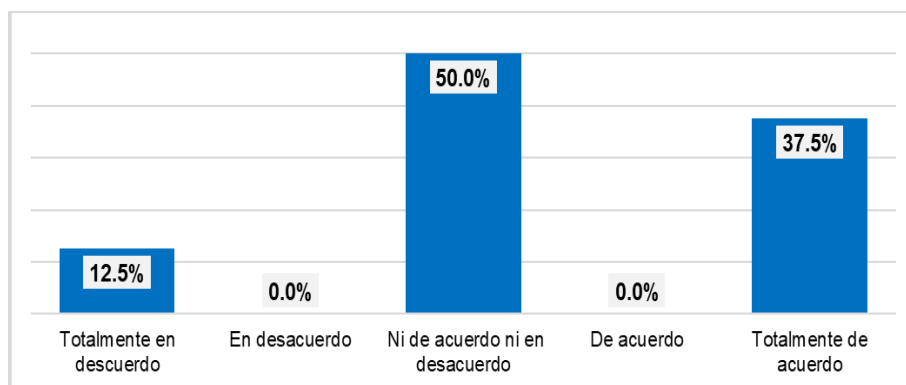


Figura 48. Resultados obtenidos sobre retroalimentación mensual

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La gráfica refleja que el 38% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo respecto a recibir retroalimentación mensual, mientras que un 50% permanece neutral y un 13% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Estos resultados muestran una debilidad importante en los procesos de seguimiento y retroalimentación laboral, ya que gran parte del personal no percibe claramente un acompañamiento continuo sobre su desempeño.

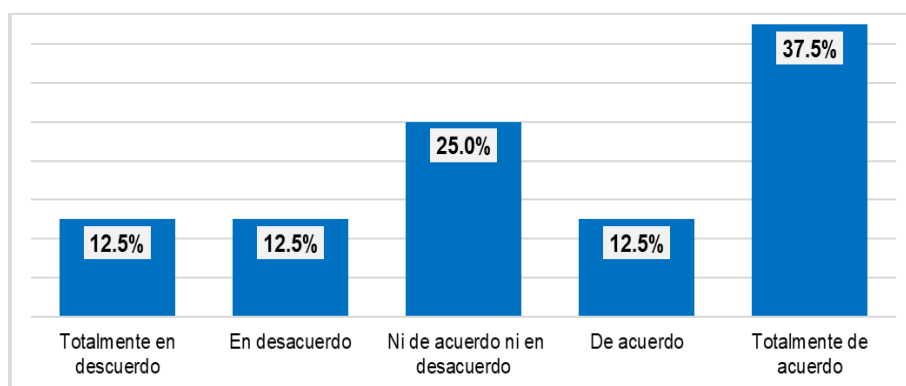


Figura 49. Resultados obtenidos del seguimiento del cumplimiento de metas

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados muestran que el 50% de los colaboradores considera que existe seguimiento al cumplimiento de metas, mientras que un 25% permanece neutral, un 13% está totalmente en desacuerdo y otro 13% está en desacuerdo. Esto evidencia que, aunque existen mecanismos de evaluación y seguimiento, todavía no son percibidos de manera uniforme por todo el personal.

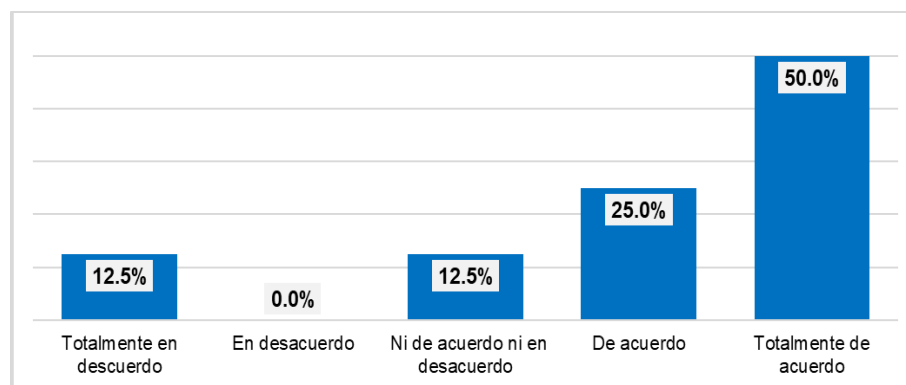


Figura 50. Resultados obtenidos de la participación en la mejora de proceso

Fuente: Elaboración Propia (2026)

La gráfica evidencia que el 75% de los colaboradores considera que la empresa promueve su participación en la mejora de procesos, mientras que un 13% permanece neutral y otro 13% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción favorable hacia la inclusión del talento humano en acciones de mejora organizacional; sin embargo, también muestran que algunos colaboradores consideran limitada su participación dentro de la toma de decisiones y mejora continua.

4.2.1.2 HALLAZGOS CUANTITATIVOS

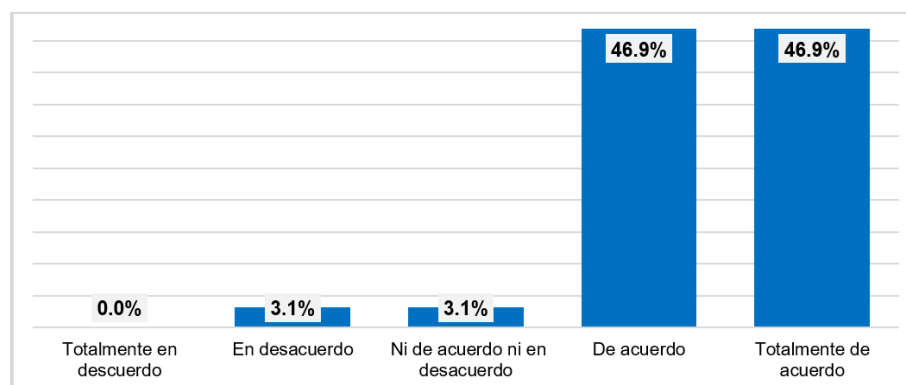


Figura 51. Resultados obtenidos - Descriptores de Puestos

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Con los resultados obtenidos para los descriptores de puesto, se identificaron los siguientes hallazgos: La mayoría del personal está de acuerdo o totalmente de acuerdo sobre la claridad de sus funciones y responsabilidades. Los colaboradores reconocen que los descriptores de puesto facilitan la comprensión de sus funciones, pero se identifican oportunidades de mejora relacionadas con el conocimiento de indicadores de desempeño y la actualización de descriptores.

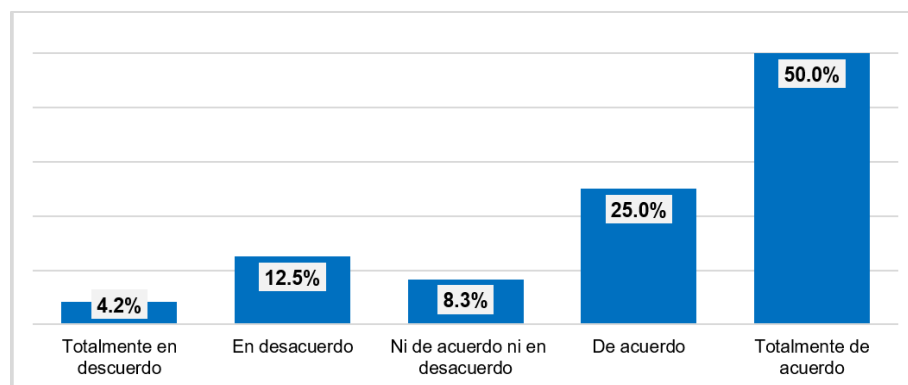


Figura 52. Resultados obtenidos - Desarrollo de Competencias

Fuente: Elaboración Propia (2026)

El análisis para el desarrollo de competencias permitió identificar que la mayoría de los colaboradores considera que la empresa promueve el fortalecimiento de competencias laborales y reconoce su importancia para el adecuado desempeño de las funciones asignadas. Asimismo, existe una percepción favorable sobre las iniciativas orientadas al desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades dentro de la organización. Sin embargo, se observan oportunidades de mejora relacionadas con la claridad y socialización de las competencias requeridas para algunos puestos de trabajo.

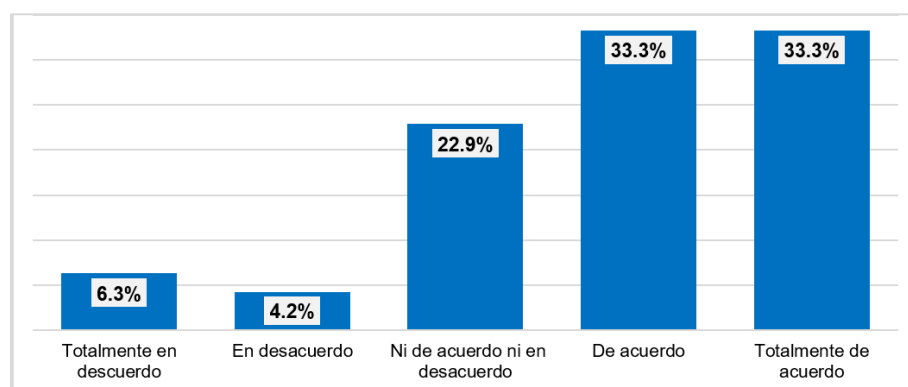


Figura 53. Resultados obtenidos – Capacitaciones

Fuente: Elaboración Propia (2026)

En relación con los procesos de capacitación, los resultados reflejan una valoración positiva por parte de los colaboradores respecto a las actividades formativas recibidas y su contribución al desempeño laboral. Los participantes consideran que las capacitaciones fortalecen sus conocimientos, habilidades y competencias, favoreciendo tanto el desarrollo profesional como la productividad organizacional. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en la

formalización, planificación y comunicación de un plan anual de capacitación basado en competencias.

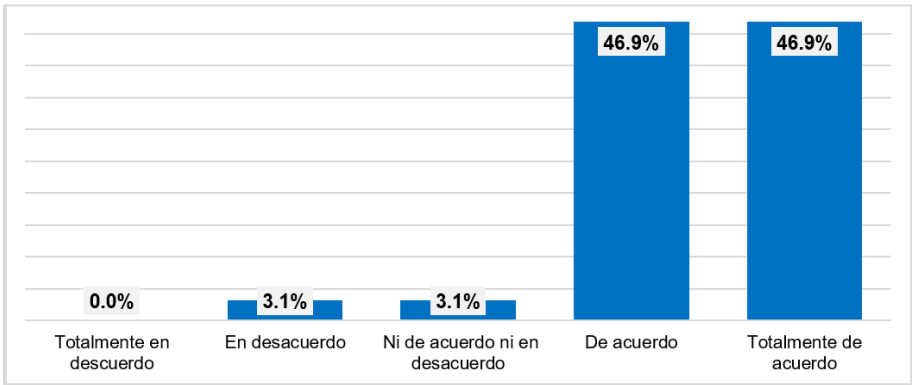


Figura 54. Resultados obtenidos – Productividad

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Respecto a la productividad organizacional, los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores considera que su desempeño laboral contribuye de manera positiva a los resultados organizacionales y al fortalecimiento de la productividad. Sin embargo, se identifican áreas de mejora relacionadas con los procesos de seguimiento, retroalimentación y evaluación del desempeño, los cuales podrían fortalecer la mejora continua y el cumplimiento de metas organizacionales.

De manera general, los resultados reflejan que la gestión por competencias constituye un factor relevante para el fortalecimiento del talento humano y la productividad organizacional en CI Solution. Aunque existe una valoración favorable sobre la claridad de funciones, el desarrollo de competencias, las capacitaciones y el desempeño laboral, se identifican oportunidades de mejora en la formalización y fortalecimiento de los procesos de gestión humana.

4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

El análisis cualitativo realizado mediante la revisión documental permitió identificar que CI SOLUTION cuenta con descriptores de puestos, procesos de capacitación y otros instrumentos orientados a la gestión del talento humano. Estos documentos evidencian la existencia de mecanismos destinados a definir funciones, desarrollar competencias y fortalecer el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

La información revisada permitió observar que las acciones relacionadas con la gestión por

competencias contribuyen a orientar el trabajo del personal hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, los hallazgos cualitativos son consistentes con la hipótesis de investigación la cual plantea que existe una relación significativa entre la gestión por competencias y la productividad organizacional en CI SOLUTION, debido a que aspectos como la claridad de funciones, capacitación, evaluación del desempeño, retroalimentación y desarrollo profesional influyen directamente en el rendimiento laboral y cumplimiento de metas organizacionales.

Tabla 5. Relación de resultados con los objetivos de investigación

Objetivo de Investigación	Hallazgos Identificados en los Resultados	Análisis Cualitativo
Objetivo Específico 1: Diagnosticar la situación actual de la gestión por competencias en CI SOLUTION en relación con las funciones de los puestos, desempeño laboral y desarrollo del talento humano.	Se identificó claridad en funciones y responsabilidades para la mayoría del personal, así como una percepción positiva sobre el desempeño laboral y aporte organizacional. También se observaron debilidades en el conocimiento de indicadores y criterios de evaluación.	El diagnóstico evidencia que la empresa posee bases organizacionales favorables en cuanto a desempeño y gestión del talento humano; sin embargo, aún existen oportunidades de mejora relacionadas con la claridad de evaluaciones, comunicación interna y seguimiento del desempeño.
Objetivo Específico 2: Identificar las competencias requeridas en los puestos de trabajo y su relación con el cumplimiento de funciones y la productividad organizacional.	La mayoría considera que conoce las competencias necesarias para su puesto y percibe que estas contribuyen al cumplimiento de funciones. No obstante, algunos colaboradores manifiestan desconocimiento sobre indicadores y competencias requeridas.	Los resultados reflejan que las competencias laborales influyen directamente en la productividad y ejecución eficiente de funciones. Sin embargo, se requiere fortalecer la socialización de competencias y actualizar los descriptores de puesto para mejorar la alineación organizacional.
Objetivo Específico 3: Analizar la relación entre los procesos de capacitación y fortalecimiento de competencias en el desempeño y productividad de los colaboradores.	Los colaboradores consideran que las capacitaciones fortalecen habilidades y contribuyen a la productividad. Sin embargo, existe desconocimiento sobre un plan formal de capacitación y percepciones neutrales sobre retroalimentación y seguimiento.	Los procesos de capacitación generan un impacto positivo en el desempeño laboral; sin embargo, la ausencia de un plan estructurado limita el fortalecimiento continuo de competencias y el desarrollo integral del talento humano.
Objetivo Específico 4: Proponer lineamientos para un modelo de fortalecimiento y capacitación del talento humano orientado a la gestión por competencias y la productividad organizacional.	Los resultados muestran necesidad de fortalecer procesos de comunicación, evaluación del desempeño, capacitación, retroalimentación y participación del personal.	A partir de los hallazgos se identifican oportunidades para diseñar lineamientos orientados al fortalecimiento de competencias, mejora de procesos de evaluación, implementación de programas de capacitación y promoción del desarrollo profesional continuo dentro de la organización.

Fuente: Elaboración Propia (2026)

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

La presente investigación se desarrolló bajo un censo, debido a que la población objeto de

estudio estuvo conformada por los colaboradores de CI Solution, integrada por 8 participantes. En consecuencia, no fue necesario realizar procedimientos de muestreo estadístico, ya que se trabajó directamente con los elementos de la población. Asimismo, se realizó un análisis cualitativo e interpretativo de los resultados obtenidos, relacionando los hallazgos con los objetivos de investigación y el marco teórico desarrollado.

Debido al tamaño reducido de la población y al carácter censal del estudio, no se consideró pertinente la aplicación de análisis inferencial complejo ni modelos estadísticos predictivos, ya que este tipo de técnicas se utilizan principalmente cuando se pretende generalizar resultados de una muestra hacia una población más amplia. No obstante, los resultados obtenidos permiten identificar tendencias organizacionales relevantes para la toma de decisiones internas y la formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento de la gestión por competencias y la productividad laboral en CI Solution.

4.3.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La comprobación de hipótesis se realizó mediante la prueba de correlación de Pearson con el propósito de determinar la relación existente entre la Gestión por Competencias y la Productividad Organizacional en CI Solution.

Item	Variable Gestión por Competencia	Variable Productividad
1	3.45	2.85
2	4.50	4.85
3	3.75	3.85
4	3.60	3.65
5	4.35	4.65
6	2.20	1.45
7	4.45	4.90
8	4.75	4.25

Figura 55. Datos para Coeficiente de Correlación de Pearson

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Estadístico	Resultado
Coefficiente de Pearson (r)	0.95
Nivel de Significancia (α)	0.05
Nivel de Confianza (NC)	0.95
Estadístico t	6.75
Grados de libertad	6
Valor p	0.0005

Figura 56. Resultados Comprobación de Hipótesis

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados obtenidos evidenciaron un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0.95$, lo que indica la existencia de una relación positiva muy fuerte entre ambas variables. Este resultado significa que, a medida que la organización fortalece aspectos relacionados con la definición de funciones, el desarrollo de competencias, la capacitación, la retroalimentación y el crecimiento profesional de los colaboradores, tienden a incrementarse los niveles de productividad organizacional, desempeño laboral y cumplimiento de objetivos.

Asimismo, se obtuvo un valor $p = 0.0005$, el cual fue comparado con el nivel de significancia previamente establecido de $\alpha = 0.05$. Debido a que el valor p es considerablemente menor que el nivel de significancia ($0.0005 < 0.05$), se concluye que la probabilidad de que la relación observada entre las variables haya ocurrido por azar es extremadamente baja. En términos estadísticos, esto demuestra que la correlación encontrada es significativa y confiable.

Adicionalmente, el análisis presentó un estadístico $t = 6.75$ con 6 grados de libertad, valor superior al valor crítico correspondiente para un nivel de confianza del 95%, lo que respalda la significancia de los resultados obtenidos.

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0), la cual planteaba que no existe relación significativa entre la Gestión por Competencias y la Productividad Organizacional, y se acepta la hipótesis de estudio (H_1), concluyendo que existe una relación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables en CI Solution. Estos resultados permiten afirmar que el fortalecimiento de la gestión por competencias constituye un factor relevante para mejorar la productividad organizacional y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, los resultados obtenidos mediante la revisión documental evidenciaron que la definición clara de funciones, la identificación de competencias, los procesos de capacitación y las acciones orientadas al fortalecimiento del talento humano son percibidos por los colaboradores como factores que favorecen el desempeño laboral y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, se identificó que las competencias laborales y las capacitaciones fortalecen los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo efectivo de las funciones, generando un impacto favorable en la productividad organizacional. En consecuencia, estos hallazgos respaldan la hipótesis de investigación (H_1), al evidenciar una relación entre los elementos de la gestión por competencias y los indicadores asociados a la productividad organizacional, sustentada en el análisis descriptivo e interpretativo de los datos obtenidos.

4.4 HALLAZGOS CUALITATIVOS

La revisión documental permitió observar los descriptores de puesto, planes de capacitación, evaluaciones internas y demás documentación relacionada con la gestión del talento humano. Los hallazgos muestran la existencia de lineamientos orientados al desarrollo de competencias laborales; sin embargo, en esta también se identificaron oportunidades de fortalecimiento en la actualización de perfiles, detección de necesidades de capacitación, y el seguimiento de acciones formativas. Esta información complementó los resultados obtenidos mediante la encuesta y facilitó una comprensión más amplia de los factores que influyen en la productividad organizacional.

4.5 SINTESIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación permitieron analizar la situación actual de la gestión por competencias y su relación con la productividad organizacional dentro de CI SOLUTION. A partir de la información recopilada mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, se identificaron fortalezas organizacionales importantes, así como oportunidades de mejora relacionadas con procesos internos de gestión del talento humano.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a diagnosticar la situación actual de la gestión por competencias, los resultados evidenciaron que la mayoría de los colaboradores percibe claridad en las funciones asignadas a sus puestos de trabajo y considera que sus responsabilidades se encuentran alineadas con los descriptores de puesto establecidos por la organización. Asimismo, los participantes manifestaron una percepción positiva respecto al

desempeño laboral y al aporte individual que realizan al cumplimiento de objetivos institucionales. Sin embargo, también se identificaron debilidades relacionadas con el conocimiento de indicadores de desempeño y procesos de evaluación laboral.

Respecto al segundo objetivo específico, enfocado en identificar las competencias requeridas y su relación con la productividad organizacional, se determinó que la mayoría de los colaboradores reconoce la importancia de las competencias laborales para el cumplimiento eficiente de funciones y logro de resultados organizacionales. No obstante, algunos participantes manifestaron desconocimiento sobre ciertas competencias requeridas y criterios de evaluación, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación organizacional y actualización de descriptores de puesto.

En cuanto al tercer objetivo específico, relacionado con los procesos de capacitación y fortalecimiento de competencias, los resultados reflejaron que las capacitaciones son percibidas como herramientas útiles para mejorar habilidades laborales, desempeño y productividad. De igual manera, los colaboradores consideran que la empresa promueve el desarrollo profesional y brinda oportunidades de aprendizaje continuo. Sin embargo, se identificó una percepción neutral respecto a la existencia de planes formales de capacitación y procesos periódicos de retroalimentación, evidenciando áreas de mejora relacionadas con el seguimiento y fortalecimiento del talento humano.

En términos generales, la investigación permitió identificar que CI SOLUTION posee bases organizacionales favorables para el fortalecimiento de la gestión por competencias; sin embargo, requiere implementar acciones orientadas a mejorar los procesos de comunicación interna, evaluación del desempeño, capacitación estructurada y seguimiento continuo del talento humano.

Finalmente, los hallazgos obtenidos servirán como base para el desarrollo del Capítulo V, donde se presentarán las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, orientadas al fortalecimiento de la gestión por competencias y mejora de la productividad organizacional dentro de CI SOLUTION.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación significativa entre la gestión por competencias y la productividad organizacional en CI SOLUTION. Los colaboradores perciben que aspectos como la claridad de funciones, el desarrollo de competencias y la capacitación contribuyen directamente al cumplimiento de objetivos y resultados organizacionales, favoreciendo un mejor desempeño individual y colectivo. Además, La investigación permitió identificar que, aunque la organización cuenta con personal comprometido y orientado al logro de resultados, existen oportunidades de mejora relacionadas con la formalización de los procesos de gestión humana. Entre ellas destacan la actualización de descriptores de puestos y la definición clara de competencias laborales.
- Se determinó que las competencias desempeñan un papel fundamental en el cumplimiento eficiente de las funciones laborales. Los colaboradores consideran que el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas contribuye al logro de metas organizacionales y al fortalecimiento de la productividad empresarial.
- Los resultados muestran que las capacitaciones recibidas han contribuido al desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño laboral; sin embargo, se identificó la necesidad de estructurar y formalizar un Plan Anual de Capacitación basado en competencias que garantice la continuidad de los procesos de aprendizaje y desarrollo del talento humano.
- La aplicación de los instrumentos de investigación permitió identificar oportunidades de mejora en competencias relacionadas con liderazgo, comunicación efectiva, innovación, trabajo en equipo, orientación al cliente, negociación y toma de decisiones. Asimismo, se evidenció la necesidad de fortalecer los procesos de evaluación, retroalimentación y seguimiento del desempeño para asegurar una gestión más efectiva del talento humano.

5.2 RECOMENDACIONES

- En relación con el objetivo #1, diagnosticar la situación actual se recomienda: implementar formalmente los descriptores de puestos desarrollados en la propuesta, asegurando que cada colaborador conozca claramente sus funciones, responsabilidades, competencias

requeridas e indicadores de desempeño, con el fin de fortalecer la claridad organizacional y la eficiencia operativa, estableciendo un proceso periódico de revisión y actualización de los descriptores de puestos para garantizar que permanezcan alineados con los cambios organizacionales, las necesidades del negocio y los requerimientos del mercado laboral.

- En relación con el objetivo #2, identificar las competencias requeridas en los puestos de trabajo se recomienda: incorporar la gestión por competencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo profesional y planificación del talento humano, promoviendo una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, la mejora continua y el logro de los objetivos estratégicos de CI SOLUTION.
- En relación con el objetivo #3, analizar la relación los procesos de capacitación y fortalecimiento de competencias: se recomienda ejecutar el Plan Anual de Capacitación basado en competencias, priorizando las brechas identificadas durante la investigación y promoviendo el desarrollo continuo de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- En relación con el objetivo #4, proponer lineamientos para un modelo de fortalecimiento y capacitación del talento humano se recomienda: desarrollar, implementar y mantener actualizados los manuales de gestión humana propuestos, con el propósito de estandarizar procesos, facilitar la transferencia de conocimiento, fortalecer el control interno y apoyar la incorporación de nuevos colaboradores.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la gestión por competencias y su relación con la productividad de CI SOLUTION.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta surge a partir de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación denominada “Gestión por Competencias y su Relación con la Productividad Organizacional en CI SOLUTION”. Los hallazgos evidenciaron que, aunque la organización cuenta con fortalezas relacionadas con el desarrollo profesional, la capacitación y el compromiso de los colaboradores, también existen oportunidades de mejora vinculadas con la actualización de descriptores de puesto, la formalización de planes de capacitación y la documentación de procesos organizacionales.

En este contexto, se propone un modelo de fortalecimiento de la gestión por competencias orientado a optimizar la administración del talento humano mediante la actualización de descriptores de puesto, el diseño de un plan de capacitación basado en competencias y la elaboración de manuales organizacionales que permitan estandarizar procesos, mejorar la comunicación interna y fortalecer el desempeño laboral.

La implementación de estas acciones contribuirá al desarrollo de competencias clave, al mejoramiento de la productividad organizacional y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de CI SOLUTION.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta será aplicable a todos los colaboradores de CI SOLUTION, abarcando las áreas de Gerencia General, Gerencia Administrativa, Consultoría de Negocios de Recursos Humanos, Liderazgo de Servicios, Especialistas de Talento Humano y Mercadeo. Su alcance comprende la actualización y formalización de los descriptores de puestos, la implementación de un Plan Anual de Capacitación basado en competencias, la elaboración de manuales de gestión humana, la evaluación periódica de las competencias del personal y el seguimiento de indicadores de desempeño, con el propósito de fortalecer la gestión estratégica del talento humano, mejorar la claridad organizacional y contribuir al incremento de la productividad y competitividad de la

empresa.

6.3.1 OBJETIVOS GENERAL

Diseñar una propuesta de fortalecimiento de la gestión por competencias en CI SOLUTION mediante la actualización de descriptores de puesto, la implementación de un plan de capacitación basado en competencias y la elaboración de manuales organizacionales que contribuyan al desarrollo del talento humano y al incremento de la productividad organizacional.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Actualizar los descriptores de puesto para asegurar la alineación entre funciones, responsabilidades y competencias requeridas.
2. Diseñar un plan de capacitación orientado al fortalecimiento de competencias técnicas y conductuales.
3. Elaborar manuales organizacionales que permitan estandarizar procesos y facilitar la gestión del conocimiento.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La propuesta consiste en implementar un sistema estructurado de gestión por competencias que permita desarrollar y fortalecer las capacidades del talento humano mediante tres estrategias fundamentales:

La primera estrategia consiste en la actualización de los descriptores de puestos de CI SOLUTION, con el propósito de definir de manera clara las funciones, responsabilidades, requisitos, competencias e indicadores de desempeño de cada puesto. Esta acción permitirá fortalecer la estructura organizacional, mejorar la distribución de tareas y establecer expectativas claras para los colaboradores, facilitando además los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano.

La segunda estrategia corresponde a la implementación de un Plan de Capacitación basado en competencias, diseñado a partir de las necesidades identificadas mediante la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). Este plan contempla actividades formativas orientadas al fortalecimiento de competencias clave como liderazgo, comunicación efectiva, innovación, trabajo en equipo, toma de decisiones y orientación al cliente, contribuyendo al cierre de brechas de

desempeño y al desarrollo profesional de los colaboradores.

La tercera estrategia consiste en la elaboración de manuales de gestión del talento humano que permitan documentar y estandarizar los principales procesos relacionados con la administración del talento humano. Estos manuales servirán como herramientas de consulta y referencia para garantizar la correcta ejecución de las actividades organizacionales, promover la uniformidad en los procedimientos, facilitar la inducción de nuevos colaboradores y fortalecer la gestión del desempeño y aprendizaje dentro de la empresa.

6.4.2 DESARROLLO

6.4.2.1 ESTRATEGIA 1: ACTUALIZACIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

1. Revisar la estructura organizacional actual y los puestos existentes dentro de la empresa.
2. Analizar las funciones y responsabilidades desempeñadas por cada colaborador.
3. Identificar las competencias cardinales y específicas requeridas para cada puesto.
4. Actualizar los requisitos académicos, experiencia y conocimientos técnicos de cada cargo.
5. Definir indicadores de desempeño asociados a las responsabilidades del puesto.
6. Actualizar los descriptores de puestos para Gerente General, Gerente Administrativo, Consultor de Negocios de RRHH, Líder de Servicios, Especialista de Talento Humano y Mercadeo.
7. Validar los documentos con la Gerencia General y responsables de cada área.
8. Socializar los descriptores con los colaboradores para asegurar su comprensión y aplicación.

6.4.2.2 ESTRATEGIA 2: PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

1. Analizar los resultados obtenidos en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

2. Identificar las brechas de competencias existentes en cada puesto.
3. Priorizar las competencias que requieren fortalecimiento de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa.
4. Diseñar el Plan Anual de Capacitación incluyendo temas, metodología, responsables y cronograma.
5. Programar capacitaciones orientadas al desarrollo de competencias.
6. Ejecutar las actividades de formación según el cronograma establecido.

6.4.2.3 ESTRATEGIA 3: ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. Identificar los procesos de gestión humana que requieren documentación formal.
2. Recopilar información sobre procedimientos y prácticas actualmente utilizadas en la organización.
3. Diseñar la estructura de cada manual de acuerdo con las necesidades de la empresa.
4. Elaborar el Manual de Descriptores de Puestos.
5. Elaborar el Manual de Capacitación.
6. Revisar y validar los manuales con la Gerencia General.
7. Socializar los documentos con todos los colaboradores.
8. Establecer un proceso de actualización periódica para garantizar su vigencia.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

- Indicador 1. Puestos con descriptor actualizado: Este permitirá medir el nivel de cumplimiento en la actualización y formalización de los descriptores de puestos establecidos en la propuesta. La información será recopilada mediante una lista de verificación documental y registros de aprobación de los descriptores por parte de la Gerencia General. La medición se realizará una vez al finalizar la implementación de la estrategia y posteriormente de forma anual para verificar su actualización. Se establece

como meta óptima el 100% de los puestos definidos en el alcance de la propuesta. El límite mínimo de aceptación será del 90%, mientras que cualquier resultado inferior requerirá acciones correctivas y actualización de los documentos pendientes.

- Indicador 2: Personal capacitado. Este medirá el porcentaje de colaboradores que participan en las actividades del Plan Anual de Capacitación. La información será recolectada mediante listas de asistencia, registros de participación y reportes de capacitación emitidos por el área responsable. La medición se realizará trimestralmente y al cierre de cada año. La meta establecida es capacitar al 100% del personal contemplado en el plan. El límite mínimo aceptable será del 85% de participación, mientras que resultados inferiores evidenciarán incumplimiento en la ejecución del programa de capacitación.
- Indicador 3. Satisfacción de los participantes: Este indicador permitirá conocer la percepción de los colaboradores respecto a la calidad, utilidad y aplicabilidad de las capacitaciones recibidas. La información será recopilada mediante encuestas de satisfacción aplicadas al finalizar cada actividad formativa, utilizando una escala de valoración de 1 a 5 puntos. La medición se realizará después de cada capacitación y se consolidará trimestralmente. La meta será alcanzar una satisfacción igual o superior al 90%. El límite mínimo aceptable será del 80%; resultados inferiores indicarán la necesidad de mejorar contenidos, metodología o facilitadores.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 6. Cronograma de Implementación

CI SOLUTION



Fuente: Elaboración propia (2026)

El cronograma de implementación fue estructurado para ejecutarse en un período de cinco semanas:

- Durante la primera semana se desarrollarán las actividades de análisis y actualización de los descriptores de puestos, la detección de necesidades de capacitación y la elaboración del plan de capacitación, ya que estas constituyen la base para fortalecer la gestión por competencias.
- En la segunda semana se elaborarán los manuales y documentos de apoyo necesarios para la implementación de la propuesta.
- La tercera semana estará destinada a la socialización de la propuesta con los colaboradores, con el fin de garantizar su comprensión y apropiación.
- En la cuarta semana se llevará a cabo la ejecución de las acciones propuestas.
- Finalmente, en la quinta semana se realizará el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, permitiendo verificar el cumplimiento de los objetivos planteados y realizar los ajustes necesarios.

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

Tabla 7. Resumen de Presupuesto de la Propuesta

 Concepto	 Horas	 Costo/Hra	 Costo Total	 Justificación	 Responsable de ejecución	 Beneficio esperado
 Diseño y actualización documental	30	L 85.23	L 2,556.90	Elaboración y actualización de manuales, y formatos necesarios.	Equipo de Recursos Humanos	Procesos estandarizados que facilitan la gestión por competencias y reducen errores administrativos.
 Capacitación del personal	-	-	L 5,216.61	Desarrollo de jornadas de capacitación para fortalecer las competencias del personal.	Facilitador / Consultor de RRHH	Colaboradores más competentes y motivados, con mejor desempeño y mayor productividad.
 Presentación digital	3	L 85.23	L 255.69	Elaboración de material audiovisual y presentaciones.	Especialista de Talento Humano	Material claro y atractivo que facilita la comprensión y apropiación de la propuesta.
 Lugar	2	L 1,500.00	L 3,000.00	Alquiler del espacio para el desarrollo de las capacitaciones.	Especialista del Talento Humano	Espacio adecuado que favorece el aprendizaje y la participación activa de los colaboradores.
 Convivio	9	L 180.00	L 1,620.00	Refrigerios para los participantes durante las jornadas de capacitación.	Equipo de Recursos Humanos	Mejora la motivación, integración y compromiso de los colaboradores durante la capacitación.
 Facilitadores	2	L 170.46	L 340.92	Honorarios o reconocimiento por el tiempo invertido en la facilitación de capacitaciones.	Facilitadores designados	Transferencia efectiva de conocimientos y desarrollo de competencias clave.
 Contingencias	-	-	L 2,500.00	Fondo destinado para cubrir gastos imprevistos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto.	Especialista de Talento Humano	Permite dar continuidad al proyecto ante imprevistos, evitando retrasos en la implementación.
 TOTAL PRESUPUESTO			L 15,490.12			

Fuente: Elaboración propia (2026)

La propuesta requiere una inversión total de L 15,490.12. El 34% del presupuesto está destinado a la capacitación del personal, seguida del diseño y actualización documental con un 17%. El presupuesto restante cubre logística, facilitadores y contingencias necesarias para garantizar una implementación efectiva. Esta inversión permitirá fortalecer las competencias del talento humano y mejorar la productividad organizacional.

La aplicabilidad de la propuesta impactará en el fortalecimiento de la gestión por competencias mediante la actualización de descriptores de puestos, la capacitación del talento humano y la estandarización de procesos internos. Como resultado, se espera una mejora en el desempeño laboral, una reducción de errores operativos y un incremento en la productividad organizacional, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de CI Solution.

La inversión propuesta es técnicamente y económicamente viable, ya que está orientada al desarrollo del talento humano, considerado uno de los principales activos de la organización. Los beneficios esperados superan los costos de implementación al generar mayor eficiencia operativa, optimización de recursos, mejora en la toma de decisiones y fortalecimiento del desempeño organizacional.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 8. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos Propuesta
Gestión por Competencias y Productividad Organizacional para el Fortalecimiento y Capacitación del Talento Humano: CI Solution, 2026	Analizar la gestión por competencias y su relación con la productividad organizacional como base para el fortalecimiento y capacitación del talento humano en CI Solution, 2026.	1. Diagnosticar la situación actual de la gestión por competencias en CI SOLUTION en relación con las funciones de los puestos, desempeño laboral y desarrollo del talento humano.	1. Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación significativa entre la gestión por competencias y la productividad organizacional en CI SOLUTION. Los colaboradores perciben que aspectos como la claridad de funciones, el desarrollo de competencias y la capacitación contribuyen directamente al cumplimiento de objetivos y resultados organizacionales, favoreciendo un mejor desempeño individual y colectivo. Además, La investigación permitió identificar que, aunque la organización cuenta con personal comprometido y orientado al logro de resultados, existen oportunidades de mejora relacionadas con la formalización de los procesos de gestión humana. Entre ellas destacan la actualización de descriptores de puestos y la definición clara de competencias laborales.	Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la gestión por competencias y su relación con la productividad de CI SOLUTION.	Diseñar una propuesta de fortalecimiento de la gestión por competencias en CI SOLUTION mediante la actualización de descriptores de puesto, la implementación de un plan de capacitación basado en competencias y la elaboración de manuales organizacionales que contribuyan al desarrollo del talento humano y al incremento de la productividad organizacional.
		2. Identificar las competencias requeridas en los puestos de trabajo y su relación con el cumplimiento de funciones y la productividad organizacional.	2. Se determinó que las competencias desempeñan un papel fundamental en el cumplimiento eficiente de las funciones laborales. Los colaboradores consideran que el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas contribuye al logro de metas organizacionales y al fortalecimiento de la productividad empresarial.		

		3. Analizar la relación entre los procesos de capacitación y fortalecimiento de competencias en el desempeño y productividad de los colaboradores	3. Los resultados muestran que las capacitaciones recibidas han contribuido al desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño laboral; sin embargo, se identificó la necesidad de estructurar y formalizar un Plan Anual de Capacitación basado en competencias que garantice la continuidad de los procesos de aprendizaje y desarrollo del talento humano.		
		4. Proponer lineamientos para un modelo de fortalecimiento y capacitación del talento humano orientado a la gestión por competencias y la productividad organizacional.	4. La aplicación de los instrumentos de investigación permitió identificar oportunidades de mejora en competencias relacionadas con liderazgo, comunicación efectiva, innovación, trabajo en equipo, orientación al cliente, negociación y toma de decisiones. Asimismo, se evidenció la necesidad de fortalecer los procesos de evaluación, retroalimentación y seguimiento del desempeño para asegurar una gestión más efectiva del talento humano.		

Fuente: Elaboración propia (2026)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración de Recursos Humanos / Pearson Educación*. (s. f.). Recuperado 15 de marzo de 2026, de <https://www.ebooks7-24.com/visorBook.aspx?i=25561&t=1E26030E-B670-4BFE-9B1D-BEC1D2EC45FC>
- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page Publishers.
- Banco Central de Honduras Inicio*. (2023). <https://www.bch.hn/>
- CI SOLUTION. (2025). Acerca de nosotros. *CI Solution*. <https://cisoluthn.com/acerca-de-nosotros/>
- Cloninger, S. C. (2002). *Teorías de la personalidad*. Pearson Educación.
- Estrategia de la OIT sobre Competencias y Aprendizaje Permanente 2030 | International Labour Organization*. (2023, diciembre 8). <https://www.ilo.org/es/publications/estrategia-de-la-oit-sobre-competencias-y-aprendizaje-permanente-2030>
- Hernández-Samperi, R., & Mendoza, T. (2023). *Metodología de la Investigación / McGraw Hill Interamericana*. <https://www.ebooks7-24.com/visorEpub.aspx?i=31455&t=3BA7AD15-CC5D-4A61-A1F8-8D1DE2F10F1F>
- Honduras, S. (2023). *SENPRENDE Honduras – Emprendimiento, MIPYME y Sector Social de la Economía*. SENPRENDE Honduras. <https://dev.senprende.hn/>
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000100165&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Ley del Seguro Social – Instituto Hondureño de Seguridad Social. (s. f.). Recuperado 15 de marzo de 2026, de <https://www.ihss.hn/docs/ley-del-seguro-social/>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Martha, A. (2019). *Desempeño por competencias (3ra edición): Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°*. Ediciones Granica.

Medina, W. G. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA*, 3(2), 1-24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>

Pantoja-Aguilar, M. P., Garza-Treviño, J. R. S., Pantoja-Aguilar, M. P., & Garza-Treviño, J. R. S. (2019). Etapas de la administración: Hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*, (87), 139-154. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>

Pucheu, J. A. (2021). *Gestión de la productividad y el desempeño: Cómo gestionar personas en distintos tipos de procesos y puestos*. Ediciones UC.

Quispe Torres, R. M., & Contreras Rivera, R. J. (2026). Desafíos y perspectivas de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15670820>

Rodríguez Pérez, J. M. (2001). Los sistemas de gestión de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones. *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)*, (236), 1-31.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1252553>

- Ropa-Carrión, B., Alama-Flores, M., Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: Un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- suazo, iaip, hector. (s. f.). *Portal Único de Transparencia*. Portal Único de Transparencia. Recuperado 15 de marzo de 2026, de <https://portalunico.iaip.gob.hn/>
- Teorías de la personalidad / Pearson Educación*. (s. f.). Recuperado 7 de marzo de 2026, de <https://www.ebooks7-24.com/visorBook.aspx?i=4731&t=CA5BD078-E7C2-4F9D-A6CB-242E9D0A48F2>
- Tribunal Superior de Cuentas—TSC*. (s. f.). Recuperado 15 de marzo de 2026, de <https://www.tsc.gob.hn/>
- Villamizar, H. M. F. (2008). La gestión humana y la productividad empresarial. *Revista Unisangil Empresarial*, 1(1), 49-54. <https://revistas.unisangil.edu.co/index.php/revistaunisangilempresarial/article/view/261>

ANEXOS

ANEXO 1 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Francisco Cubas
Puesto Laboral: Gerente
Empresa o Institución: CI Solution
Dirección principal de la Empresa o Institución: Bo. Los Andes
Ciudad: S.P.S. Departamento: Cortes Día: 23 Mes: 04 Año: 2026

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 Dirección Estratégica de Personas
Hemos seleccionado como tema _____, 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: Análisis de Rebaon entre la gestión estratégica de personas y la productividad organizacional
(encuestas, sondeos, etc).

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

Atentamente,

Diana Ariza Diana Ariza Solany Mejia
Firma, nombre y apellidos Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12443072 No. de cuenta: 12453031

Por este medio, _____
(empresa / institución),
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.

Francisco Cubas
(Nombre y sello del Director / Gerente)

Vo.Bo.

Correo electrónico de Director/Gerente

ANEXO 2 ALFA DE CRONBACH

Encuestado	Ítems																																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
1	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	1	2	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
Varianza	0.00	0.00	0.22	0.22	0.67	0.22	0.22	0.67	0.89	0.22	0.22	0.00	0.22	1.56	0.89	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.67	2.89	2.89	2.67	2.89	2.89	0.22	0.22	1.56	0.22	0.67	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.89	0.67	0.67
Sumatoria de Varianza	28.67																																								
Varianza de la suma de los ítems	624.67																																								
α	0.98																																								
$\alpha = \frac{K}{1 + \sum_{i=1}^n S_i^2}$																																									

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

ANEXO 3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (ENCUESTA)

Personas y Productividad en CI SOLUTION

Instrucciones: Esta encuesta tiene como propósito analizar la relación entre la gestión por competencias y la productividad organizacional en CI SOLUTION. Los resultados serán utilizados con fines académicos como parte del Trabajo Final de Graduación del Postgrado en Dirección Estratégica de Personas.

La información recopilada se mantendrá en estricta confidencialidad. Se solicita responder con sinceridad cada uno de los enunciados. Por favor, indique su nivel de acuerdo en cada pregunta utilizando la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

I. Datos Demográficos

Edad *

Tu respuesta

Género *

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Puesto de Trabajo *

Tu respuesta

Grado Académico *

Tu respuesta

Antigüedad de trabajo *

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ De 6 meses a 1 año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ De 3 a 5 años
- ☐ Más de 5 años

I. Variable: Productividad Organizacional

La productividad organizacional se entiende como la capacidad de una empresa para alcanzar resultados y cumplir objetivos mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles, orientándose al incremento de la producción o prestación de servicios.

1. Se definen y me comunican las metas para el desempeño de mis funciones de forma clara y coherente. *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |



2. Mis metas asignadas son alcanzables. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

3. Los procedimientos de trabajo están claramente definidos. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

4. Los procesos de trabajo facilitan la ejecución eficiente de mis tareas. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

5. Los recursos disponibles (materiales, equipos, tecnologías) son suficientes para cumplir con mis funciones. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

6. Utilizo de manera adecuada los recursos asignados a mi trabajo. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7. Organizo adecuadamente mi tiempo para cumplir con mis responsabilidades laborales. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. La carga de trabajo asignada es adecuada para cumplir eficientemente con mis funciones. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

9. Me siento motivado(a) para cumplir con mis funciones. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10. Recibo apoyo por parte de la empresa para mejorar mi rendimiento laboral. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

11. La empresa reconoce el buen desempeño de los colaboradores. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐



12. La empresa cuenta con herramientas y metodología para realizar evaluaciones. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13. Se realizan evaluaciones periódicas para medir el desempeño. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

14. Tengo conocimiento de los criterios utilizados para evaluar mi desempeño. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

15. Los criterios que se utilizan para evaluar el desempeño son claros y justos. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

16. La retroalimentación que recibo contribuye a mejorar mi desempeño laboral. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐



17. Considero que mi rendimiento laboral es alto. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

18. Mi desempeño contribuye al logro de los objetivos organizacionales *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

19. Mi trabajo aporta valor a la organización *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

20. La empresa promueve acciones orientadas a mejorar la productividad laboral. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

II. Variable: Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias se define como un proceso estratégico orientado a identificar, fortalecer y aplicar las competencias necesarias en los colaboradores, con el propósito de alinear sus capacidades con los objetivos de la organización y favorecer un desempeño más eficaz.



1. La empresa comunica claramente sus objetivos organizacionales al personal. *

1

2

3

4

5

☐☐☐☐☐

2. Las funciones de mi puesto están claramente definidas. *

1

2

3

4

5

☐☐☐☐☐

3. Las responsabilidades que desempeño están alineadas con lo establecido en mi descriptor de puesto. *

1

2

3

4

5

☐☐☐☐☐

4. Tengo conocimiento de los indicadores de desempeño asociados a mi descriptor de puestos. *

1

2

3

4

5

☐☐☐☐☐

5. El descriptor de puesto contribuye a evitar la duplicidad de tareas dentro del área de trabajo. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

6. El descriptor de puesto permite comprender la relación de mi puesto con otras áreas de la organización. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7. La empresa identifica y desarrolla las competencias de los colaboradores *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. La empresa promueve el desarrollo de competencias. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

9. Existe claridad sobre las competencias requeridas para mi puesto. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐



10. Se identifica las necesidades de capacitación del personal *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

11. Existe un plan de capacitación definido dentro de la empresa. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

12. He recibido capacitación para mejorar mis habilidades laborales. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13. Considera que las capacitaciones recibidas están alineadas con las necesidades de mi puesto. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

14. Las capacitaciones recibidas son útiles para el desempeño de mi trabajo. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐



15. Las capacitaciones recibidas contribuyen a mejorar mi productividad. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

16. Tengo oportunidades de aprendizaje continuo dentro de la empresa. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

17. La empresa contribuye al crecimiento profesional de los colaboradores. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

18. Recibo retroalimentación mensual como seguimiento al cumplimiento de las funciones de mi puesto. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

19. Se da seguimiento al cumplimiento de metas según las funciones de mi puesto. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐



20. La empresa promueve mi participación en la mejora de procesos. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Desea agregar algún comentario o sugerencia relacionada con la productividad y gestión por competencias en la empresa? Asimismo, ¿Ha identificado oportunidades de mejora y qué recomendaciones propondría para fortalecerlas? *

Tu respuesta

Muchas gracias por completar esta encuesta

Su opinión es muy valiosa y contribuirá significativamente al análisis de este estudio. Apreciamos el tiempo que ha dedicado.

Enviar

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - [Contactar con el propietario del formulario](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

¿Parece sospechoso este formulario? [Informe](#)

Google Formularios

ANEXO 4 DESCRIPTOR DE PUESTO DE UN ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO

Ci Solution		DESCRIPCIÓN DE PUESTO		Fecha de actualización
		Preparado por: Aura Izquierdo Consultor CI SOLUTION		01-oct-24
Nombre del ocupante actual del puesto:		Diana Gisell Avila Herrera		Nivel: Ejecutivo
I. Información General				
Nombre de la posición:		Especialista en Talento Humano		Departamento: Servicios
Horario Entrada:		08:00		Horario Salida: 17:00
Posición del Jefe Inmediato:		Líder de Reclutamiento y Líder de Servicios		Ubicación física de la posición: Oficina SP5
II. Misión principal y actividades de la posición				
Misión General del Puesto: Ejecutar los procesos del área de Servicio cumpliendo los estándares y tiempos establecidos de entrega				
Especificar las principales responsabilidades de la posición resultados cuantitativos y cualitativos			Se utiliza para la medición de bonos o variables	
Funciones Principales	Calificación (100%) Evaluación 360°	Evaluación de Indicadores Claves de la Posición		
Incrementar la base de datos con 30 nuevos candidatos por plaza y nuevas fuentes de reclutamiento, asegurando que se inscriban a la página de CI SOLUTION	15.00			
Cerrar desde la primera tema los reclutamientos y disminuir los tiempos, evitando cubrir garantías. Reflejando en el Reporte de Reclutamiento	25.00			
Seguimiento semanal clientes y candidatos, reflejados en Reporte de Reclutamiento.	10.00			
Elaboración de Estudios Socioeconómicos, cumpliendo en tiempo y forma, 4 días máximo de entrega. Reflejado mediante reporte	20.00			
Aplicación de pruebas y entrega de informe psicológico en tiempo según lo solicitado por el cliente, 2 días máximo de entrega	20.00			
Satisfacción del cliente interno y externo CI SOLUTION	10.00			
Total Puntuación en Porcentaje	100.00			
III. Responsabilidades compartidas con otros roles				
Responsabilidad	Reportes a Medición	Proveedores/Clientes Internos		
Cuidar la imagen institucional		Individual	Reporte de Publicaciones y Métricas	Semanal
Publicar contenido de manera oportuna y estratégica		Individual	Reporte de Publicaciones y Métricas	Semanal
Apoyo a otras áreas en logística de eventos		Cliente Interno	Reporte de Ejecución	Por Incidencia
Coordinar con proveedores externos de diseño o imprenta de materiales		Cliente externo	Inventario y control de distribución	Mensual
IV. MANEJO DE PERSONAL				
Cantidad de personal a cargo, bien sea de reporte directo y/o reporte funcional		0		
V. Toma de decisiones con Autonomía: Decisiones o acciones frecuentes del titular del puesto en el desarrollo de sus funciones. (Asume la responsabilidad de la decisión)				
Coordinación con proveedores para impresión y entrega de materiales.				
Propuesta de mejoras en redes sociales y comunicación digital.				
Ejecución de tareas administrativas propias del área de mercadeo.				
Área de Oportunidad: Situaciones frecuentes a las que se enfrenta el titular del puesto en el desarrollo de sus funciones				
Confirmación de la información brindada por los candidatos				
VI. PERFIL DEL PUESTO				
	Mínimo esperado	Especificación		
Nivel Académico	Pasante Universitario	X	Licenciatura	
	Licenciatura	X	Psicología	X
	Maestría			
Conocimientos específicos	Atención al cliente	Preferiblemente en Procesos de Reclutamiento y Evaluaciones Psicológicas		
Experiencia en años		No indispensable		
Idiomas	Inglés Preferiblemente	Nivel	Intermedio	
Manejo de Herramientas	Tipo de Herramientas	Indispensable	Preferible	Otros
	Office y herramientas en línea	X		
	Vehículo (Licencia liviana)			
VII. RIESGOS EN EL TRABAJO				
Describe los riesgos al que se enfrenta el ocupante del cargo / Herramientas de Seguridad Industrial				
N/A				
Equipo de Seguridad en Área de Planta y Producción				
Equipo de Seguridad	Indispensable		Riesgo Ambiental	
N/A				
VI. Evaluación de Habilidades y Competencia para el puesto				
Competencias Cardinales	Grado			
	A	B	C	D
1. Orientación al Cliente			X	
2. Innovación Y Creatividad				X
Competencias Específicas	Grado			
	A	B	C	D
1. Comunicación Efectiva			X	
2. Responsabilidad y Compromiso			X	
3. Resolución de Problemas				X
Áreas de Capacitación / Habilidades y Competencias a desarrollar en el puesto:				
Atención al cliente			Inteligencia y Estabilidad emocional	
Planificación y Organización			Uso de herramientas virtuales	
Marketing y Manejo de Redes Sociales para la búsqueda de candidatos				
Headhunting				
VIII. Autorizaciones				

Gerente General

Firma Jefe Inmediato

Firma del colaborador

