



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

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS BASADO EN EL SISTEMA MICROSOFT DYNAMICS 365 FOR  
TALENT® EN LA EMPRESA CONSULTORÍA INFORMÁTICA, S.A.**

**Marco Alexander Guzmán Mejía**

Asesorado por el M.F. Lic. Jorge Mario Francisco Fingado Barrios

Guatemala, noviembre de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS BASADO EN EL SISTEMA MICROSOFT DYNAMICS 365 FOR  
TALENT® EN LA EMPRESA CONSULTORÍA INFORMÁTICA, S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**MARCO ALEXANDER GUZMÁN MEJÍA**

ASESORADO POR EL M.F. LIC. JORGE MARIO FRANCISCO FINGADO  
BARRIOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Julio Ismael González Podszueck
EXAMINADOR	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas
EXAMINADOR	Ing. Luis Rodolfo Casellas Coronado
EXAMINADOR	Ing. Juan Carlos Méndez Guerra
SECRETARIO	Ing. Francisco Javier González López

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS BASADO EN EL SISTEMA MICROSOFT DYNAMICS 365 FOR  
TALENT® EN LA EMPRESA CONSULTORÍA INFORMÁTICA, S.A.**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 2 de octubre de 2019.

**Marco Alexander Guzmán Mejía**

Ref. EEPFI-862-2019  
Guatemala, 02 de octubre de 2019

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

Estimado Ing. Urquizú:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el **Diseño de Investigación** del estudiante **Marco Alexander Guzmán Mejía** carné número **8811798**, quien optó por la modalidad del **"PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO"**. Previo a culminar sus estudios en la **Maestría en Artes en Gestión Industrial**.

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

Sin otro particular,

Atentamente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

Mtro. Jorge Mario Fingado Barrios  
Asesor

*Jorge Mario Francisco Fingado Barrios*  
Lic. en Informática y Administración  
de las Telecomunicaciones  
Magister en Finanzas  
Colegiado 17 629

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



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



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.DIR.EMI.198.019

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS BASADO EN EL SISTEMA MICROSOFT DYNAMICS 365 FOR TALENT® EN LA EMPRESA CONSULTORÍA INFORMÁTICA, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Marco Alexander Guzmán Mejía**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas  
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2019.

/mgp

Universidad de San Carlos  
de Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

DTG. 576.2019

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS BASADO EN EL SISTEMA MICROSOFT DYNAMICS 365 FOR TALENT® EN LA EMPRESA CONSULTORÍA INFORMÁTICA, S. A.**, presentado por el estudiante universitario: **Marco Alexander Guzmán Mejía**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada  
Decana



Guatemala, noviembre de 2019

/gdech

## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por haberme permitido realizar una más de mis metas.
<b>Mi esposa</b>	Dora Alicia Hernández Torres, por su apoyo y motivación para cumplir este sueño.
<b>Mis hijos</b>	Alexandra Guzmán Hernández, Mariana Guzmán Hernández y Christian Alfredo Torres Paiz, por ser fuente inspiradora para salir adelante.
<b>Mis padres</b>	Quienes desde lo alto me brindaron su bendición.
<b>Mi hermano</b>	Oliver Guzmán Mejía, por su apoyo y compañía durante mi vida.
<b>Mi abuela</b>	María Angela Mejía (q.e.p.d.), por sus sabias enseñanzas y consejos durante toda mi vida.
<b>Familia y amigos</b>	

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser la <i>alma mater</i> que me permitió nutrirme de conocimientos.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por proporcionarme los conocimientos que me han permitido realizar este trabajo de graduación.
<b>Consultoría Informática, S.A.</b>	Por haberme brindado la información necesaria para realizar este diseño de investigación.
<b>Mis amigos</b>	Por haberme acompañado durante la carrera.
<b>Mi asesor</b>	M.F. Lic. Jorge Mario Francisco Fingado Barrios, por haberme guiado durante el trabajo de graduación.
<b>Familia y amigos en general</b>	

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
GLOSARIO .....	V
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. ANTECEDENTES .....	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
3.1. Descripción del problema .....	7
3.2. Formulación del problema .....	7
3.2.1. Pregunta central .....	8
3.2.2. Preguntas de investigación.....	8
3.3. Delimitación del problema .....	8
4. JUSTIFICACIÓN .....	11
5. OBJETIVOS .....	13
5.1. General.....	13
5.2. Específicos .....	13
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	15
6.1. Necesidades a cubrir .....	15
6.2. Esquema de solución .....	16
7. MARCO TEÓRICO.....	17

7.1.	Empresa de consultoría .....	17
7.1.1.	Objeto de trabajo de las empresas de consultoría.....	18
7.1.2.	Importancia de las personas en las empresas consultoras .....	19
7.1.3.	Historia de las empresas de consultoría .....	20
7.1.4.	Beneficios de la contratación de empresas consultoras .....	21
7.1.5.	Fases del proceso de consultoría.....	22
7.2.	Gestión de talento humano .....	23
7.2.1.	Importancia del recurso humano .....	24
7.2.2.	Procesos involucrados en la gestión del talento humano .....	25
7.2.3.	Subsistemas de integración del talento humano .....	26
7.2.4.	El proceso de reclutamiento interno .....	27
7.2.5.	El proceso de reclutamiento externo .....	27
7.2.6.	Selección de personal .....	27
7.2.7.	Subsistema de organización del talento humano .....	28
7.2.8.	Diseño de puestos.....	28
7.2.9.	Descripción y análisis de los puestos.....	29
7.2.10.	Concepto de la descripción de un puesto .....	29
7.2.11.	Concepto de análisis de puestos.....	29
7.2.12.	Subsistema de retención del talento humano.....	30
7.3.	Sistema de gestión de talento humano .....	30
7.3.1.	¿Qué es Microsoft Dynamics 365® for Talent? .....	31
7.3.2.	Contratación colaborativa.....	32
7.3.3.	Experiencia extraordinaria para el candidato .....	32
7.3.4.	Capacite a los responsables de contratación.....	33
7.3.5.	Core HR .....	33

7.3.6.	Attract .....	36
7.3.7.	Onboard.....	37
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	39
9.	METODOLOGÍA.....	41
9.1.	Enfoque .....	41
9.2.	Diseño de la investigación .....	41
9.3.	Tipo de estudio .....	42
9.4.	Alcance.....	42
9.5.	Variables e indicadores .....	43
9.6.	Fases de la metodología a aplicar.....	46
9.6.1.	Fase 1: revisión documental.....	46
9.6.2.	Fase 2: identificar la situación de la empresa Consultoría Informática, S.A., con relación a su proceso de gestión de talento humano.....	46
9.6.3.	Fase 3: analizar los procesos que sean de utilidad en la gestión de talento humano para lograr la competitividad y evitar la alta rotación de personal.....	47
9.6.4.	Fase 4: determinar los beneficios que trae a la empresa Consultoría Informática, S.A., la utilización de un sistema de gestión de talento humano.....	47
9.7.	Población y muestra .....	47
9.8.	Resultados esperados.....	48
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	51

11.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	53
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO.....	55
12.1.	Recursos humanos .....	55
12.2.	Recursos físicos y materiales.....	55
12.3.	Recursos financieros.....	56
13.	REFERENCIAS .....	57
14.	APÉNDICES .....	63

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Esquema de solución.....	16
2.	Fases del proceso de consultoría .....	23
3.	Cronograma de actividades .....	53

### TABLAS

I.	Operativización de variables .....	45
II.	Presupuesto de costos.....	56



## GLOSARIO

<b>Sistema de gestión</b>	Son programas diseñados para manejar las políticas y procedimientos de una organización de manera eficaz.
<b>Clima organizacional</b>	Llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.
<b>Recurso humano</b>	Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.
<b>Retención de personal</b>	Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.
<b>Talento humano</b>	Consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen

desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.

**Trabajo**

Es el esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico.

**Matriz FODA**

Herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

**Productividad**

Relación de las salidas de un proceso y sus entradas.

**ARH**

Administración de recursos humanos

**GTH**

Gestión de talento humano

**RH**

Recursos humanos

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende responder a la necesidad de estandarizar un proceso de gestión del talento humano que debe ser llevado a cabo por el departamento de recursos humanos.

Es indispensable contar con un sistema de gestión, debido a que el crecimiento del recurso humano está en aumento por la demanda de proyectos en el mercado local e internacional y se requiere que el proceso de la administración de RRHH, se realice de forma profesional y establecida.

La importancia de dicha investigación pretende obtener una empresa que cuente con un sistema con la única finalidad de contar con personal competitivo que minimice la rotación de personal y lograr que la empresa crezca de forma exponencial en la contratación de nuevos clientes externos.

El trabajo de investigación beneficiará notablemente a la imagen y fidelidad de la empresa, logrará incrementar la productividad y eficiencia en sus servicios, logrará ser más rentable dentro del mercado nacional como internacional.

Dentro de los beneficios a obtener los clientes internos tendrán información para atender sus funciones, aunado a tener formación profesional la cual le brindará oportunidades personales y propias de la empresa; lo cual es algo positivo para su superación; los clientes externos obtendrán servicios profesionales de los clientes internos, para satisfacer sus necesidades que garanticen su inversión. Los directivos serán beneficiados con dicho trabajo de

investigación, para lograr la productividad y la eficiencia de sus colaboradores que tendrán bajo su cargo, para lograr una imagen prestigiosa ante sus clientes externos.

El proceso de la gestión del talento humano propone herramientas necesarias que parte desde el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción y la evaluación del desempeño con la finalidad de que se logre atraer talento humano competitivo dentro de la organización y que este se logre mantener. Por lo que el trabajo de investigación pretende establecer el siguiente esquema de solución: a) la revisión documental de temas relacionados con la investigación, b) análisis de la situación actual de la empresa, c) recopilación de datos históricos y actuales de la empresa.

Al finalizar la investigación se realizará el informe final; presentará en su capítulo I el marco teórico, en el capítulo II se hará la presentación de los resultados de la investigación y, por último, en el capítulo III se hará la discusión de esos resultados.

## 2. ANTECEDENTES

En toda empresa es importante el tema de la gestión de talento humano, por lo que se debe poner atención en este aspecto ya que evoluciona exponencialmente, tal y como resaltan Rojas y Vilchez quienes indican que:

Los propósitos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en éste. Los nuevos enfoques radican en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño especialmente en tres dimensiones economía, social y tecnológica. La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad. (Rojas Reyes & Vilchez Paz, 2018, p.13)

Bedoya (2005) en sus hallazgos principales establece que el desempeño de cada recurso humano está en función de la actividad asignada y que la evaluación de desempeño es de tipo cualitativa en sus cuatro etapas; inicia en la etapa de planeamiento considerada como previsión del desempeño se logra conocer que el funcionario tiene un espíritu de colaboración, es sano y diligente, pero que además requiere capacitación para estar acorde a los cambios en el universo empresarial.

Como parte de sus recomendaciones, Heredia Reyes (2017) indica que en los últimos años la gestión del talento humano se ha convertido en una herramienta poderosa para las organizaciones generando ventajas competitivas frente a su competencia, considerando que la conducta y el comportamiento de los colaboradores son de gran importancia, estableciendo en el clima organizacional un rol preponderante. La gestión del talento humano considera al ser humano como el conjunto de factores que posee un individuo para la ejecución de su trabajo, dichos factores comprenden: el conocimiento, habilidades, destrezas, experiencias, motivación, aptitudes y actitudes, formando un conjunto de herramientas, que permitan obtener buenos resultados de manera eficiente y eficaz, mejorando su productividad y competitividad, por lo que se considera importante integrar un sistema de gestión de talento humano por competencias en la empresa Consultoría Informática, S.A., quien a lo largo del tiempo se ha venido desarrollando en relación a este tema de manera empírica.

Resulta útil considerar la gestión de talento humano por competencias dentro de los objetivos de la planeación estratégica, para que cada uno de los involucrados dentro de la empresa se sienta valorado y, por ende, motivado para aportar lo mejor de cada uno de ellos; como indica Ceballos (2013) la unidad de talento humano debe cumplir periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal, además aplicar un plan de capacitación.

Considerando el hallazgo encontrado por Flores (2016), indica en esta cita que:

La calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas, es decir, que los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo sí se

relacionan ya que, incide con el liderazgo, por ende, se le recomienda a la institución diseñar e implementar la evaluación al desempeño para que haya mejores resultados con el desempeño del trabajador. (p. 3)

Lo anterior da validez a la necesidad de proponer realizar la investigación para desarrollar el talento de las personas dentro de la empresa Consultoría Informática, S.A., utilizando un sistema que brinde la oportunidad de tener un proceso ordenado basado en buenas prácticas.



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

Empirismo de la gestión de talento humano en la empresa Consultoría Informática, S.A.

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

Consultoría Informática, S.A., es una empresa seria y de reconocido prestigio, con 25 años de experiencia en brindar soluciones administrativo-financieras y de Inteligencia de negocios a más de 60 empresas medianas y grandes reconocidas en latinoamericano. Por lo que requiere una propuesta de integración de gestión del talento humano, para lograr ser más competitivo en el este mercado.

Al carecer de un departamento de recursos humanos como tal, la gestión de talento humano se realiza de forma empírica, ocasionándole muchos inconvenientes como la rotación del personal y trayendo como consecuencia el invertir constantemente en capacitaciones que conllevan un costo elevado.

#### **3.2. Formulación del problema**

A continuación, se formulan una serie de interrogantes, las cuales son la base para el planteamiento de los objetivos de la presente investigación.

### **3.2.1. Pregunta central**

¿Cómo la gestión de talento humano por competencias mejorará el desempeño del personal en la empresa Consultoría Informática, S.A.?

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

- ¿Cómo se encuentra la empresa con relación al proceso de gestión de talento humano?
- ¿Qué procesos de gestión de talento humano se deben analizar para evitar la alta rotación de personal?
- ¿Qué beneficios trae a la empresa Consultoría Informática, S.A., la utilización de gestión de talento humano por competencias?

### **3.3. Delimitación del problema**

En los meses de septiembre 2018 a noviembre 2019, se debe establecer un sistema de gestión de talento humano por competencias en la empresa Consultoría Informática, S.A.

El sistema de gestión de talento humano cuenta con el consentimiento y autorización del propietario de la empresa, proporcionando los recursos necesarios tanto físicos, de procesos, materiales y financieros para el proyecto.

Si se lleva a cabo la integración de un sistema de gestión basado en la herramienta Microsoft Dynamics 365 for Talent®; la empresa logrará ser más competitiva a nivel latinoamericano, cuenta con un proceso de gestión de

talento humano por competencias; los colaboradores no solo se limitan a ocupar un puesto de trabajo más y a realizar actividades o tareas; sino que esto ayuda a que se desarrollen aportando lo mejor de ellos a la empresa, llegan al final a alcanzar los objetivos y metas de la estrategia organizacional.

Otro beneficio que se tendrá es incorporar nuevos y mejores colaboradores al equipo de trabajo, así como la identificación y retención de los mejores talentos debido existentes y lo mejor es poderlos colocar en donde mejor se puedan desenvolver.

Si no se logra integrar este sistema, la empresa seguirá generando insatisfacción en la carga de trabajo; impactará en el costo de la inversión en capacitaciones onerosas y a su vez generará decrecimiento en los servicios que proporciona.



## **4. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación está enfocado en la línea de investigación de sistemas integrados de gestión, sublínea de gestión de recursos humanos; se apoya en los cursos de la Maestría en Gestión Industrial como ingeniería de la productividad y desarrollo humano en la industria.

La empresa Consultoría Informática, S.A., tiene la necesidad de contar con un sistema de gestión de talento humano que genere una mayor productividad, debido a que se hace de forma empírica que ocasiona una serie de inconvenientes, desde alta rotación de personal, hasta inconformidad dentro de los mismos colaboradores.

Es sumamente importante para la empresa el tener un proceso estructurado basado en buenas prácticas para la gestión del talento humano debido que por ser una empresa de servicios, su mayor activo fijo es el recurso humano, por lo que la gestión por competencias del talento humano traerá consigo muchos beneficios como el incremento de la productividad, el crecimiento laboral, la sinergia, la reducción en la rotación de personal, pero sobre todo una mejora sustancial en el servicio al cliente.

La principal motivación al realizar este trabajo de investigación es proponer o diseñar un sistema de gestión de talento humano por competencias que se aplique y encaje a las actividades que realiza y que al final le dé la oportunidad a la empresa Consultoría Informática, S.A.; de ser más competitivos en el mercado local y extranjero.

Los beneficios de un sistema de gestión de talento humano por competencias es que en la actualidad el mundo ha evolucionado notablemente y el recurso humano aún sigue teniendo mucho valor en la estructura organizacional de toda empresa en donde se desempeña por lo que debe tener bien clara su misión, se entiende que se deben fusionar para lograr el éxito conjunto.

Los clientes serán beneficiados de manera indirecta, debido a que al seleccionar al talento humano de una forma profesional se elevará la satisfacción en el servicio del cliente, con lo cual se tendrá la suficiente confianza para invertir en contratar los servicios de la empresa; además, a nivel interno los colaboradores podrán experimentar mejoras a nivel personal y profesional.

La empresa al lograr una mejora en la productividad y eficiencia en los servicios proporcionados tendrán un cambio en el posicionamiento en el mercado por lo que obtendrán de los clientes las referencias necesarias para seguir generando nuevos y mejores negocios.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. General**

Diseñar un sistema de gestión de talento humano para la empresa Consultoría Informática, S.A.

### **5.2. Específicos**

- Identificar la situación de la empresa Consultoría Informática, S.A., con relación a su proceso de gestión de talento humano.
- Analizar los procesos que sean de utilidad en la gestión de talento humano para lograr la competitividad y evitar la alta rotación de personal.
- Determinar los beneficios que trae a la empresa Consultoría Informática, S.A., la utilización de un sistema de gestión de talento humano.



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

### **6.1. Necesidades a cubrir**

Se pretende por medio de este trabajo de investigación proponer un sistema de gestión de talento humano por competencias para aumentar la productividad de la empresa en estudio.

Esta investigación solucionará el empirismo en la gestión de talento humano, considerando utilizar el sistema Microsoft Dynamics 365 for Talent®, para lograr retener al talento y evitar inconformismo dentro de los colaboradores, o un mal servicio al cliente, entre otros.

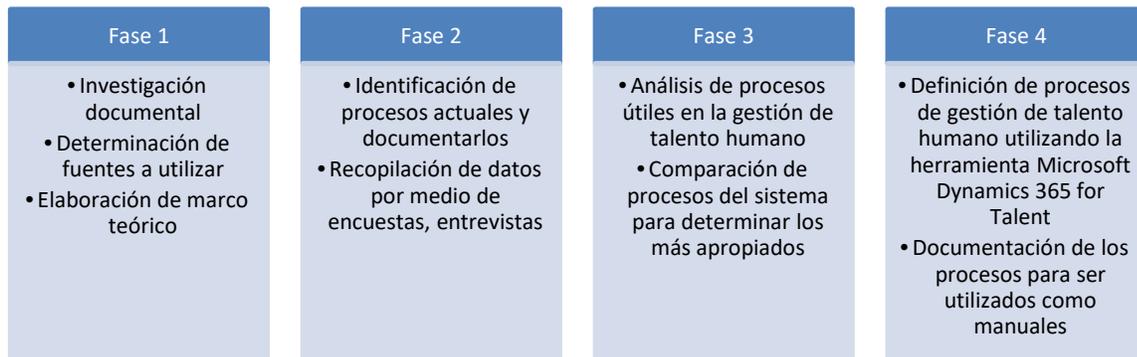
Como parte de este trabajo de investigación se pretende iniciar estableciendo procedimientos de cada una de las áreas de la empresa, una descripción del puesto y documentar la información de los colaboradores con el objetivo de atraer, desarrollar y mantener al talento humano, por competencias, hasta llegar a la evaluación del desempeño y de clima laboral.

Se deberá considerar una sección como parte de este trabajo, donde se ocupe de investigar acerca de la empresa, para luego adentrarnos a conceptos de Gestión del Talento Humano y de sus principales elementos, características, clasificaciones para determinar el enfoque del sistema Microsoft Dynamics 365 for Talent® que se utilizará en la empresa.

## 6.2. Esquema de solución

El esquema de ejecución de la investigación constará de cuatro fases, de acuerdo con el siguiente diagrama de proceso.

Figura 1. **Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.

## **7. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se realiza una descripción general de la empresa, la unidad y la herramienta sujetos de estudio, esto con el fin de entender el contexto en el cual se desarrolla la presente investigación. El enfoque será hacia el departamento de recursos humanos, el cual se encarga del seguimiento de la gestión de talento humano.

Este capítulo busca orientar la investigación y situar el problema de investigación en un conjunto de definiciones y conocimientos, ofreciendo conceptos de términos que serán empleados durante el análisis del presente tema de investigación.

### **7.1. Empresa de consultoría**

Se puede considerar a toda aquella empresa que ofrece servicios profesionales cuyo objetivo primordial es asesorar a otras en las distintas áreas que la conforman, que garantiza su correcto funcionamiento y administración; existe una amplia variedad: sistemas, finanzas, recursos humanos, nóminas, etc. En la actualidad, se extienden a cubrir muchas áreas que son importantes, que da énfasis a corporaciones.

Según Greiner y Metzger (1983):

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para

poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (p. 3)

Con la expansión de la industria, surge el interés académico por entender la dinámica de la consultoría y delimitar el cuerpo común de conocimientos que conforman la profesión de consultor; aunque dicho fin aún está lejos de ser alcanzado (Visscher, 2006).

La consultoría como un servicio prestado por un profesional en calidad de asesoramiento, el cual implica la toma de decisiones basándose en observaciones pertinentes con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la búsqueda de soluciones o al mejoramiento de procedimientos dentro de sus diferentes áreas (Kubr, 1997).

#### **7.1.1. Objeto de trabajo de las empresas de consultoría**

En este tipo de empresas el objeto de trabajo y que debe adaptarse a las necesidades de sus clientes es prestar servicios de alto nivel profesional, algunos de estos servicios se encuentran:

- Estudios de carácter económico, de mercado, social o de factibilidad técnica de puesta en marcha o incluso para el proceso de nuevos productos en su lanzamiento.
- Diseño de actividades de factibilidad técnica de puesta en marcha o incluso para el proceso de nuevos productos en su lanzamiento, define la estrategia y el proceso operativo que debe seguirse en el lanzamiento.
- Aportar valor a las diferentes áreas en sus actividades; son gestores que

utilizan toda la experiencia de cada uno de los consultores.

- Evaluar actividades que se diseñaron y conocer los resultados que se obtuvieron.

Como se observa en la sección anterior, los consultores pueden intervenir de muchas formas distintas por ello “tanto los clientes como los consultores pueden optar entre tantas alternativas, que intentar trazar un cuadro exhaustivo y completo sería una tarea imposible” (Kubr, 1997, p. 79).

### **7.1.2. Importancia de las personas en las empresas consultoras**

Se puede afirmar que: “la consultoría es un servicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos” (López Zapata, Sepúlveda Rivillas, & Arenas Cardona, 2010, p. 149).

La consultoría representa ventajas por ser una visión externa que actúa sobre la empresa y permite una percepción más crítica de la realidad. Las personas que ya están integradas a la funcionalidad tradicional de la empresa, sea por rutina o costumbre, dejan de percibir espacios y momentos fundamentales que, bien explorados, son los que consolidan el éxito y el crecimiento de la empresa (FENOR, 2001).

Por lo tanto, se puede indicar que, todas las empresas de consultoría están íntimamente ligadas a la experiencia y a la profesionalidad de sus trabajadores quienes son los encargados de prestar los servicios dentro de las empresas. Para cada uno de los empleados es importante que se les de

capacitación técnica y de habilidades, para que se distingan; es, además, necesario que los consultores reúnan conocimientos profundos de su área de especialización, así como habilidades de capacidad de análisis y presentación de resultados, aunado a una actitud de servicio proactiva y solidaria enfocada a hacer un trabajo de excelente calidad y en equipo.

### **7.1.3. Historia de las empresas de consultoría**

Los orígenes de la consultoría se remontan al surgimiento de la administración científica. Frederick Taylor y sus precursores fueron pioneros en el desarrollo de esta actividad económica, a través de la cual promovían sus principios teóricos en diversas industrias.

Sin embargo, la primera expansión a gran escala se presenta en la postguerra cuando las firmas norteamericanas ingresan a los mercados europeos (Gómez, D. y Múnera, J.I., 1998).

La consultoría en temas de gestión humana surge con el enfoque de relaciones humanas en la administración. Hacia finales de la década de 1950 proliferaban empresas consultoras cuyo negocio consistía en vender técnicas a las empresas en áreas como desarrollo organizacional, rediseño de trabajo y administración de personal (Barley, S. y Kunda, G., 1992).

En las décadas siguientes, la consultoría se diversifica con el auge de nuevas teorías y realidades empresariales; actualmente el mercado global supera los 300,000 millones de dólares y mantiene un crecimiento anual del 7,10% (Kennedy Information, 2007).

#### **7.1.4. Beneficios de la contratación de empresas consultoras**

Según Levare Solutions, los beneficios que puede ofrecer una consultoría a sus clientes son:

- Alcanzar los fines y objetivos de la organización.
- Resolver problemas internos de la empresa a nivel gerencial y empresarial.
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades.
- Mejorar el clima laboral y consolidar la cultura organizacional.
- Construir relaciones relevantes con los trabajadores creando lealtad.
- Elevar el nivel de conciencia de las personas.
- Alinear a las personas en su perfil de capacidades para un rendimiento eficaz e inteligente. Se eleva así el desempeño en la productividad (Solutions, 2010).

Además de lo mencionado anteriormente las consultorías ofrecen las siguientes ventajas:

- Disponer de expertos en un área (o varias)

Una consultoría dispone de una serie de profesionales expertos en determinadas áreas con conocimientos y experiencia contrastadas.

- Objetividad y claridad ya que aportan una visión externa a la empresa.

Muchas veces puede ser parte de la situación (o del problema) hacer que no se vea la realidad con la suficiente claridad. Solo con tener una visión externa hace que un consultor aporte valor.

- Poder afrontar importantes cambios en un corto período de tiempo

Debido a que los equipos de consultores pueden estar formados con importantes recursos y su habilidad para gestión del cambio hace que se puedan afrontar grandes proyectos en un período limitado de tiempo.

- Habilidades de gestión del cambio

Los consultores deben tener habilidades para gestionar el cambio organizacional. Sin embargo, es habitual que en el interior de una organización, las personas propias de la organización no tengan esta competencia debido a que no es habitual el cambio en el día a día de una organización.

- Visión global

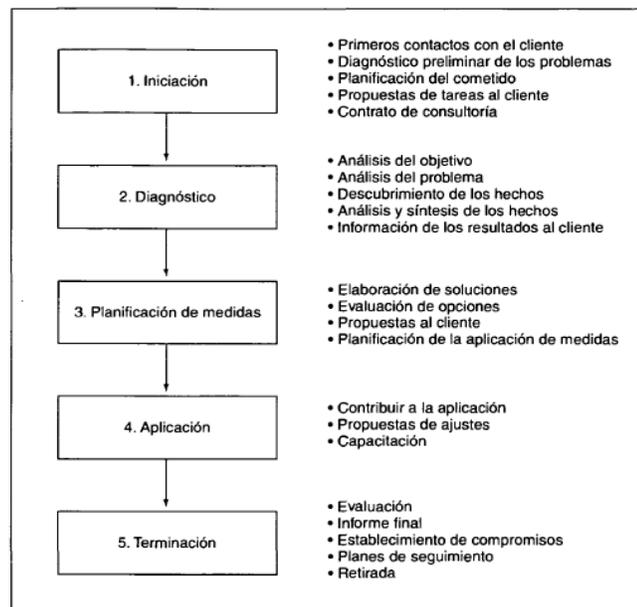
Haber participado en diversos sectores y organizaciones permite aportar una visión global de las mejores prácticas como de otros sectores (Solutions, 2010).

#### **7.1.5. Beneficios de la contratación de empresas consultoras**

Toda empresa que requiere los servicios de una empresa consultora lo que busca es reducir costos y esfuerzos en determinadas actividades o

proyectos a desarrollar, considerando la especialidad de este tipo de empresas en determinadas áreas. En la figura 2 se muestran las fases del proceso de consultoría que la mayoría de las empresas aplica.

Figura 2. **Fases del proceso de consultoría**



Fuente: Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas-OIT*.

## 7.2. Gestión de talento humano

Chiavenato señala que “Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización” (Chiavenato, 2009, p. 8).

Dessler y Varela afirman: “La gestión del talento humano es crear un marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen las partes que le correspondan de las estrategias de la unidad de negocios y de la corporación”, no hay duda de que muchos trabajadores por lo general están

insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes ( Dessler G. y Varela R., 2004, p. 357).

La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados (Vásquez, 2009).

Por lo anterior, el talento humano lo podemos relacionar con aquella capacidad que tienen las personas para entender y comprender inteligentemente la forma de cómo resolver las actividades de una ocupación; en otras palabras, es la aplicación de aptitudes, conocimientos y habilidades que se han ido adquiriendo a lo largo de la vida.

### **7.2.1. Importancia del recurso humano**

Las personas junto con su conocimiento y sus habilidades intelectuales se convierten ahora en la base primordial y principal de las organizaciones (Rangel, 2006).

Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y compararse; en las organizaciones esta puede estar medida ya sea en los servicios o productos ofrecidos a los clientes; como lo ha expresado González, ser

competitivo es más que ser productivos y ser rentables ello debido a que la competitividad es el premio que el mercado como juez da a las decisiones y acciones que se lleven a cabo en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en la consecución de las metas establecidas (González, 2005).

No cabe duda de que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía (Ortiz Cancino, Rendon Morales, & Atehortúa Ramírez, 2012).

### **7.2.2. Procesos involucrados en la gestión del talento humano**

El investigador define “los procesos involucrados para el talento humano por competencias como procesos importantes en el marco de un sistema de gestión integral, en el talento humano es donde parte el éxito o el fracaso de una empresa” (Bustamante & Valencia de los Ríos, 2008, p. 76).

El enfoque que los autores desarrollan contribuye al desarrollo del talento humano y se enfoca en la gestión del talento humano por competencias, las cuales son las que se requieren del capital humano.

Y este lo establece como algo fundamental en el control estratégico, el autor cita de igual forma el modelo de responsabilidad social ISO 26000, e incluye entre sus principios y prácticas laborales básicas, plantea el desarrollo del talento humano y de las relaciones entre empleado y empleador.

El objetivo principal de los procesos involucrados en la gestión del talento humano nos garantiza al candidato o al capital humano adecuado para las

compañías que buscan ser altamente competitivas y productivas (Bustamante & Valencia de los Ríos, 2008).

En los procesos involucrados en la gestión del talento humano se pueden mencionar los siguientes:

### **7.2.3. Subsistemas de integración del talento humano**

Se determina que: la integración del talento humano es la ruta que conduce al empleado a su ingreso a una organización, es el acceso de entrada para el talento humano adecuado que cumple con las características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones cuentan con métodos para realizar un proceso de incorporación o integración de candidatos apropiados, para determinar características deseables e importantes para lograr sus objetivos en relación con dichos procedimientos o métodos escogen a la persona indicada que reúna con las características idóneas para el logro del éxito de la compañía.

El autor Chiavenato (2009) define el proceso de integración como el primer grupo de procesos de la nueva administración de las personas, los procesos de integración varían en función a los requerimientos de la empresa, algunas emplean procesos tradicionales las cuales son superadas, mientras otras emplean procesos avanzados y sofisticados para atraer a candidatos idóneos que desempeñaran parte de sus actividades.

En la actualidad en el proceso de incorporación se está empleando un enfoque estratégico para satisfacer necesidades dentro de las organizaciones,

dicho enfoque busca la mejora continua del capital humano aportando valores intangibles a la empresa.

#### **7.2.4. El proceso de reclutamiento interno**

Son aquellos con la finalidad de mantener a los trabajadores actuales y poder darles la oportunidad de crecimiento dentro de la organización (Chiavenato, 2009).

#### **7.2.5. El proceso de reclutamiento externo**

Que son todos aquellos candidatos que se encuentran fuera de la organización y estos son sometidos a los procesos de selección para determinar al candidato apropiado o al que se asemeje a los requerimientos que se busca para dicha actividad o puesto de trabajo (Chiavenato, 2009).

#### **7.2.6. Selección de personal**

Chiavenato (2009) define la selección del talento humano como un proceso que se debe efectuar de la manera más objetiva posible, a raíz de las competencias identificadas en la planificación. Los procesos de selección pueden establecerse pruebas y entrevistas para determinar las aptitudes y comportamientos, relacionadas con las funciones del cargo.

Para evaluar las competencias funcionales el proceso organizacional propone varias herramientas tales como las que definiremos a continuación.

### **7.2.7. Subsistema de organización del talento humano**

Como se plantee, modele y organice incidirá en la forma como se labora dentro de las empresas, y esto no se hace al azar. Al final, la manera en que se distribuyen las tareas y los puestos finalizarán con tareas preestablecidas.

“La estructura de los puestos condicionan el diseño organizacional en el que está contenida” (Chiavenato, 2009, p. 175). Se puede afirmar que los puestos son parte integral de la estructura de las empresas.

Schein (1987) describe la asesoría de incentivación como “un conjunto de actividades llevadas a cabo por el consultor que ayudan al cliente a percibir, entender e influir en los acontecimientos del proceso que se produce en el medio ambiente del cliente” (274).

### **7.2.8. Diseño de puestos**

El diseño de puestos especifica el contenido de cada puesto de trabajo, cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás (Chiavenato, 2009).

Por lo que cada puesto está diseñado acorde a las características de las actividades que se realizan en el mismo, del mismo modo cada puesto exige ciertas competencias por parte de la persona que cubrirá dicho puesto.

Por otro lado, Jiménez define el diseño de puestos como el proceso de la organización, el trabajo debido a las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico (Jiménez, 2016).

### **7.2.9. Descripción y análisis de los puestos**

Se considera en algunos textos que la descripción y el análisis de los puestos los diseña el gerente de línea o el especialista en recursos humanos, muchos órganos se encargan del diseño de los puestos como la ingeniería industrial. Es importante que se describan los puestos, que determinará cómo analizarlos, hoy en día los puestos deben de ir de la mano con los cambios que ocurren en el contexto de las organizaciones, según los describe (Chiavenato, 2009).

### **7.2.10. Concepto de la descripción de un puesto**

Describir un puesto significa en otras palabras relacionar lo que hace un colaborador en su puesto que ocupa, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. Por lo que una descripción de puestos es resumen simplificado de las principales características del puesto (Chiavenato, 2009).

### **7.2.11. Concepto de análisis de puestos**

Analizar un puesto significa que se debe de detallar lo que exige la persona ocupante en términos de condiciones, habilidades, capacidades para que se desarrolle de una forma correcta un puesto de trabajo.

Chiavenato (2009) describe que los puestos se realizan a partir de la descripción de los puestos, si bien menciona estos tienen estrecha relación, y quizás la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto y el análisis de los puestos su principal función es determinar cuáles son

los requisitos físicos y mentales que el ocupante o la persona que la ocupe debe de tener para realizar sus labores de una forma eficiente.

#### **7.2.12. Subsistema de retención del talento humano**

El retener al personal dentro de las empresas es una tarea compleja, pero en general hay factores que inciden o coadyuvan a que esta situación se dé, tal como lo indica (López, 2001):

La mayor parte de los estudios muestran que el nivel de satisfacción y retención de los empleados se ve afectado en gran medida por los cuatro factores siguientes:

- La necesidad de sentir que su trabajo es importante y que hace una diferencia,
- El reconocimiento de su contribución,
- La posibilidad de crecer y expandir sus conocimientos y
- Flexibilidad en el ambiente de trabajo. (p.32)

Por lo tanto, la retención del personal debe ser considerada dentro de la estrategia de las corporaciones ya que a la larga conlleva un costo y tiempo invertido en el capital humano.

#### **7.3. Sistema de gestión de talento humano**

Un sistema de gestión del talento humano en la empresa mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

### **7.3.1. ¿Qué es Microsoft Dynamics 365® for Talent?**

En la actualidad se hace imprescindible contar con un sistema que nos apoye con la gestión de talento humano, por lo cual Microsoft Dynamics 365 for Talent agiliza muchas tareas rutinarias de mantenimiento de registros y automatiza una serie de procesos relacionados con el personal de la organización. Estos procesos incluyen la retención de los empleados, administración de beneficios, capacitación, evaluaciones y la gestión del cambio, también proporciona un marco para el personal de recursos humanos gestionar áreas de supervisión (Microsoft, 2017).

Se puede utilizar la herramienta para completar estas tareas: a) administrar estructuras organizacionales, b) mantener información completa del trabajador desde la contratación hasta el retiro, c) definir y administrar planes de beneficios, asignar cobertura de dependientes y designar a beneficiarios, d) establecer y supervisar ausencias, e) implementar y dar seguimiento de gestión de tiempo basada en el perfil y generar la información de pago para exportar a un sistema de nómina, f) gestionar las competencias del trabajador, g) implementar objetivos del trabajador, h) crear, entregar y analizar cursos de formación que incluyen programas, sesiones y aulas (Microsoft, 2017).

Microsoft Dynamics 365 for Talent facilita contratar las personas adecuadas, comprometer a los empleados y optimizar sus programas de recursos humanos, la mayoría de las organizaciones de recursos humanos buscan mantener y operar sistemas dispares dentro de su departamento. Dichos sistemas a menudo resultan en tareas desperdiciadoras de tiempo y la falta de análisis que se necesitan para manejar eficazmente el negocio, actualmente es difícil encontrar a las personas adecuadas, pero encontrarlos rápidamente y mostrar la verdadera cultura de la organización puede ser un

desafío, muchos equipos de adquisición de recursos humanos y gestión de talento han luchado con este problema del negocio durante años (Microsoft, 2017).

Por lo tanto, se puede concluir que Microsoft Dynamics 365 for Talent es una herramienta útil dentro de las opciones que Microsoft y que permite manejar al empleado involucrado justo desde el principio personalizado, planes con esquema de entrenamientos y tareas importantes. Todos aquellos procesos que se consideran clave incluyen la contratación, la lealtad de los empleados, la administración de beneficios, la gestión de rendimiento y a las personas como tal, formación y planificación de compensación.

### **7.3.2. Contratación colaborativa**

Se utiliza para personalizar el proceso de adquisición, contratación y selección de talentos y compartir fácilmente la información de candidatos con todo el equipo de contratación a través de Dynamics 365 for Talent, agregando también el poder de LinkedIn Talent Solutions (Microsoft, 2019).

### **7.3.3. Experiencia extraordinaria para el candidato**

Apoyo en el aseguramiento de que los candidatos sean tratados como VIP desde el primer punto de contacto hasta la decisión de contratación y más allá con un portal de fácil acceso que proporciona orientación y transparencia en cada fase del proceso (Microsoft, 2019).

#### **7.3.4. Capacite a los responsables de contratación**

Permite que los responsables de contratación asuman la titularidad del proceso de selección con visibilidad de los perfiles de los candidatos, herramientas de evaluación, asignaciones de entrevistadores, programación simplificada de entrevistas e información móvil (Microsoft, 2019).

Esta plataforma cuenta con tres áreas base sobre las cuales lleva a cabo la labor del departamento de recursos humanos dentro de una organización: a) core HR, b) attract y c) onboard.

#### **7.3.5. Core HR**

Por medio de esta área se puede crear una experiencia conectada del empleado brindando a los administradores y empleados en una ubicación centralizada que agilice los procesos y cree programas que optimicen los costes de los empleados, todo esto enfocado a proporcionar un impacto empresarial e impulsar una cultura ágil y de alto rendimiento (Microsoft, 2018).

Para capacitar a administradores y empleados se debe promover el autoservicio y colaboración permitiendo esto a los administradores iniciar el cambio, por ejemplo, solicitar transiciones el empleado sin que intervenga el departamento de recursos humanos; además, esto reduce las tareas administrativas con el objetivo de liberar tiempo para iniciativas más estratégicas (Microsoft, 2018).

Para aumentar la retención con trayectorias profesionales, se debe animar a los empleados a fomentar de forma proactiva sus trayectorias mediante perfiles universales que pueden mostrar sus aptitudes y en un portal

personalizado que alinee sus competencias con objetivos y oportunidades profesionales (Microsoft, 2018).

Para elevar el rendimiento y las opiniones, la herramienta brinda la capacidad de crear equipos de alto rendimiento y esto ayuda a proporcionar datos en tiempo real sobre la organización, hacer un seguimiento de los logros, identificar los problemas y tomar medidas inmediatas para optimizar el impacto del equipo (Microsoft, 2018).

Se puede impulsar la excelencia de recursos humanos, optimizar los procesos reduciendo el papeleo y la complejidad de la elaboración de informes, se puede mejorar la precisión y minimizar el riesgo de incumplimiento al impulsar la acción correcta por el empleado adecuado a través de tareas automatizadas y procesos configurables (Microsoft, 2018).

Al tomar decisiones acertadas basadas en análisis, se optimizan los costes de los empleados, mejorar la planificación e impulsar unas decisiones más informadas y rápidas con análisis integrados, que finaliza con programas rentables que puedan supervisar y analizar.

Una de las ventajas de esta herramienta es de que se puede personalizar debido que se puede administrar datos de empleados pasados, presentes y futuros a través de una interfaz intuitiva. Se pueden agregar u ocultar campos y cambiar el diseño para satisfacer las necesidades de cada una de las empresas.

Se puede administrar la inscripción abierta al compartir guías optimizadas en la organización, ajustar las prestaciones a lo largo de camino y publicar directrices actualizadas cuando sea necesitado; también, se puede mejorar las

relaciones con los proveedores y reducir el riesgo de errores mediante un marco de integración común (Microsoft, 2018).

En relación con mejorar la gestión de compensación se utilizan recomendaciones significativas de compensación basadas en directrices definidas, permite ajustar la compensación individualmente o en masa y establecer la precisión del proceso mediante la prueba en un entorno de espacio aislado antes de la aprobación y la publicación (Microsoft, 2018).

Sirve para simplificar el informe de bajas y ausencias, definir las directrices de bajas y ausencias, incluidas fechas flexibles y reglas de transferencia. Facilita una entrada sencilla y directa con soporte de calendario opcional para incrementar la eficacia con la delegación de entrada y aprobación (Microsoft, 2018).

Se puede mejorar la colaboración y compartir conocimientos, que garantizan un impacto en los recursos humanos en cualquier lugar, en cualquier momento y en cualquier dispositivo; esto ayuda a mejorar la comunicación, la colaboración y la capacidad de respuesta con acceso seguro a los datos del empleado.

Todo esto mantiene centralizados los datos habilitando la integración de Dynamics 365 for Talent con las aplicaciones de los socios de negocio y sus sistemas existentes a través de una plataforma de datos común (Microsoft, 2018).

### **7.3.6. Attract**

Inicia el camino que lleva al éxito del cliente y del negocio mediante la contratación de empleados cualificados, empoderados y comprometidos. Dynamics 365 for talent se integra con LinkedIn a través de este módulo y permite competir y desarrollar relaciones, que crean una experiencia extraordinaria con el candidato (Microsoft, 2017).

Puede asegurarse de que los candidatos sean tratados como personas muy importantes con un portal de fácil acceso que proporciona orientación y transparencia en cada paso del camino. Los lugares de trabajo de hoy requieren un nuevo enfoque para la selección, comprometer y retener el mejor talento, la organización no puede tener éxito sin tener un gran candidato para la experiencia durante todo el proceso de contratación. El mercado laboral ha oscilado a un mercado consumista a favor del candidato que hay simplemente no hay suficientes trabajadores calificados en el mercado (Microsoft, 2017).

Con Dynamics 365 for talent, se tiene la capacidad de atraer personas altamente calificadas, talentoso con una atractiva experiencia que engancha a los candidatos y facilita la colaboración a través de la contratación de equipos. Incluso se aprovecha para que cada candidato vaya conociendo la cultura de la empresa, incluso antes de que se contrate al empleado (Microsoft, 2017).

Eficientemente se puede configurar al equipo de entrevistas y horarios de estas dentro de la aplicación logrando con esto tener en una ubicación centralizada toda la información del candidato, puede además habilitar comentarios del candidato en el proceso de reclutamiento y participación colaborativa de todo el equipo que interviene en el proceso. Los gestores de contratación tienen visibilidad de los perfiles del candidato, las herramientas de

evaluación, las asignaciones de entrevistador y además una retroalimentación móvil (Microsoft, 2017).

Uno de los más importantes beneficios de Dynamics 365 for talent es la capacidad de ahorrar tiempo debido que nos permite sólo entrevistar a los candidatos calificados y aprovechar el poder de LinkedIn para adelantarse a la competencia. Se pueden considerar horarios de entrevista por separado para cada persona en la contratación. La herramienta al ser integral permite ver la disponibilidad de los candidatos al equipo de contratación. Las invitaciones de entrevista se pueden enviar incluso desde la aplicación y es visible para el equipo, por lo que todo el mundo puede ver todo el proceso en un solo lugar (Microsoft, 2017).

Cada miembro del equipo de contratación puede proporcionar información desde un dispositivo móvil o desktop y puede personalizar quién puede ver los comentarios. El empoderamiento del gerente de contratación es en todo momento debido que tiene una visibilidad durante todo el proceso de contratación. Los días de interminables reuniones para obtener comentarios sobre los candidatos o las actualizaciones de contratación estarán demás al utilizar la herramienta (Microsoft, 2017).

### **7.3.7. Onboard**

Otra gran característica de Dynamics 365 for talent es la aplicación de poner a bordo dentro de la organización a las personas reclutadas. Puede asegurar que los nuevos empleados sean productivos durante sus primeros meses, que son críticos dentro de la experiencia de inducción personalizada (Microsoft, 2018).

La aplicación proporciona guías de recepción para ayudar a los nuevos empleados a sentirse cómodos dentro de la empresa. Tan pronto como el candidato acepta su oferta, se puede enviar un saludo inicial con una lista de verificación de inducción personalizada para ayudar a las tareas administrativas y hacerlas rápidamente, para que pueda centrarse en un excelente primer día de experiencia (Microsoft, 2018).

Los empleados también tienen un lugar centralizado para ver recursos útiles tales como videos, entrenamientos, organigramas y consejos para navegar por departamentos. También, se puede enviar la descripción de su trabajo con roles claramente definidos, responsabilidades y objetivos (Microsoft, 2018).

Otro beneficio de onboard es que puede ayudar a los nuevos empleados a establecer conexiones claves dentro de la organización; crea oportunidades de socialización y proporciona información accesible y detalles del equipo de trabajo; también, puede monitorear el progreso paso a paso de la inducción de manera exitosa y replicar experiencias para guardar guías específicas como plantillas de papel (Microsoft, 2018).

## 8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Empresa de consultoría

1.1.1. Objeto de trabajo de las empresas de consultoría

1.1.2. Importancia de las personas en las empresas consultoras

1.1.3. Historia de las empresas de consultoría

1.1.4. Beneficios de la contratación de empresas consultoras

1.1.5. Beneficios de la contratación de empresas consultoras

#### 1.2. Gestión de talento humano

1.2.1. Importancia del recurso humano

1.2.2. Procesos involucrados en la gestión de talento humano

1.2.3. Subsistemas de integración de talento humano

- 1.2.4. El proceso de reclutamiento interno
- 1.2.5. El proceso de reclutamiento externo
- 1.2.6. Selección de personal
- 1.2.7. Subsistema de organización del talento humano
- 1.2.8. Diseño de puestos
- 1.2.9. Descripción y análisis de los puestos
- 1.2.10. Concepto de la descripción de un puesto
- 1.2.11. Concepto de análisis de puestos
- 1.2.12. Subsistema de retención del talento humano
- 1.3. Sistema de gestión de talento humano
  - 1.3.1. ¿Qué es Microsoft Dynamics 365® for Talent?
  - 1.3.2. Contratación colaborativa
  - 1.3.3. Experiencia extraordinaria para el candidato
  - 1.3.4. Capacite a los responsables de contratación
  - 1.3.5. Core HR
  - 1.3.6. Attract
  - 1.3.7. Onboard

## 2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

## 3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APÉNDICES

ANEXOS

## **9. METODOLOGÍA**

### **9.1. Enfoque**

La investigación propuesta tiene un enfoque mixto. El enfoque es cualitativo, debido a que se empleará la observación y las entrevistas con colaboradores durante el desarrollo de la investigación; inicia con el diagnóstico de la organización; se observa la situación en la que se encuentra la empresa; se identifican, de esta manera, debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas, para posteriormente observar hechos, situaciones, rasgos, características del objeto de estudio, y así formular una solución por medio de las herramienta de un sistema de gestión de talento humano para determinar aspectos importantes para la competitividad; con la finalidad de lograr ser más eficientes en sus atribuciones en sus puestos de trabajo que permita de esta manera que el cliente externo obtenga servicios más eficientes y confiables.

Con relación al enfoque cuantitativo se manejarán variables cuantitativas se recaudarán y analizarán datos para probar y demostrar dichos aspectos para la implementación del sistema de la gestión del talento humano.

Es transversal porque está delimitada en tiempo, existe una fecha de inicio y una de fin del proyecto.

### **9.2. Diseño de la investigación**

El presente trabajo de investigación se clasifica dentro del tipo no experimental, debido a que se describen y se hace reseña de las características

o rasgos de la situación objeto de estudio, ya que no se realizarán análisis en laboratorios o se demostrarán teorías y no se manipularán variables.

El problema estará delimitado y la solución basada en objetivos. Estos serán determinados por medio de variables cualitativas, dichas variables estarán conformadas en función de la observación y las evaluaciones de fenómenos que se presentarán en el análisis de la gestión de la empresa.

### **9.3. Tipo de estudio**

El tipo de estudio seleccionado es del tipo descriptivo, se estudiarán variables cualitativas, por medio de la visualización de los procesos que se emplean en la actualidad dentro de la organización; así mismo, es descriptivo por que se pretende especificar propiedades importantes del talento humano; y de la misma forma será un estudio explicativo: se describirán los procesos que se llevan en la operación de la gestión del talento humano.

Se identificarán aspectos que fundamentales para el estudio de la investigación; se emplearán variables cualitativas para determinar aspectos importantes para la competitividad laboral del personal, con la finalidad de lograr ser más eficientes en sus atribuciones en sus puestos de trabajo, con el fin de lograr que el cliente externo obtenga servicios más eficientes y confiables.

### **9.4. Alcance**

La investigación tendrá un alcance descriptivo debido que, a partir de un estudio retrospectivo, se indagará en función a datos descriptivos del pasado, para determinar la mejor propuesta de un sistema de gestión del talento

humano para una empresa de servicios, a través de las herramientas establecidas para la gestión del talento humano por competencias.

Entre el estudio de investigación se emplearán estudios longitudinales porque se trabajará en función de indicadores, así como en función de un tiempo determinado con inspecciones cualitativas periódicas. Dichos resultados proporcionarán información relevante para tomar en consideración la propuesta que mejor se acople a la empresa Consultoría Informática, S.A.

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

El presente trabajo de investigación tendrá dos tipos principales de variables las cuales serán importantes para determinar los resultados de la investigación; la cual serán de tipo continuo, debido a que se medirán atributos que pueden tomar número infinito de valores.

- Variables independientes
  - Personal que labora en la empresa.
  - El modelo de gestión de talento humano que se emplea en la empresa.
  
- Variables dependientes
  - Cantidad de faltas por cada empleado
  - Días de ausentismo de los colaboradores
  - Productividad en sus puestos de trabajo
  - Eficiencia del personal
  - Horas trabajadas

- Indicadores

Los indicadores son comparaciones entre varias variables que servirá para determinar cómo se encuentra su sistema de gestión del talento humano de la empresa.

- Tiempo promedio en alcanzar las metas

Con este indicador se logrará obtener y medir la eficacia del capital humano, por tal razón es importante medir desde el momento en que el capital humano inicia sus actividades en la empresa, de esta forma se podrá evaluar si los procesos de selección del capital humano fueron los adecuados.

- Índice de rotación de personal

Este es un indicador de mucha relevancia, toma en cuenta y mide el grado de permanencia de los colaboradores en una empresa, considerando que mientras más bajo es el porcentaje de este indicador, los costos serán bajos.

Tabla I. Operativización de variables

Objetivo	Variable	Tipo	Indicador	Técnica	Plan de tabulación
Identificar la situación de la empresa Consultoría Informática, S.A. con relación a su proceso de Gestión de talento humano.	Empresa Consultoría Informática, S.A.	Cualitativa / Independiente / Nominal	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Matriz DAFO	Entrevistas
Analizar los procesos que sean de utilidad en la gestión de talento humano para lograr la competitividad y evitar la alta rotación de personal.	Vacantes, rotación de personal, ausentismo, eficiencia	Cualitativa / Dependiente / Nominal	Índice de rotación <i>Head count</i>	Registros Observación	Revisión documental Tabulación de datos
Determinar los beneficios que trae a la empresa Consultoría Informática, S.A., la utilización de un sistema de gestión de talento humano.	Beneficios	Cualitativa / Independiente / Nominal	Perfiles de puesto	Observación	Estadística descriptiva

Fuente: elaboración propia.

## **9.6. Fases de la metodología a aplicar**

Para la presente investigación se tiene planificado realizar 4 fases, las cuales servirán para analizar la situación de la gestión de talento humano, a través de recolección de datos e información para su posterior utilización, con el fin de formular propuestas de mejora para cumplir con los objetivos previamente establecidos.

### **9.6.1. Fase 1: revisión documental**

Se realizará una revisión documental; se emplearán fuentes primarias, secundarias y terciarias; se revisarán documentos técnicos y científicos de la rama de la ingeniería que tengan relación con la gestión del talento humano.

### **9.6.2. Fase 2: identificar la situación de la empresa Consultoría Informática, S.A., con relación a su proceso de gestión de talento humano**

Está comprendida por el diagnóstico situacional de la empresa; este pretende proporcionar un panorama claro de la situación de la empresa analizando su entorno, para lo cual se harán las siguientes actividades:

- Revisión de documentación
- Realización de entrevistas

**9.6.3. Fase 3: analizar los procesos que sean de utilidad en la gestión de talento humano para lograr la competitividad y evitar la alta rotación de personal**

Se determinará mediante un diagnóstico de sus procesos que involucran la gestión de talento humano; por medio de las siguientes actividades:

- Revisión de documentación
- Realización de entrevistas

**9.6.4. Fase 4: determinar los beneficios que trae a la empresa Consultoría Informática, S.A., la utilización de un sistema de gestión de talento humano**

Se determinará la utilización de un sistema de gestión de talento humano por competencias en función al estudio de la situación de la empresa para determinar la mejor herramienta a aplicar para hacer eficiente el proceso de gestión del talento humano en la empresa.

- Investigación de herramientas
- Pruebas de funcionalidad

**9.7. Población y muestra**

La investigación se realizará al total de personas de una empresa de servicios de implementación de sistemas; dicho personal contribuye al logro de objetivos y éxito de la empresa en los diversos proyectos que tiene la empresa. El universo de la población lo conforman 13 personas; este es el capital humano de la empresa.

- Determinación del tamaño de la muestra:
  - n: tamaño de la muestra.
  - N: tamaño de la población.
  - v: Probabilidad de salir seleccionado o no salir seleccionado (0,5 por ser únicamente dos opciones).
  - Z: valor obtenido del nivel de confianza esperado, de acuerdo con un nivel de confianza del 95 %, el valor Z equivale a 1,96.
  - e: Límite aceptable del valor de la muestra, se utilizará un valor 0,05 (5 % restante del nivel de confianza).

$$n = \frac{Nv^2Z^2}{(N-1)e^2 + v^2Z^2} = \frac{(13)(0.5^2)(1.96^2)}{(13-1)(0.05^2) + (0.5^2)(1.96^2)} = \frac{12.4852}{0.9904} = 12.60$$

Se trabajará directamente con toda la población para contar con suficientes datos y posteriormente realizar un análisis utilizando estadística descriptiva.

## 9.8. Resultados esperados

Con este estudio de investigación se logrará obtener una empresa que cuente con un sistema de gestión de talento humano con la finalidad de que el personal sea competitivo; se logra un crecimiento de forma exponencial en la contratación de nuevos clientes externos. Otro de los resultados es establecer procedimientos para la dotación y contratación de talento humano, por medio del estudio de variables cualitativas; se diseñará de igual forma una prueba donde se evaluará la calidad de cada empleado de la empresa para determinar si el personal es apto o no.

Un sistema de gestión del talento humano se hace necesario en el proceso administrativo de gestión humana ya que, si se realiza de forma empírica, puede generar que la empresa pueda colapsar por la falta de recurso humano competitivo, para lograr alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico.

La presente investigación pretende beneficiar notablemente a la imagen y fidelidad de la empresa; logrará incrementar la productividad y eficiencia en sus servicios; de igual forma, logrará ser más rentable dentro del mercado nacional como internacional; el talento humano será beneficiado con dicha investigación ya que crecerán y se formará profesionalmente.

Los clientes internos se beneficiarán con dicho trabajo de investigación; lograrán tener información para atender sus funciones que llevará a cabo desde su punto de vista, de la empresa y del cliente externo; logrará tener formación profesional, la cual le brindará oportunidades personales y propias de la empresa, será algo positivo para su superación.

Los clientes externos serán beneficiados con servicios profesionales de los clientes internos para satisfacer sus necesidades y que garanticen su inversión.

Los directivos serán beneficiados con dicho trabajo de investigación; lograrán la productividad y la eficiencia de sus colaboradores que tendrán bajo su cargo, para lograr una imagen prestigiosa ante sus clientes externos.

Los empresarios serán beneficiados cerrando más negocios en el mercado nacional como internacional; logra la fidelidad de los clientes para futuros servicios que requieran.



## **10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Las técnicas de estadística descriptiva para el análisis de la información para este trabajo de investigación se describen a continuación:

Se recolectarán datos entrevistas, revisar anexo 3; dichos datos servirán para emplear gráficos de barras e histogramas para resumir la información recolectada y así apreciar los principales problemas.

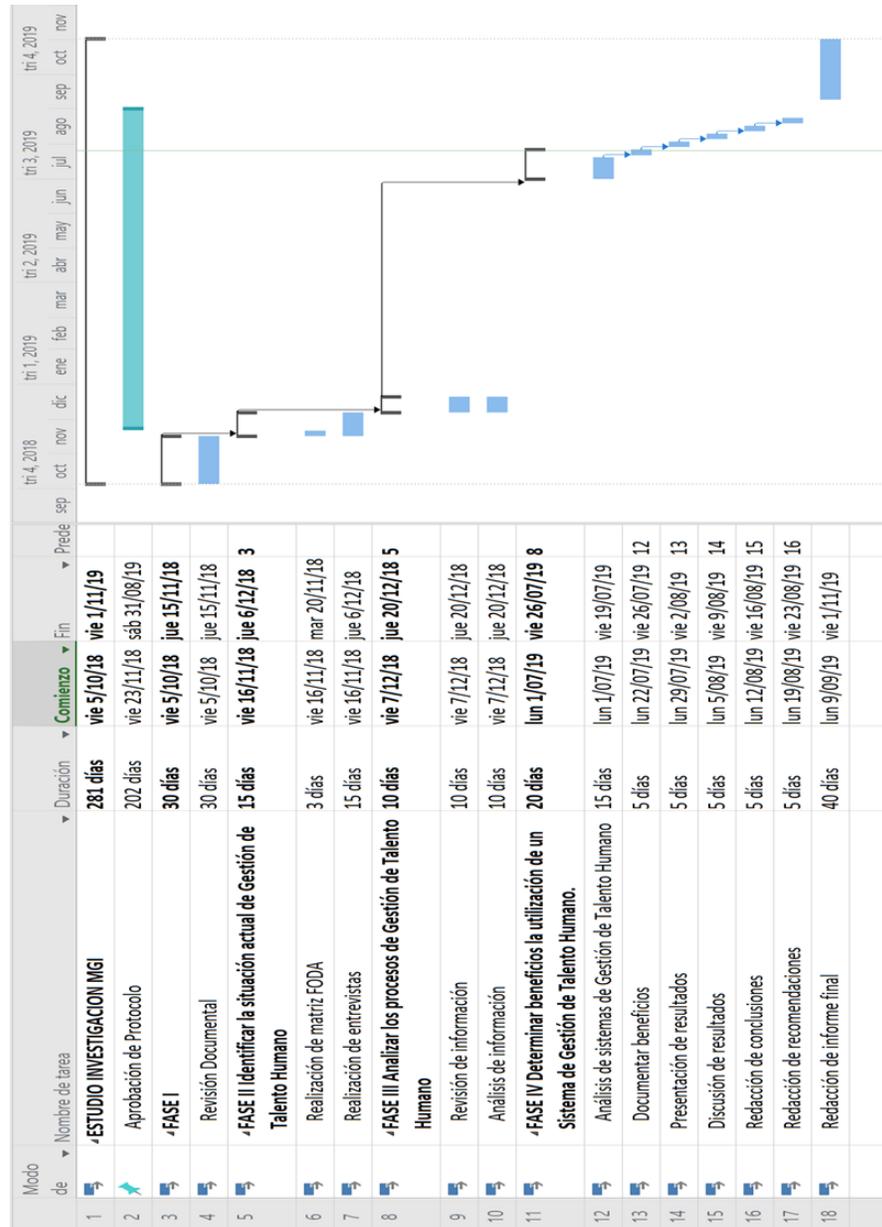
Se empleará la técnica de encuesta para la recolección de datos, y así realizar la gráfica de Pareto para ordenar los problemas, según la frecuencia con la que aparezcan; de igual manera, se empleará una lista de verificación para registrar la frecuencia con la que se presentan las características en sus actividades y de los atributos de los colaboradores.

Se considera la colaboración de gerentes para la discusión e interpretación de los resultados obtenidos con la finalidad de validar la información que contribuirá a la generación de propuestas adecuadas para la gestión de sistema del talento humano por competencias laborales.



# 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Figura 3. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia.



## **12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO**

El trabajo de investigación será factible debido a que se poseen los recursos necesarios para realizarlo, en cada una de las fases propuestas; cumple, asimismo, con los objetivos fijados.

La empresa Consultoría Informática, S.A., autoriza la realización del presente trabajo de investigación; proporciona los siguientes recursos:

### **12.1. Recursos humanos**

Los recursos humanos que se emplearán para la presente investigación son:

- Un investigador
- Un asesor de la investigación
- Un revisor de tesis
- Colaboradores y personal que labora dentro de la empresa

### **12.2. Recursos físicos y materiales**

Los recursos físicos y materiales que se emplearán para la presente investigación son los siguientes:

- Lapiceros
- Marcadores
- Papel rotafolio

- Tintas
- Internet

### 12.3. Recursos financieros

El recurso financiero necesario para realizar la investigación será aportado por la empresa. A continuación, se presenta un presupuesto estimado para la realización del trabajo de investigación:

Tabla II. **Presupuesto de costos**

<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Humano	Investigador, asesor, empleados	Q 8,500.00
	Hojas, lapiceros, marcadores, papel	
Material	rotafolio, tintas	Q 1,000.00
Tecnológico	Internet	Q 1,500.00
Transporte	Combustible	Q 2,000.00
Varios	Imprevistos	Q 1,000.00
	Total de la inversión	Q 14,000.00

Fuente: elaboración propia.

### 13. REFERENCIAS

1. Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
2. Barley, S. y Kunda, G. (1992). *Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in management discourse*. Bogota, Colombia: Administrative Science Quarterly.
3. Bedoya, E. (2005). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. (Tesis de postgrado). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2698/1/Bedoya\\_s e.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2698/1/Bedoya_s e.pdf)
4. Bustamante, F., & Valencia de los Ríos, J. (2008). *Sistema de gestión integral*. Antioquía, Colombia: Universidad de Antioquia.
5. Ceballos, Y. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Povicinal Agropecuaria de Santa Elena (Tesis de Maestría)*. La Libertad, Ecuador: Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena. Recuperado de <http://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/1136/GESTI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%2C%20DIRECCI%C3%93N%20PROVINCIAL%20AG>

ROPECUARIA%20DE%20SANTA%20ELENA%2C%20A%C3%91  
O%202013.pdf

6. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
7. Estay, C. (2010). *La Gestión por competencias: un desafío, una necesidad*. Viña del Mar, Chile: Universidad Viña del Mar.
8. Fenor, C. (2001). *La importancia de la consultoría*. Recuperado de <http://fenorconsultora.com/editorial002.html>
9. Flores, M., Velásquez, N., & Gómez, P. (2016). *Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz (Artículo científico)*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/4298/1/17778.pdf>
10. García, M., Sánchez, K., & Zapata, A. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Cali, Colombia: Progama Editorial Universidad del Valle.
11. Gary, D., Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
12. González, R. (2005). *Creando valor con la gente*. Ciudad de México, México: Norma.

13. Greiner, L., & Metzger, R. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs, New Jersey, Estados Unidos: Prentice-Hall.
14. Heredia Reyes, J. (2017). *Estudio de la relación del clima laboral y la satisfacción de los trabajadores de la empresa CORPROMEDIC S.A. (Tesis de Maestría)*. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. Recuperado de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/19019/1/CD-8416.pdf>
15. Information, K. (2007). *Global consulting marketplace 2007-2010: key trends, profiles and forecasts*. Nuevo Hampshire, Estados Unidos: NH.
16. Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid, España: ESIC.
17. Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión (tercera ed.)*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
18. Lavín, I. (14 de 07 de 2016). *Milenio*. Recuperado de <http://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/la-consultoria-a-traves-del-tiempo>
19. León, A. (2006). *Métodos de compensación basado en competencias*. Barranquilla: Uninorte.
20. López, E., Sepúlveda, C., & Arenas, H. (2010). *La consultoría de gestión humana en empresas medianas*. Estudios Gerenciales.

21. López, A. (2001). *Manejo de los recursos humanos*. Arlington, Estados Unidos: The Nature Conservancy.
22. Martínez, V. (2013). *Gestión de talento humano por competencias para una empresa de artes gráficas*. D.F., México: UPIICSA.
23. Microsoft. (2017). *Características y capacidades de Attract*. Recuperado de <https://docs.microsoft.com/es-es/dynamics365/unified-operations/talent/attract-overview>
24. Microsoft. (2017). *Contabilidad general*. Recuperado de Microsoft docs: <https://docs.microsoft.com/es-ES/dynamics365/unified-operations/financials/general-ledger/general-ledger>
25. Microsoft. (2017). *Introducción a Talent*. Recuperado de Microsoft Docs: <https://docs.microsoft.com/es-es/dynamics365/unified-operations/talent/talent-get-started>
26. Microsoft. (2018). *Provisioning for the Dynamics 365 for Talent modular apps*. Recuperado de <https://docs.microsoft.com/es-mx/dynamics365/unified-operations/talent/modular-app-tech-faq>
27. Microsoft. (2019). *El proceso de contratación de colaboración comienza aquí*. Recuperado de <https://dynamics.microsoft.com/es-mx/talent/attract/>
28. Ortiz, J., Rendon, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de competencias*. Madrid, España: Palibro.

29. Pilar, J. (2008). *La nueva gestión del talento*. Madrid, España: Prentice Hall.
30. Porter, M., & Millar, V. (2009). *Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información*. Barcelona, España: Deusto.
31. Quelt, E. (2016). *Gestión del talento humano como herramienta de competitividad*. Recuperado de EN LAS EMPRESAS: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Capitulo%205.pdf>
32. Rangel, S. (2006). *La importancia del recurso humano en la estrategia de las organizaciones*. Chía: Universidad de la Sabana.
33. Schein, E. (1987). *Process consultation, vol. II: Lessons for managers and consultants*. Reading, Massachusetts: Adison-Wesley.
34. Solutions, L. (2010). *¿Sabes cuáles son los beneficios que te ofrece una consultoría?* Recuperado de <https://leveragesolutions.wordpress.com/2011/08/10/%C3%BAsabes-cuales-son-los-beneficios-que-te-ofrece-una-consultoria/>
35. Vásquez, A. (2008). *Gestión de talento humano*. Recuperado de <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>



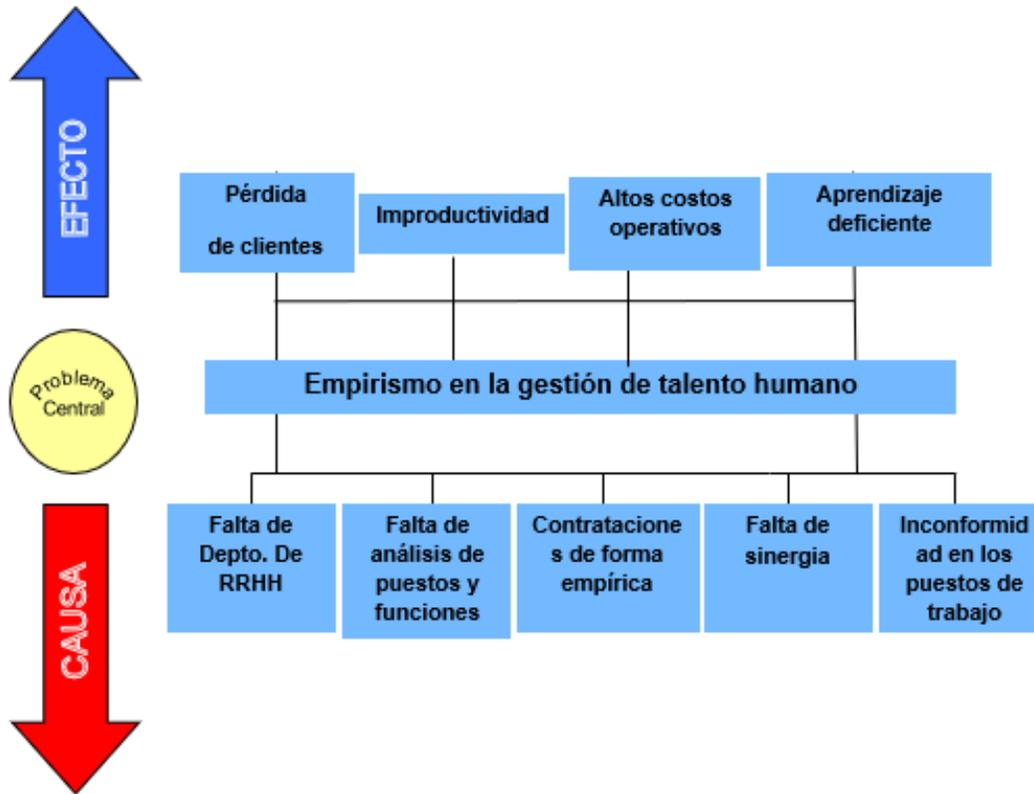
## 14. APÉNDICES

### Apéndice 1. Matriz de coherencia

Problema	Objetivos	Marco teórico conceptual	Variables e Indicadores
<p><b>Pregunta principal</b> ¿Cómo la gestión de talento humano por competencias mejorará el desempeño del personal en la empresa Consultoría Informática, S.A.?</p> <p><b>Preguntas de investigación</b> ¿Cómo se encuentra la empresa con relación al proceso de gestión de talento humano?</p> <p>¿Qué procesos de gestión de talento humano se deben analizar para evitar la alta rotación de personal?</p> <p>¿Qué beneficios trae a la empresa Consultoría Informática, S.A. la utilización de gestión de talento humano por competencias?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Diseñar un sistema de gestión de talento humano para la empresa Consultoría Informática, S.A.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Identificar la situación de la empresa Consultoría Informática, S.A. con relación a su proceso de gestión de talento humano.</p> <p>Analizar los procesos que sean de utilidad en la gestión de talento humano para lograr la competitividad y evitar la alta rotación de personal.</p> <p>Determinar los beneficios que trae a la empresa Consultoría Informática, S.A., la utilización de un sistema de gestión de talento humano.</p>	<p>1. Empresa a. Situación actual b. Antecedentes c. Ubicación d. Misión y visión e. Valores f. Tamaño de la empresa g. Estructura organizacional h. Productos y Servicios</p> <p>2. Gestión de talento humano a. Gestión de talento humano b. Objetivos de la gestión de talento humano c. Procesos involucrados d. Competencias laborales e. Descripción de procesos por área f. Descriptor de puestos g. Reclutamiento h. Selección i. Conservación j. Evaluación del desempeño k. Evaluación de clima laboral</p> <p>3. Sistema Microsoft Dynamics 365 for talent a. Descripción de módulos b. Configuración de módulos c. Funcionalidad</p>	<p>% índice de rotación del personal</p> <p>Tasa de retención del talento humano</p> <p>Tiempo promedio de vacantes pendientes a cubrir</p>

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 2. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia.

### Apéndice 3. Encuesta de diagnóstico

Favor responde con la mayor sinceridad las siguientes preguntas, recuerda que no hay respuestas buenas ni malas, el objetivo es realizar un diagnóstico acerca de la percepción del personal, así que siéntete en toda libertad de compartir tu opinión, esto ayudará a elaborar la propuesta más acertada para el beneficio de todos los colaboradores de Consultoría Informática, S.A.

1. Según tu opinión, ¿consideras que el proceso de gestión de talento humano que se maneja en la empresa es el adecuado?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

2. Si hay problemas de reclutamiento en la empresa, ¿de quién es la culpa?

Administración \_\_\_

Consultoría \_\_\_

Recursos humanos \_\_\_

Otro \_\_\_

3. ¿Conoces el proceso que se debe seguir para procesar de inducción dentro de la empresa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

4. ¿Conoces el perfil del puesto que ocupas?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

5. ¿Conoces los objetivos y resultados de tu trabajo?

Mucho \_\_\_ Poco \_\_\_ Nada \_\_\_ Ni idea \_\_\_

Continuación del apéndice 3.

6. ¿Son adecuadas las condiciones físicas donde te desenvuelves?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

7. ¿Conoces claramente tus responsabilidades dentro de tu puesto de trabajo y las cumples?

Mucho \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

8. ¿Conoces quien es tu jefe inmediato superior?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

9. ¿Conoces la Visión de la empresa?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Sabes cuál es la Misión de nuestra empresa?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. Lista 5 aspectos que según tu criterio son fortalezas de la empresa.

12. Lista 5 aspectos que para ti son debilidades de la empresa.

13. Lista 5 amenazas que consideres existen para la empresa.

14. Lista 5 oportunidades que visualices que tiene la empresa.

15. Si alguien te preguntara sobre la empresa en la que trabajas, ¿qué responderías a las siguientes preguntas?

- ¿Quiénes son?

Continuación del apéndice 3.

- ¿Qué hacen?
- ¿Para quién lo hacen?
- ¿Cómo lo hacen?
- ¿Cuándo lo hacen?
- ¿Dónde lo hacen?
- ¿En qué se diferencian de los demás?

16. Lista 5 valores que a tu criterio describen la esencia de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

