

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL  
(ESTUDIO A REALIZARSE EN EMPRESA DE CAPACITACIÓN)**

**TESIS PRESENTADA POR:  
William Estuardo Anléu Mena**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO QUE LO ACREDITA COMO:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Quetzaltenango, febrero de 2022  
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES**

**RECTOR MAGNIFICO**

M A. Pablo Ernesto Oliva Soto

**SECRETARIO GENERAL**

Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**CONSEJO DIRECTIVO**

**DIRECTOR GENERAL DEL CUNOC** Dr. Cesar Haroldo Milián Requena

**SECRETARIO ADMINISTRATIVO** M Sc. José Edmundo Maldonado Mazariegos

**REPRESENTANTE DE CATEDRÁTICOS**

M Sc. Freddy de Jesús Rodríguez

**REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC**

Lic. Víctor Lawrence Díaz Herrera

**REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES**

Br. Aleyda Trinidad de León Paxtor

Br. Romeo Danilo Calderón

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS**

M Sc. Walter Valdemar Poroj Sacor

## **TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

**Presidente:** Dr. Percy Ivan Aguilar

**Secretario:** M Sc. Edgar Benito Rivera

**Coordinador:** M Sc. Jorge Francisco Santisteban

**Experto:** M Sc. Sandra de León

### **Asesora de Tesis**

M Sc. Mirna Patricia Calderón

**NOTA:** Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos y Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala)



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
**Centro Universitario de Occidente**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**



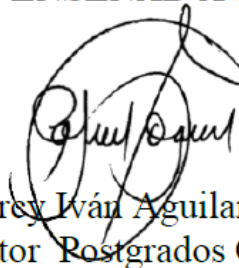

## **ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-100-2021**

El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la certificación del acta de examen privado No. 54-2021 de fecha 08 de octubre de 2021, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“Competencias transversales y su relación con el desempeño laboral”** Presentada por él (la) maestrante **William Estuardo Anléu Mena**, Registro Académico **No. 201890305**, previo a conferírsele el título de **Maestra (o) en Administración de Recursos Humanos**, autoriza la impresión de la misma.

Quetzaltenango, Noviembre 2021

**IMPRIMASE**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Dr. Percy Iván Aguilar Argueta  
Director Postgrados CUNOC

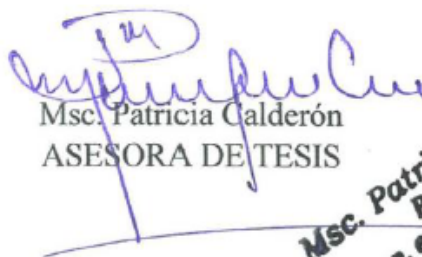
Quetzaltenango, 16 de septiembre del 2021

Consejo Académico de Posgrados  
Centro Universitario de Occidente

Respetables profesionales:

Por este medio me permito manifestar como Asesora de Tesis del licenciado William Estuardo Anléu Mena, con Registro Académico No. 201890305. Estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, titulada **“Competencias transversales y su relación con el desempeño laboral (Estudio a realizarse en empresa de capacitación)”**, en calidad de asesora EMITO DICTAMEN FAVORABLE. Para continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

  
Msc. Patricia Calderón  
ASESORA DE TESIS  
Msc. Patricia Calderón  
Psicóloga  
Admon. en Recursos Humanos  
Colegiado 5420



**EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.**

**CERTIFICA:**

Que ha tenido a la vista el libro de Actas de Exámenes Privados del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente en el que se encuentra el acta No.54-2021 la que literalmente dice:-

En la ciudad de Quetzaltenango, siendo las once horas del día ocho de octubre del año dos mil veintiuno, reunidos en la Plataforma Virtual Meet, con el link de reunión [meet.google.com/udh-mhqj-sum](https://meet.google.com/udh-mhqj-sum) el Honorable Tribunal Examinador, integrado por los siguientes profesionales: **Presidente:** Dr. Percy Ivan Aguilar, con registro de personal No. 950992; **Coordinador:** M Sc. Jorge Francisco Santisteban, con registro de personal No. 11062; **Asesora:** M Sc. Mirna Patricia Calderón, con registro de personal No. 20000471; **Experta:** M Sc. Sandra de León, con registro de personal No. 19990529;; **Secretario que certifica:** M Sc. Edgar Benito Rivera, con registro de personal No. 15972; con objeto de practicar el **Examen Privado** de la Maestría en **Administración de Recursos Humanos** en el grado académico de **Maestro(a) en Ciencias** de él (la) Licenciado(a) **William Estuardo Anléu Mena** identificado(a) con el registro Académico No. 201890305 procediéndose de la siguiente manera:-

**PRIMERO:** El(la) sustentante practicó la evaluación oral correspondiente, de conformidad con el Reglamento respectivo.-

**SEGUNDO:** Después de efectuadas las preguntas necesarias, los miembros del tribunal examinador procedieron a la deliberación, habiendo sido el dictamen **FAVORABLE**-

**TERCERO:** En consecuencia él (la) sustentante **APROBO** con observaciones el examen privado de tesis para otorgarle el título profesional de **MAESTRO(A) EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**-

**CUARTO:** No habiendo más que hacer constar, se da por finalizada la presente, en el mismo lugar y fecha una hora con treinta minutos después de su inicio, firmando de conformidad, los que en ella intervinieron.-

Y para los usos legales que a él (la) interesado(a) convengan, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN en una hoja membretada del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala a los veintitrés días del mes de noviembre del año dos mil veintiuno. -

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Certifica:

Vo. Bo.

  
**Yamara Yamileth Rodas de León**  
 Secretaria de Postgrados

  
**Dr. Percy Juan Aguilar**  
 Director de Postgrados

## Dedicatoria

**A Dios:** Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente con perseverancia, dedicación, fortaleza en la búsqueda del saber y darme el privilegio de alcanzar un anhelo.

**A mi esposa:** Ligia Fernanda Bolaños Rios,  
Por su amor incondicional, confianza, comprensión, por la ayuda en todo momento, ha sido sumamente importante, has estado a mi lado inclusive en los momentos y situaciones difíciles, siempre para apoyarme, No fue sencillo culminar con éxito este proyecto, sin embargo, siempre tienes un versículo que me fortalece para cualquier situación.

**A mi hijo:** William Fernando Anléu Bolaños,  
Por su amor, confianza, ternura por ser un tesoro y fuente de inspiración, ser nuestro hijo según la promesa de nuestro buen Dios.

**A mis Padres:** Manolo Alejandro Anléu Herrera, por ser ejemplo de superación y compromiso en cada momento de mi vida.  
Dora Miriam Mena Escobar de Anléu por ser ejemplo de una mujer perseverante y diligente, aferrada a la mano de Dios y ser un elemento indispensable en mi vida, por cariño y tus sabios consejos, gracias.

**A mis hermanos:** Carlos Gustavo Anléu Mena, Miriam Alicia Anléu Mena, Manolo Alejandro Anléu Mena, Josué Richard Anléu Mena, por el cariño, y apoyo que me manifiestan en todo momento que Dios les bendiga siempre.

**A mis suegros:** Edgar Rolando Bolaños González  
Eugenia Isabel Rios Fernández de Bolaños  
Por ser unas personas importantes como pilares de amor, ejemplo,  
y perseverancia.

**A mi cuñado:** Edgar Alberto Bolaños Rios.  
por el cariño, perseverancia, esfuerzo y apoyo que me manifiestas  
en todo momento.

**A las familias:** Anléu Mena, Anléu Soto, Anléu Godínez, Anléu Rodas, Bolaños,  
Colindres Díaz, Luna Colindres, Coyoy Rodríguez, Alcázar Rios,  
Arango Rios, Barrera Calderón, Cabrera, Rios Boj.  
Por su amistad y cariño que siempre me han manifestado.

**A mis Amigos:** Por compartir momentos especiales y experiencias inolvidables en  
especial a, Andrea Celeste Herrera Sandoval, Ingrid Nohemy De  
León Rosales, Ester Annelie Morales Ramírez, Ana Margarita De  
León Argueta. Por su apoyo incondicional y amistad sincera.

**A la Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de Occidente:**  
Alma Mater. Porque me brindó la oportunidad de formarme personal  
y profesionalmente, para poder desarrollar la labor con esmero,  
gratitud, humildad y alto honor en los salones de clase, sintiéndome  
siempre dichosa y enaltecida de ser parte de sus exitosas  
egresadas.

**A mis Catedráticos de la Maestría en Administración de Recursos Humanos:**  
Por compartir sus experiencias profesionales, apoyo y amistad para  
y formar profesionales de éxito.



## **Agradecimientos**

- A MSc. Patricia Calderón:** Por su asesoría, fortaleza y aportes valiosos en la construcción del presente trabajo.
- A Profesionales:** Lic. Héctor Barrios, Lic. Luis Ortiz, Lic. Rudy Escobar  
Ing. Lourdes Rodríguez, Lcda. Mayra Méndez, Dr. Nery Saquimux, Lic. Edwin Polanco,  
Por el conocimiento compartido, bastiones fundamentales en mi preparación.
- A Compañeros de Trabajo** Por su solidaridad y compañerismo en el desarrollo educativo.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	5
EMPRESAS DE CAPACITACIÓN.....	5
1.1    Región de Occidente de Guatemala según empresa de capacitación .....	5
1.1.1    Densidad .....	5
1.1.2    Población .....	5
1.1.3    Educación .....	6
1.1.4    Economía.....	7
1.2    Empresas y/o instituciones de capacitación .....	9
1.2.1    Definición de empresas .....	9
1.2.2    Elementos de la empresa.....	10
1.2.3    Clasificación de empresa según constitución legal.....	10
1.2.4    Clasificación de las empresas por el tamaño.....	12
1.2.5    Clasificación de las empresas según sector económico .....	12
1.2.6    Clasificación de las empresas según la propiedad de capital .....	13
1.2.7    Clasificación de las empresas según la cantidad de bienes o servicios.....	13
1.2.8    Clasificación de las empresas según el ámbito geográfico.....	13
1.2.9    Clasificación de las empresas según el fin .....	13
1.2.10    Empresas proveedoras de capacitación y formación profesional.....	14

CAPÍTULO II.....	15
COMPETENCIAS TRANSVERSALES.....	15
2.1 Definición de competencias laborales .....	15
2.2 Clasificación de las competencias.....	18
2.3 Competencias trasversales o genéricas.....	22
2.3.1 Planificación .....	22
2.3.2 Calidad.....	26
2.3.3 Administración de actividades .....	29
2.3.4 Administración de la información.....	33
2.3.5 Trabajo en equipo .....	36
2.3.6 Servicio al cliente .....	39
2.3.7 Productividad.....	42
2.3.8 Innovación.....	45
2.3.9 Uso de tecnología .....	49
2.3.10 Conservación del medio ambiente.....	52
CAPÍTULO III.....	59
DESEMPEÑO LABORAL .....	59
3.1 Definición .....	59
3.2 Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares) .....	62
3.2.1 Rasgos de personalidad.....	63
3.2.2 Competencias .....	63
3.2.3 Logro de metas .....	63
3.2.4 Potencial de mejoramiento .....	64

3.3	Actitudes y desempeño laboral.....	67
3.3.1	Satisfacción laboral .....	67
3.3.2	Participación en el trabajo .....	69
3.3.3	Compromiso organizacional .....	69
3.3.4	Compromiso del empleado.....	70
3.3.5	Actitudes y congruencia .....	70
3.4	Evaluación de desempeño .....	72
3.4.1	Motivos para evaluar el desempeño laboral .....	73
3.4.2	Tipo de evaluación de desempeño en función de quien la realiza .....	77
3.4.3	Proceso de la evaluación de desempeño .....	78
3.4.4	Evaluación de desempeño como forma de realimentación .....	79
	CONCLUSIONES.....	84
	RECOMENDACIONES .....	86
	PROPUESTA .....	88
	Introducción.....	88
	Justificación.....	88
	Cobertura .....	89
	Beneficios.....	89
	Beneficiarios.....	89
	Objetivos de la propuesta .....	90
	Fundamentación teórica de la propuesta.....	90
	Los medios y los recursos en el proceso didáctico .....	92

Aplicación de la capacitación.....	93
Beneficios de la capacitación.....	93
Proceso de capacitación.....	93
Programa de capacitación .....	95
Los efectos sociales de la capacitación .....	95
Cursos de acción.....	96
Operativización.....	96
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>123</b>
Anexo I: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	123
Anexo II: INSTRUMENTOS .....	149
Anexo II: Matriz de operacionalización de variables.....	158

## RESUMEN EJECUTIVO

Las competencias transversales son habilidades relacionadas con el desarrollo personal, que no dependen de un ámbito temático o disciplinario específico sino que aparecen en todos los dominios de la actuación profesional y académica con habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que debe poseer una persona para desempeñarse en cualquier trabajo de forma eficiente, las empresas al adaptarlas en el sistema administrativo de recursos humanos las establece de acuerdo a las necesidades y requerimientos que se necesitan para cubrir un puesto de trabajo, las competencias transversales evalúan el grado de capacidad que poseen los trabajadores y determina el desempeño en relación al ser y actuar, actitud. Aumenta las fortalezas y reduce debilidades de cada persona. Para la presente investigación como objetivo principal de establecer la relación de las competencias transversales y el desempeño laboral en una empresa que brinda servicios de capacitación.

El estudio se realizó basado en la forma de regionalización en una empresa de capacitación que tiene cobertura nacional, asignada como región de occidente a los departamentos de Huehuetenango, El Quiché, San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán y Sololá. Es de tipo no experimental, el total de personas encuestadas fue de 197, desglosándolo de la siguiente manera: 23 jefes y 174 personas que brindan servicios de formación y/o capacitación de diferentes especialidades o profesiones, la primera parte del estudio comprende la identificación de las competencias transversales que posee el personal que brinda capacitaciones y la percepción de los jefes sobre las mismas, por otro lado, la valoración de las competencias transversales necesarias para el desempeño laboral adecuado. La segunda parte fue enfocada en identificar el desempeño laboral de las personas, los criterios y actitudes de desempeño que resaltan en el personal. Se concluye la relación que existe entre competencias transversales y el desempeño laboral.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a cobertura de la prestación de los servicios de la empresa de capacitación ubica a los departamentos de Huehuetenango, El Quiché, San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán y Sololá, como región de occidente, la misma cuenta con aspectos desde la densidad, población, educación y economía, siendo este último de relevancia para la presente investigación; por la diversidad de las actividades económicas que se realizan según el segmento de mercado.

Para lograr la competitividad de las empresas, de las personas que laboran de manera individual, requieren de una formación o capacitación constante, por lo general recurren a empresas que brinden este tipo de servicio, un proveedor de capacitación es una empresa o persona que tiene la especialidad y que aspira a ser tenido en cuenta por las calidades como un firme candidato a contribuir en los procesos de formación de la empresa, Vecino (2007).

El motivo de la investigación se basa en el desarrollo y aplicación de las competencias transversales en los procesos laborales como parte del desempeño laboral. Las empresas de capacitación deben contar con personal calificado y de alto desempeño según la especialidad o profesión para atender los requerimientos y demandas de los clientes, es decir, que cuente con aptitud, especialmente con actitud.

La presente investigación se centra en determinar la relación de las competencias transversales y el desempeño laboral de las personas que brindan el servicio de formación o capacitación en la región identificada como occidente de una empresa de capacitación que tiene cobertura nacional, se tuvo como hipótesis que existe una relación entre competencias transversales y desempeño laboral.

La investigación es de tipo no experimental, de tipo transversal y subtipo correlacional causal para dos variables de estudio, siendo competencias transversales y desempeño laboral, las principales conclusiones es que existe una relación entre

competencias transversales y desempeño laboral, la valoración de las competencias transversales en cuanto a la aplicación del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación según desempeño, la evaluación de desempeño conforme al tipo que se aplica, los motivos y criterios que utiliza la empresa de capacitación. recomendando un programa de capacitación para el fortalecimiento y aplicación en las actividades inherentes que le corresponde.

La estructura capitular del presente estudio inicia por la contextualización del objeto de estudio, seguido por el fundamento teórico correspondiente a las variables a analizar, la metodología utilizada para el manejo de la información recopilada, dando como resultado conclusiones y recomendaciones para generar una propuesta.

En el Capítulo I se da a conocer que la investigación se realizó en la región de occidente de acuerdo a la forma de regionalización de la empresa de capacitación que tiene cobertura nacional, misma que solicitó que el nombre no figure en la investigación, razón por la cual se presenta la contextualización de la región y descripción del tipo de empresa al que pertenece.

En el Capítulo II y III se trabajó la fundamentación teórica de las variables respectivamente. **Competencias transversales** como: definición de competencia laboral, la clasificación y descripción de cada una de las competencias transversales. **Desempeño laboral:** definición, criterios de desempeño, actitudes y desempeño laboral, evaluación de desempeño, tipología, proceso y forma de realimentación.

Se fundamenta según la metodología utilizada, el enfoque de la investigación, clase, tipo y subtipo, los procedimientos que se presentaron durante el trabajo de campo, se da a conocer el instrumento aplicado en la investigación, sujetos, población y muestra con la que se contó.

De acuerdo a la investigación y resultados se presentan las conclusiones y recomendaciones. Se presenta la propuesta la cual cuenta con descripción, justificación,



objetivos, sustentación teórica, estructura, programación de actividades con el respectivo procedimiento, objetivo, lecturas y actividades.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESAS DE CAPACITACIÓN**

#### **1.1 Región de Occidente de Guatemala según empresa de capacitación**

De acuerdo a la forma de regionalización de la empresa de capacitación del presente estudio, asigna como región de occidente a los departamentos de El Quiché, Huehuetenango, Quetzaltenango, San Marcos, Sololá y Totonicapán. para dichos departamentos. MAGA (2011) menciona información sobre la región de occidente contemplando esos seis departamentos de Guatemala, que tiene un área geográfica de 22,442 Km<sup>2</sup> que representa el 20.6% del país. Estos seis departamentos involucran a 133 municipios: 32 en el departamento de Huehuetenango; 29 municipios en San Marcos; 24 en el departamento de Quetzaltenango; 21 en el departamento de Quiché; 8 en el departamento de Totonicapán y 19 en el departamento de Sololá. cuenta con 575 sitios arqueológicos.

##### **1.1.1 Densidad**

Con respecto a la densidad de población, el 66% de los municipios posee la categoría “alta y muy alta” densidad de población (38 municipios en alta y 28 en muy alta), únicamente 8 municipios (el 6% del área) poseen la categoría “muy baja” densidad y están ubicados en áreas poco accesibles de los departamentos de Quiché y Huehuetenango. MAGA (2011).

##### **1.1.2 Población**

De acuerdo al estudio realizado por MAGA (2011). indica que la etnia más representativa es la etnia Mam, predomina en 56 municipios. El departamento más homogéneo es Totonicapán donde la mayoría pertenece a la etnia K'iche'. El departamento más diverso étnicamente es Quiché. La población que cuenta la región de occidente proyectada para el año 2019, según datos MINEDUC (2020) es Sololá 548,336 habitantes, Totonicapán 601,838 habitantes, Quetzaltenango 940,165 habitantes, San Marcos 1,225,344 habitantes, Huehuetenango 1,389,981 habitantes y El Quiché 1,237,924 habitantes, siendo un total de habitantes en la región de 5,943,588 habitantes.

### 1.1.3 Educación

MINEDUC (2020) menciona que la distribución por departamentos respecto a la edad promedio para estudiar y la cantidad inscrita en el ciclo educativo correspondiente al año 2019 que incluye pre primaria, primaria, básico y diversificado, en sector educativo públicos, privados, municipal y por cooperativa, presenta una diferencia significativa:

- Departamento de Huehuetenango tiene una población en edad de estudiar de 494,436 habitantes, y un total de inscritos de 286,173 habitantes, que representa el 58% de inscritos.
- El departamento de Quetzaltenango, tiene una población en edad de estudiar de 312,782 habitantes, y un total de inscritos de 232,416 habitantes, que representa el 74% de inscritos.
- Departamento de Totonicapán, tiene una población en edad de estudiar de 227,913 habitantes, y el total de inscritos fue de 103,152 habitantes, que representa el 45% de inscritos.
- El departamento de San Marcos, tiene una población en edad de estudiar de 415,468 habitantes, y el total de inscritos fue de 289,618 habitantes, que representa el 70% de inscritos.
- Departamento de Sololá, tiene una población en edad de estudiar de 201,858 habitantes, y el total de inscritos fue de 111,812 habitantes, que representa el 55% de inscritos.
- El departamento de El Quiché, tiene una población en edad de estudiar de 477,654 habitantes, y el total de inscritos fue de 249,353 habitantes, que representa el 52% de inscritos.

En base a los resultados la edad promedio para estudiar de la región de occidente cuenta con 2,130,111, de los cuales en promedio el 60% estudió durante el ciclo escolar 2019; esto indica en promedio, que, de cada diez, seis estudiaron.

#### 1.1.4 Economía

INE (2014) Respecto a la agricultura menciona que, San Marcos es el departamento con mayor producción agrícola y a la vez, es el que mayor diversificación, le siguen en Huehuetenango, Quetzaltenango, El Quiché, Sololá y Totonicapán. Entre los principales productos agrícolas que se cultivan en la región se encuentran:

- Granos básicos: frijol, maíz, arroz en granza;
- Frutales: aguacate, banano, durazno, melocotón, limón, macadamia, mango, manzana, naranja, plátano, papaya, cacao, ayote, chilacayote, ciruela;
- Hortalizas: Cebolla, papa, tomate, zanahoria, lechuga, apio, repollo;
- Aromáticos, extractivos y ornamentales: café, cardamomo, hule, tabaco, palma africana, flores.

INE (2014) Existen cultivos considerados en los últimos tiempos como no tradicionales de exportación, principalmente hortalizas tales como: arveja china y dulce, ejote francés, brócoli. La producción pecuaria de la región está integrada por un hato ganadero de los tipos bovino, caprino, ovino y porcino.

INE (2014) Las remesas se han convertido en la principal fuente de ingreso de divisas, indica que por encima de los ingresos generados por el turismo, la exportación de productos agrícolas tradicionales y no tradicionales la población beneficiaria de las remesas representa el 34% del total de las remesas que recibe anualmente el país, con el siguiente orden: El departamento con mayor porcentaje es San Marcos con un 10%; le sigue Huehuetenango con un 9%; Quetzaltenango con un 7%; El Quiché con 4%; Sololá y Totonicapán con un 2% cada uno.

MINECO (2015) muestra que se encuentran registradas 155,838 empresas que incluyen a proveedores de servicios profesionales y empresas que reportan cero ventas, el 97.91 % son microempresas, 1.90% son pequeñas empresa, 0.15% son medianas empresas, y el 0.04 % son grandes empresas, las empresas activas reportadas para el año 2015 fueron 70,689, siendo el 95.40 % microempresas, 4.19 % son pequeñas empresa, 0.33% son medianas empresas, y el 0.08 % son grandes empresas.

Los planes de desarrollo departamental de cada departamento brindan la siguiente información respecto a las actividades económicas:

- **Huehuetenango:** Las principales actividades económicas aparte de la agrícola y de ganadería, el sector de artesanías representa el 25% de las actividades económicas, actividades tradicionales como panaderías, herrerías, entre otros, la elaboración de artículos con potencial económico como la cerería, cortes típicos, platería, de bronce, sombreros; el sector industrial representa únicamente el 1% de las actividades productivas; esto denota una baja inversión en el sector secundario de la economía. SEGEPLAN (2011)
- **San Marcos:** Indica que la principal actividad económica es el sector primario dedicado a la agricultura y ganadería, mientras que el sector secundario en el desarrollo de la industria es bajo. Mientras que el sector terciario de comercio es un auge en la variedad de productos. SEGEPLAN (2011)
- **Quetzaltenango:** El sector manufacturero e industrial es el que aporta en el potencial económico. Por otra parte, una pequeña zona de producción lechera, actividades secundarias como las actividades extractivas de materiales para la construcción, La actividad empresarial vinculada al sector secundario procesamiento de pieles, fabricación de calzado, derivados de harina, textiles, bebidas, brindan variedad de servicios, artesanía, así como turismo. SEGEPLAN (2011)
- **Totonicapán:** Se cifra en diversas actividades, como artesanal, comercio, finanzas, enseñanza como conglomerados no articulados planificados de producción con orientación de mercado y competitividad; las micro y pequeñas industrias son artesanales y familiares empleo. SEGEPLAN (2011)
- **El Quiché:** Indica que el mercado tiene una clasificación de formalidad e informalidad de la economía considera la población que se dedica al comercio (actividad informal) por la contribución a la circulación de mercadería y capital. La presencia de empresas familiares artesanales es significativa, tales como los típicos. En el caso de Sololá una de las principales actividades es la del turismo. SEGEPLAN (2011).

- **Sololá:** En el caso de Sololá una de las principales actividades es el turismo, empresas familiares artesanales y agricultura. SEGEPLAN (2011).

## 1.2 Empresas y/o instituciones de capacitación

### 1.2.1 Definición de empresas

Hill (2020) Define que empresa es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que conseguir unos objetivos. El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de los medios y personas que forman parte de la misma.

El Código de Comercio en el artículo 655, menciona que una empresa mercantil. Se entiende por el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios. En Guatemala, una empresa tiene personalidad jurídica, que según el artículo 14 del Código de Comercio menciona que, la sociedad mercantil, tendrá personalidad jurídica propia y distinta de la de los socios individualmente considerados. Para la constitución de sociedades, la persona o personas que comparezcan como socios fundadores, deberán hacerlo por sí o en representación de otro, debiendo en este caso, acreditar tal calidad en la forma legal.

Hill (2020) indica que la empresa tiene por lo general tres componentes, jurídico, económico y el que se desenvuelve dentro del campo de las organizaciones:

- **El componente jurídico:** Centra el marco de derecho sobre el que la empresa ha de crearse y funcionar en la sociedad.
- **Componente económico:** La empresa es uno de los elementos más importantes para las economías de los países, tanto en lo macroeconómico como en lo microeconómico.
- **Las actividades empresariales:** Están sometidas a un riesgo claro, un particular o un grupo de personas o instituciones invierte el capital para la puesta en marcha. Por ello, la finalidad es conseguir beneficios. La organización, tanto financiera como productiva y administrativa.

### 1.2.2 Elementos de la empresa

Hill (2020) indica que para la “creación de una empresa supone tener que pensar acerca de los instrumentos necesarios para que la actividad planeada pueda desarrollarse”. Menciona que las teorías clásicas sobre la empresa hablan de la existencia de tres elementos esenciales:

- **La tierra:** Como factor productivo ha sido durante varios años un factor clave. Hoy se utiliza este término en sentido global, incluyendo el conjunto de recursos naturales imprescindibles para la producción, sin los que la organización empresarial no podría funcionar. Podemos citar, por ejemplo, el agua y la energía.
- **El trabajo:** La empresa no puede funcionar sin el esfuerzo y la dedicación de los seres humanos. Se entiende por trabajo el esfuerzo que realizan las personas para crear bienes o prestar servicios dentro de una organización empresarial. Incluye tanto el trabajo físico como el intelectual.
- **El capital:** Se denomina así al conjunto de bienes o derechos que la empresa tiene y que se incluyen dentro del patrimonio. El capital está formado tanto por los bienes inmuebles (fincas, solares, edificios, naves) como por los bienes muebles, tecnología, la propiedad industrial, propiedad intelectual, nombre comercial, marcas y patentes.

### 1.2.3 Clasificación de empresa según constitución legal

El Código de Comercio respecto a las sociedades mercantiles menciona en el artículo 10: “Son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes: La sociedad colectiva, la sociedad en comandita simple, la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima y la sociedad en comandita por acciones.”

El Código de Comercio establece la siguiente clasificación:

- **Artículo 59. Sociedad colectiva:** Es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

- **Artículo 68. Sociedad en comandita simple:** Está compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones.
- **Artículo 78. Sociedad de responsabilidad limitada:** Está compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones.
- **Artículo 86. Sociedad Anónima:** Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. El artículo 99. Indica que las acciones en que se divide el capital social de una sociedad anónima estarán representadas por títulos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio. A los títulos de las acciones, en lo que sea conducente, se aplicarán la disposición es de los títulos de crédito.
- **Artículo 195. Sociedad en comandita por acciones:** Sociedad es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima.

Existe la empresa individual, la persona física que ejercita en nombre propio, por sí o por medio de representante, una actividad constitutiva de empresa, el empresario individual combina los elementos materiales y humanos para producir bienes o prestar servicios. Hill (2020)



#### 1.2.4 Clasificación de las empresas por el tamaño

MINECO (2015) indica que según el acuerdo Gubernativo 211-2015 de fecha 21 de septiembre de 2015. “el tamaño de las empresas tendrá como variables el número de trabajadores y las ventas anuales expresadas en salarios mínimos de actividades no agrícolas”, siendo:

- **Microempresa:** Cuenta con 1 a 10 empleados y sus ventas anuales que lleguen hasta 190 salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.
- **Pequeña empresa:** Una cantidad de 11 a 80 empleados, con ventas anuales hasta 3,700 salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.
- **Mediana empresa:** Que cuente de 81 a 200 empleados y no supere las ventas anuales de 15,420 salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.
- **Grande empresa:** Que supere de 201 empleados en adelante y de 15,421 salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas en adelante.

MINECO (2015) indica que el año 2015 se contaba con 372,779 empresas registradas y activas, siendo la microempresa con 330,752 registradas que representó el 88.73%, la pequeña empresa con 36,398 representando el 9.76%, la mediana empresa con 4,027 siendo el 1.08% y la grande empresa registró 1,602 siendo el 0.43%.

#### 1.2.5 Clasificación de las empresas según sector económico

Oficina Económica y Comercial de España en Guatemala (2016). De acuerdo al Informe económico y comercial menciona que Guatemala cuenta con tres sectores económicos:

- **Sector primario:** Actividad de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.
- **Sector secundario:** Empresas dedicadas que incorporan valor a las materias primas que se producen en el sector agropecuario o a otro tipo de insumos, menciona a todo lo referente a las industrias.
- **Sector terciario:** Incluye todas las empresas dedicadas a la prestación de servicios, ya sean privados, comercios de bienes al por mayor y al por menor,

alquileres, transporte, almacenamiento y comunicación, y la intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares.

### **1.2.6 Clasificación de las empresas según la propiedad de capital**

Hill (2020) describe que referente al capital que se aporta para la creación de una empresa: “Cuando el capital para la creación de la empresa se aporta y está en manos privadas, estamos ante una empresa privada. Si todo o parte del capital empresarial es propiedad del Estado, se dice que estamos ante una empresa pública. Empresas mixtas son aquellas en las que el capital es en parte privado y en parte público”.

### **1.2.7 Clasificación de las empresas según la cantidad de bienes o servicios**

Hill (2020) existen dos tipos de empresas; monoproductoras, que se dedican a producir un único bien o servicio. Multiproductoras: producen más de un bien o servicio.

### **1.2.8 Clasificación de las empresas según el ámbito geográfico**

Se encuentran las empresas locales, desarrollan las actividades en un ámbito geográfico inferior al nacional. Las empresas nacionales, ejercen la actividad en todo el territorio de una nación. Las empresas internacionales, el ámbito geográfico de la actividad supera las fronteras nacionales. Hill (2020)

### **1.2.9 Clasificación de las empresas según el fin**

- **Lucrativas:** El Código de Comercio en el artículo dos describe a los comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente: la industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios, la intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios. la banca, seguros y fianzas y las auxiliares de las anteriores. Ochoa (2020) indica que las empresas lucrativas buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar el capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.

- **No lucrativas:** Son las que como el nombre lo indica, no persiguen fines de lucro, manejan recursos, pero no obtienen utilidades, obtienen beneficios, pero, no utilidades, el fin no es económico. La finalidad de las empresas no lucrativas es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios. Ochoa (2020)

### **1.2.10 Empresas proveedoras de capacitación y formación profesional**

Vecino (2007) indica que proveedor de capacitación es una empresa o persona que tiene la especialidad y que aspira a ser tenido en cuenta por las calidades como un firme candidato a contribuir en los procesos de formación de la empresa, en este sentido será el modelo de capacitación que desarrolla la empresa la que permitirá que los temas y propuestas sean tenidos en cuenta o no.

La calidad de los proveedores de capacitación, entendida ésta no solamente como el profesionalismo y excelencia demostrado en la ejecución de las acciones de capacitación, sino también en el compromiso adquirido frente a las consecuencias de dichas acciones en términos de impacto, aprendizaje y productividad.

Al momento de tomar decisiones sobre quienes tendrán la responsabilidad de desarrollar el programa de capacitación se tienen, sin lugar a dudas, diversas consideraciones acerca de la experiencia, reconocimiento y posicionamiento de las empresas y personas que intervendrán en los diferentes procesos definidos previamente en el diagnóstico de necesidades de capacitación. El proveedor de capacitación es, ante todo, un aliado de la organización en la contribución por alcanzar los propósitos estratégicos de la empresa, en este sentido las propuestas se dirigen a fortalecer las competencias identificadas como factor de éxito en cada persona.

Por la clasificación de empresas, existen empresas proveedoras de capacitación y formación profesional que forman parte del sector terciario, como pequeñas y medianas empresas, con o sin fines de lucro, privadas, públicas y mixtas, individuales y sociedades anónimas.

## CAPÍTULO II

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

#### 2.1 Definición de competencias laborales

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia como “La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada” citado por Werther & Davis (2008).

Werther & Davis (2008) indica que “Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar”. Menciona el autor que “para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias”.

Intecap (2014) cita a SENAI de Brasil quien define competencia como la capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad. Implica entonces, la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, movilizándolo el máximo de saberes y conocimientos para dominar situaciones concretas de trabajo aplicando experiencias adquiridas en un contexto.

Irigoin & Vargas (2002) describen que competencias “tiene que ver en este caso con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos”. Cuando se ponen en práctica las competencias en un ámbito laboral, se conocen como competencias laborales.

Irigoin & Vargas (2002) respecto a definición de competencias cita a AFNOR Formation Professionnelle: Terminología del año 1996 “operacionalización en situación

profesional, de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o una actividad”. Cita de acuerdo a CINTEFOR OIT indica que es “la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado.

OIT en 1997 citada por Irigoien & Vargas (2002) define competencia: “Como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también, en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”

Para Irigoien & Vargas (2002) Las competencias identifican resultados laborales concretos de diferentes funciones; no se refieren a puestos de trabajo, ni a conjuntos de operaciones; se trata de situaciones concretas de trabajo y no de elementos estructurales de una operación o de los elementos.

Alles (2007) menciona sobre las competencias, “se tiene o no” la competencia, es igualmente cierto que las personas pueden trabajar sobre ellas para lograr algún grado de mejora, una definición de la autora indica que “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”

La autora maneja dos elementos, conocimientos y competencia, utiliza sinónimos para talento y competencias, menciona que no se debe pensar al talento de un colaborador, sólo si se piensa en la relación con la tarea a realizar. Señala que competencia se deriva de la palabra latina “competere” que tiene dos acepciones, la primera se relaciona a ir a una cosa, ser adecuado, pertenecer, la otra acepción se refiere a ser adecuado y apto.

Alles (2007) indica que, si se queda sólo con eso, puede caerse en la subjetividad en medir el desempeño de la persona, propone el desarrollo de la apertura de una

conducta “competente” en los comportamientos que se realizan, la acción y compromiso, esto a la vez son los aspectos motivacionales. Para tener competencias hace falta conocimientos, destrezas y ciertas características de personalidad.

Los jefes consideran en un 92% que el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación identifica el significado de competencias laborales.

El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación indicó de manera general en un 91% el conocimiento sobre la definición de competencias laborales, se mencionan a continuación algunos ejemplos:

- Conocimientos y habilidades que tiene una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo.
- Es el dominio de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes hacia una especialidad.
- Son habilidades, conocimientos que permiten realizar una actividad laboral asignada concreta.
- Son aquellos conocimientos y habilidades que tiene una persona para responder ante una tarea o actividad en el entorno laboral.
- Son los conocimientos y habilidades que tiene una persona para realizar de forma eficaz y eficiente un trabajo determinado.
- Conocimientos y habilidades propias de un profesional para desempeñar funciones de manera eficiente.
- Habilidades y destrezas que una persona desarrolla ya sea por experiencia propia o por algún tipo de capacitación para poder desarrollarse en el ámbito laboral.
- Son las habilidades y destrezas que debe tener el empleado para poder llevar a cabo las actividades exitosamente.
- Habilidades, destrezas y conocimientos que una persona posee y utiliza para desempeñar una labor.
- Capacidades conocimientos y habilidades que una persona posee o adquiere para desarrollarse en un puesto o actividad específica

Las definiciones proporcionadas por el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación hace referencia a cuatro elementos que componen las competencias laborales, siendo: conocimiento, habilidad, destreza y actitud.

Parafraseando a Intecap (2014) el concepto de competencias engloba, no solo las capacidades que se requieren para una actividad profesional, sino también el comportamiento de la persona para el pleno desempeño de la ocupación. El autor define competencias laborales como “el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinada, funciones productivas en un ambiente de trabajo”.

Según CONOCER de México en 1997 citada por Irigoín & Vargas (2002) competencia laboral es: “La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer”. Competencia según los autores tiene los elementos de conocimiento, habilidad, actitud, aptitud, capacidad, el saber, el hacer y el saber hacer.

## 2.2 Clasificación de las competencias

Intecap (2014) incluye a la competencia, la aplicación en el saber (conceptual), en el saber hacer (procedimientos) y en el saber ser (conductas) definida sobre la acción laboral. Por esta razón, las personas movilizan los conocimientos y la manera de hacer las cosas en función del contexto en que se desarrollan. Se clasifican de la siguiente manera:

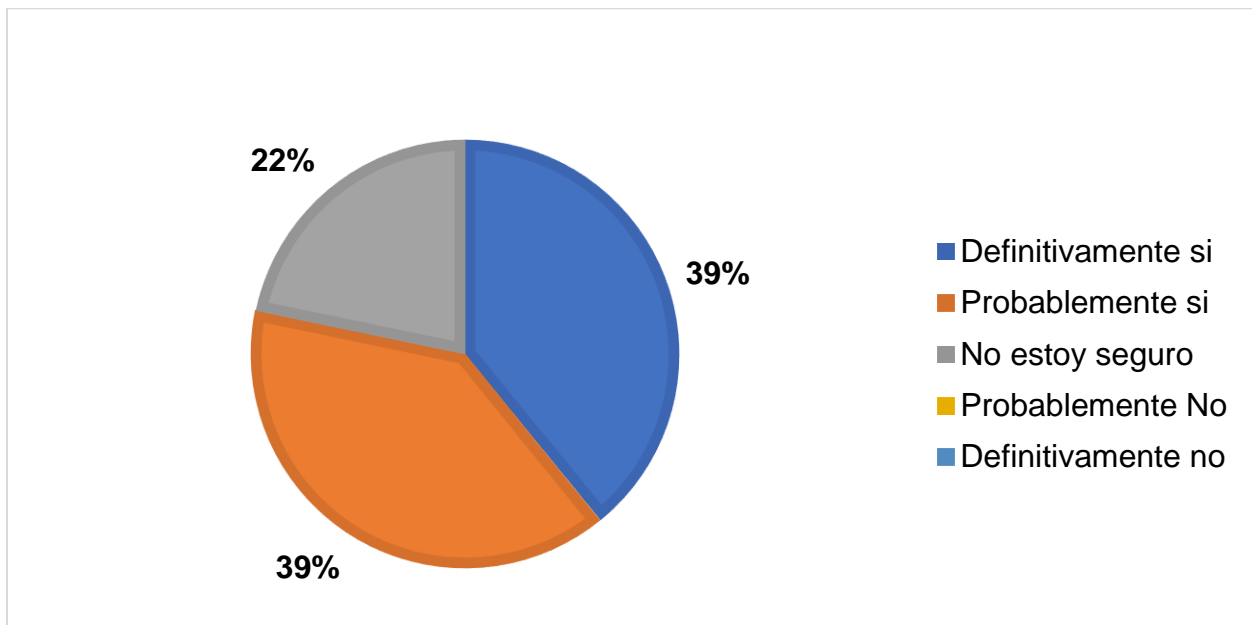
- **Básicas:** Relacionadas con la aplicación matemática, los procesos de comunicación oral y escrita, la localización de la información y la adaptación a los diferentes contextos, tanto laborales, como de otra índole. Son desarrolladas en la educación formal, tales como: habilidad numérica, comprensión lectora, escritura y comunicación oral, entre otras.

- **Genéricas o transversales:** Son comunes para diferentes funciones productivas, áreas, subáreas o sectores; correspondientes al mismo nivel de la ocupación, de acuerdo con la complejidad, autonomía y variedad. Se relacionan con la capacidad de trabajar en equipo, de administrar y planificar actividades. También se relacionan con la información, la productividad, la calidad y la innovación en el trabajo, la conservación del ambiente, la seguridad laboral, el cuidado personal, el uso de tecnología básica y la atención al cliente.
- **Específicas:** Son las que se relacionan directamente con las funciones laborales que realiza el trabajador, relacionadas con el uso de instalaciones, equipo, mobiliario, maquinaria, ciencia, tecnología y metodología del trabajo.

Al respecto a que si el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación clasifica las competencias laborales según promueve la empresa, los jefes indicaron en un 83 % que si logran clasificarlas.

**Gráfica 1**

*Clasificación de competencias laborales según jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.



**Tabla 1**

*Valoración clasificación de competencias transversales según jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	9	45		
Probablemente si	4	9	36	Máximo	115
No estoy seguro	3	5	15	Mínimo	23
Probablemente No	2	0	0	Resultado	96
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	83%
Totales		23	96		

Rango de resultado

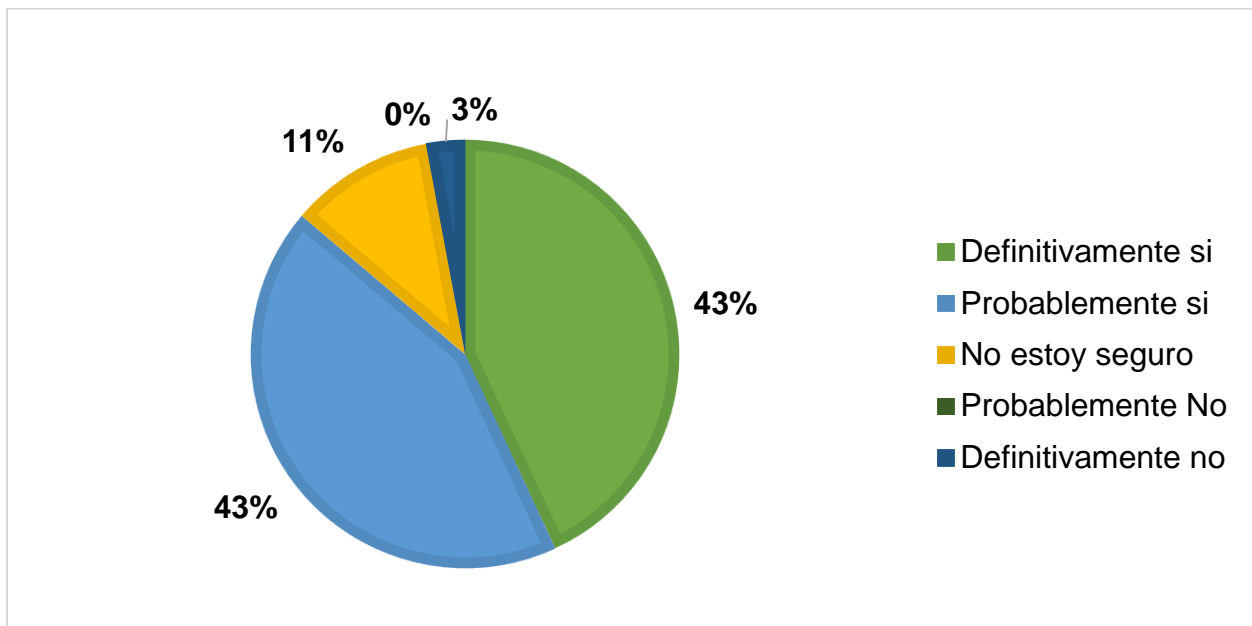
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Gráfica 2**

*Clasificación de competencias laborales según personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 2**

*Valoración clasificación de competencias transversales según personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	75	375		
Probablemente si	4	75	300	Máximo	870
No estoy seguro	3	19	57	Mínimo	174
Probablemente no	2	0	0	Resultado	737
Definitivamente no	1	5	5	Porcentaje	85%
	Totales	174	737		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Según percepción del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación clasifica las competencias laborales según promueve la empresa en un 85%. Se presenta a continuación los comentarios relevantes:

- Competencias básicas, competencias genéricas, competencias específicas.
- Básicas (leer, escribir) genéricas (necesarias en cualquier puesto de trabajo), específicas del área laboral.
- Competencias duras y blandas.
- Competencias blandas, genéricas, específicas.
- Básicas, genéricas y específicas.
- Entre las básicas: personales y sociales entre las genéricas: las transversales que van de la mano con lo emocional y las especificada que van de acuerdo a la habilidad de realizar una tarea.

Los resultados que sobresalen son las competencias básicas, genéricas o transversales y específicas.

## **2.3 Competencias transversales o genéricas**

Intecap (2014) explica que el mercado laboral exige que las personas desarrollen los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias dentro del ámbito en que se desenvuelven, pero en la actualidad, la demanda exige que el desempeño se realice con una actitud positiva. Las mismas organizaciones, en estos tiempos de globalización, pretenden reclutar personas capaces de desarrollarse con eficiencia en el puesto de trabajo; pero se ha descubierto que no solo importa la calidad en los productos, sino también, es de suma importancia la calidad del recurso humano para lograr una mejor producción y alcanzar los objetivos establecidos.

La calidad debe reflejarse en los resultados de trabajo y en la forma en que se dirigen y fortalecen dentro de un clima organizacional positivo. realizar una función y también para demostrar los rasgos de personalidad: temperamento, vocación, principios y valores que los impulsen a realizar una tarea o a demostrar una competencia, con base en los objetivos del puesto y el clima organizacional satisfactorio.

“Las competencias genéricas, también conocidas como transversales, son comportamientos laborales, que apoyan el cumplimiento de funciones productivas individualizadas, independientemente del tipo de organización para la cual se trabaje.” Intecap (2014) Han sido clasificadas en diez campos (agrupaciones) en función de las características comunes.

### **2.3.1 Planificación**

Agrupar las competencias que debe poseer el trabajador para definir fines, resultados, objetivos e ideales, así como, la selección de los medios para lograr las bases de trabajo, recursos materiales, financieros y humanos. Este campo se caracteriza por reunir las competencias que debe poseer un trabajador para realizar el trabajo, previendo sistemáticamente y planeando las actividades con anticipación.

Esto lo lleva a organizar y coordinar cada paso relativo a las funciones que debe desempeñar, respetando tiempos, especificaciones y calidades de desempeño;

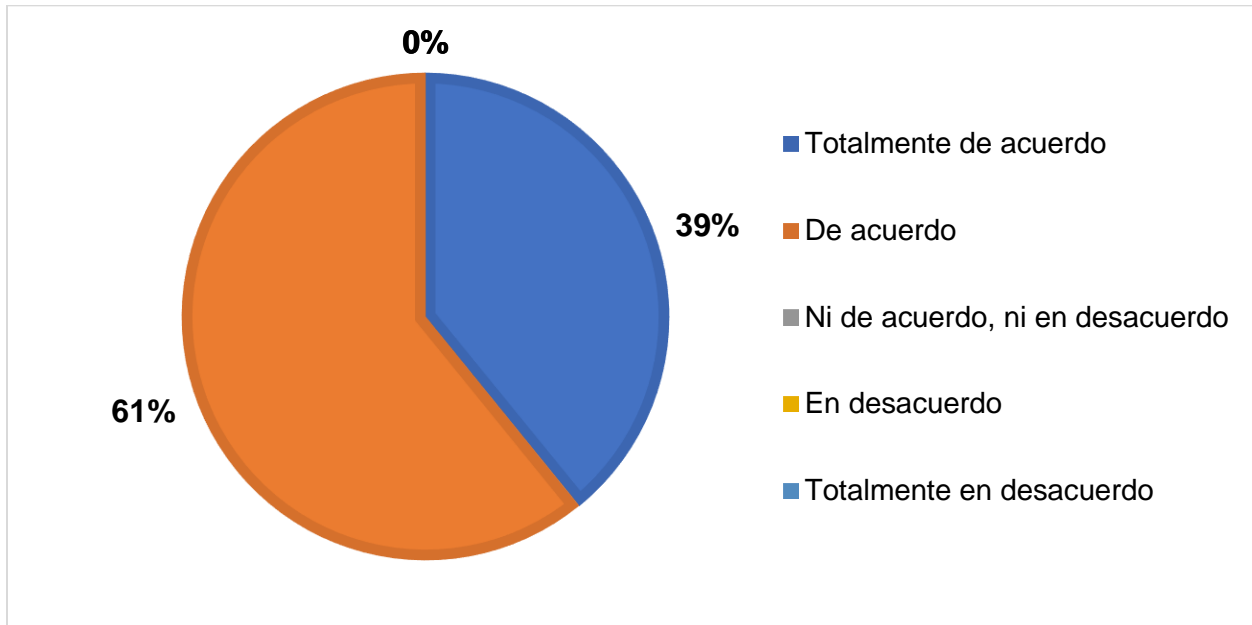
características de los insumos, el equipo y la herramienta necesaria; movimientos en una secuencia lógica, ubicación, espacio y otros aspectos. Dentro de este campo se visualizan las metas y los objetivos a corto, mediano y largo plazo y se especifican anticipadamente en forma clara. Esas actividades previamente planeadas, orientan, dirigen, centran y establecen los controles para el proceso de la toma de decisiones y dan una plataforma para comparar y seleccionar el mejor de todos los planes alternativos. Cuando se logra definir claramente hacia dónde se dirige y hacia dónde se quiere llegar, se pone en práctica lo planeado, anticipándose en esta forma, a la incertidumbre de la organización, es posible tener control de los factores que pueden afectar en última instancia, la calidad.

Los jefes respecto a que si la planificación de las actividades del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación, tiene una secuencia lógica que permiten alcanzar los objetivos establecidos del área de trabajo o según especialidad, valoraron esta competencia transversal en un 88%, estando en el nivel de muy satisfactorio.

Mencionaron que el personal cuenta con una guía temática a seguir, un horario, días, fechas, incluye el objetivo de cada una de las actividades, la secuencia lógica del contenido; La secuencia del trabajo se hace en función de un diseño, en la mayoría de las veces se logra alcanzar el objetivo, lo preocupante del tema, es que no se tiene la oportunidad de visualizar el contexto desde la esencia y esto lo que provoca es la no pertinencia del proceso, esta competencia es clave para el desarrollo de las funciones.

**Gráfica 3**

*Competencia transversal planificación según percepción de jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 3**

*Competencia transversal planificación según percepción jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	9	45		
Probablemente si	4	14	56	Máximo	115
No estoy seguro	3	0	0	Mínimo	23
Probablemente no	2	0	0	Resultado	101
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	88%
Totales		23	101		

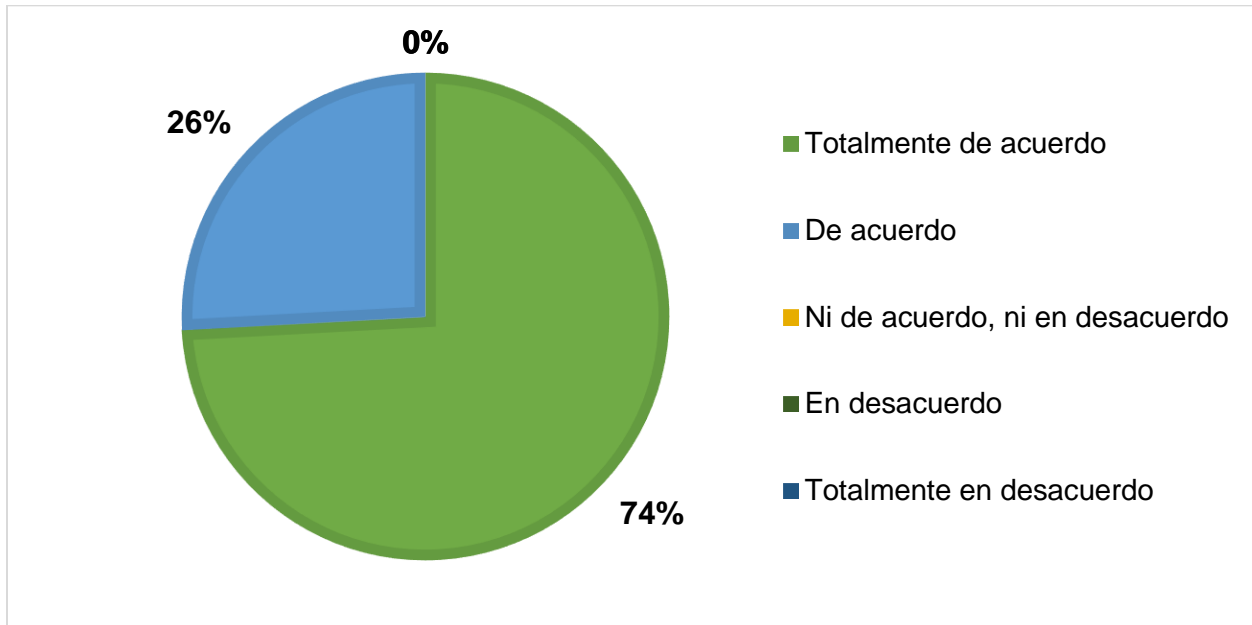
Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Gráfica 4**

*Competencia transversal planificación según percepción de personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 4**

*Competencia transversal planificación según percepción del personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	129	645		
Probablemente si	4	45	180	Máximo	870
No estoy seguro	3	0	0	Mínimo	174
Probablemente no	2	0	0	Resultado	825
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	95%
Totales		174	825		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación, calificó esta competencia transversal en el desarrollo de las actividades en un 95%, estando en el rango de muy satisfactorio, ampliando la respuesta mencionaron que la planificación facilita el desarrollo de las capacitaciones, es necesario para alcanzar los objetivos, tiene una secuencia lógica que permiten alcanzar los objetivos establecidos del área de trabajo o según especialidad, La planificación tiene que ver con saber gestionar los recursos disponibles y definir prioridades de una manera ordenada para el logro de los objetivos, la preparación hace que consecuentemente se alcance el aprendizaje según la temática que se trata.

Intecap (2014) menciona sobre la importancia de planificación que la mejor defensa para que un trabajador pueda presentar buenos resultados, es el conocimiento previo y la conciencia que tenga sobre la misión del puesto y la empresa; el conocimiento de los objetivos, alternativas y consecuencias de un cambio y las formas o caminos de acción para lograr los objetivos o metas, no hay peor enemigo que la incertidumbre, el cambio injustificado, la programación sobre la marcha y la improvisación.

### **2.3.2 Calidad**

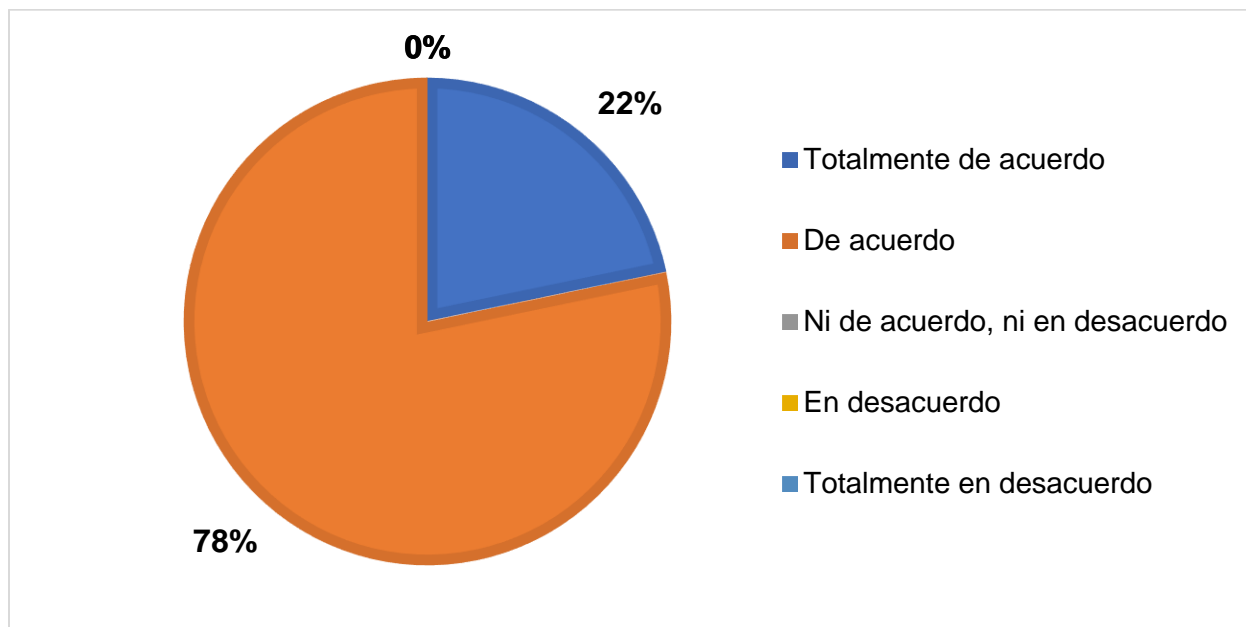
Competencias que permiten al trabajador cumplir con las funciones, de acuerdo con el sistema establecido por la organización: procesos, procedimientos, instructivos de trabajo y estándares, de manera que las funciones que realice, cumplan con las especificaciones organizacionales para satisfacer los requisitos de los clientes internos y externos.

Los jefes según resultado general valoraron la calidad del funcionamiento del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación en un 84%, se encuentra en el nivel de muy satisfactorio, con la advertencia de bajar de nivel a satisfactorio. Los comentarios respecto a esta competencia transversal se refieren a que aún se tiene oportunidades de mejorar la experiencia del cliente. La calidad del servicio depende en gran parte de la experiencia del personal, algunos tienen un tiempo relativamente corto, eso hace que no todas actividades se realicen de acuerdo a la calidad esperada, se

valora el trabajo como bueno, dejando la posibilidad que todo está sujeto a mejora continua.

**Gráfica 5**

*Competencia transversal calidad según percepción de jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 5**

*Competencia transversal calidad según percepción de jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	5	25		
Probablemente si	4	18	72	Máximo	115
No estoy seguro	3	0	0	Mínimo	23
Probablemente no	2	0	0	Resultado	97
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	84%
Totales		23	97		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

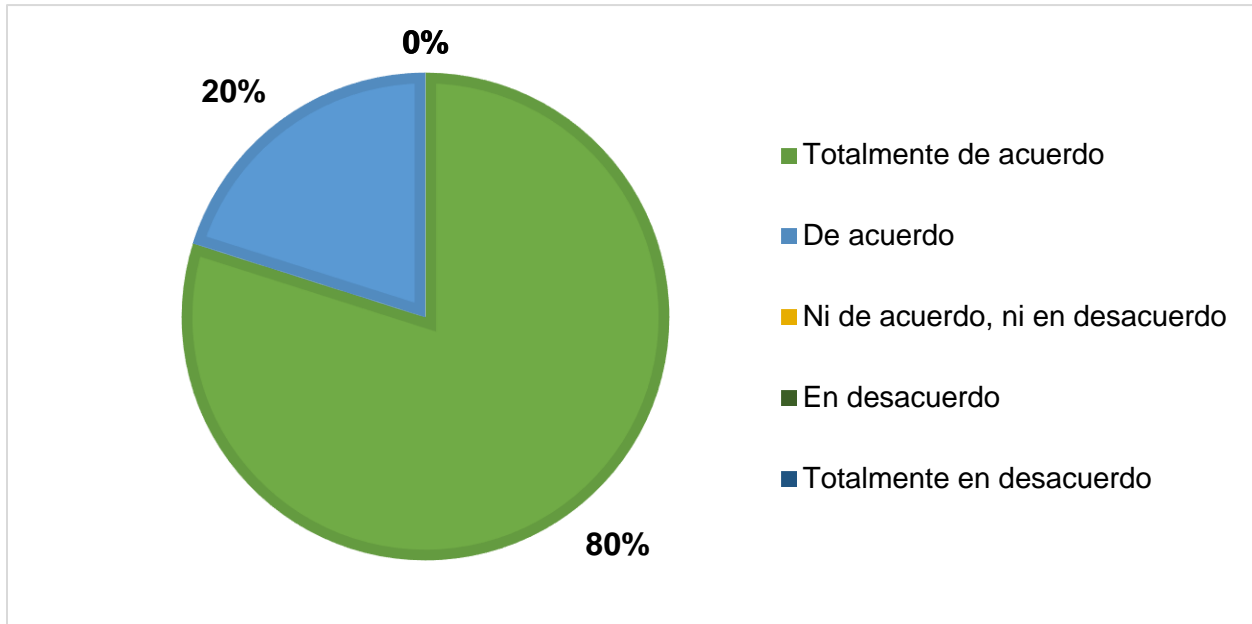
Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.



**Gráfica 6**

*Competencia transversal calidad según percepción del personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 6**

*Competencia transversal calidad según percepción del personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	139	695		
Probablemente si	4	35	140	Máximo	870
No estoy seguro	3	0	0	Mínimo	174
Probablemente no	2	0	0	Resultado	835
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	96%
Totales		174	835		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación valoraron la competencia transversal calidad en un 96%, en la ampliación de la respuesta indicaron que, se está buscando la excelencia y la satisfacción del cliente, realizar las actividades con el mejor esfuerzo para que se vea reflejado en la satisfacción de los clientes, se busca realizar las actividades de la mejor manera, con motivación entre compañeros, con actitud positiva, buscando cumplir con los objetivos previstos, superando las expectativas de los clientes.

Aunque la calidad está inmersa en todos los procesos, resulta importante separarla como campo, la organización no debe perder de vista que cada día se pueden descubrir y encontrar mejores respuestas que las actuales. La organización debe aspirar a responder cada día, en mejor forma, a las demandas de un mercado mejor informado, con recursos cada vez más escasos y con tiempo limitado para satisfacer las necesidades de los clientes.

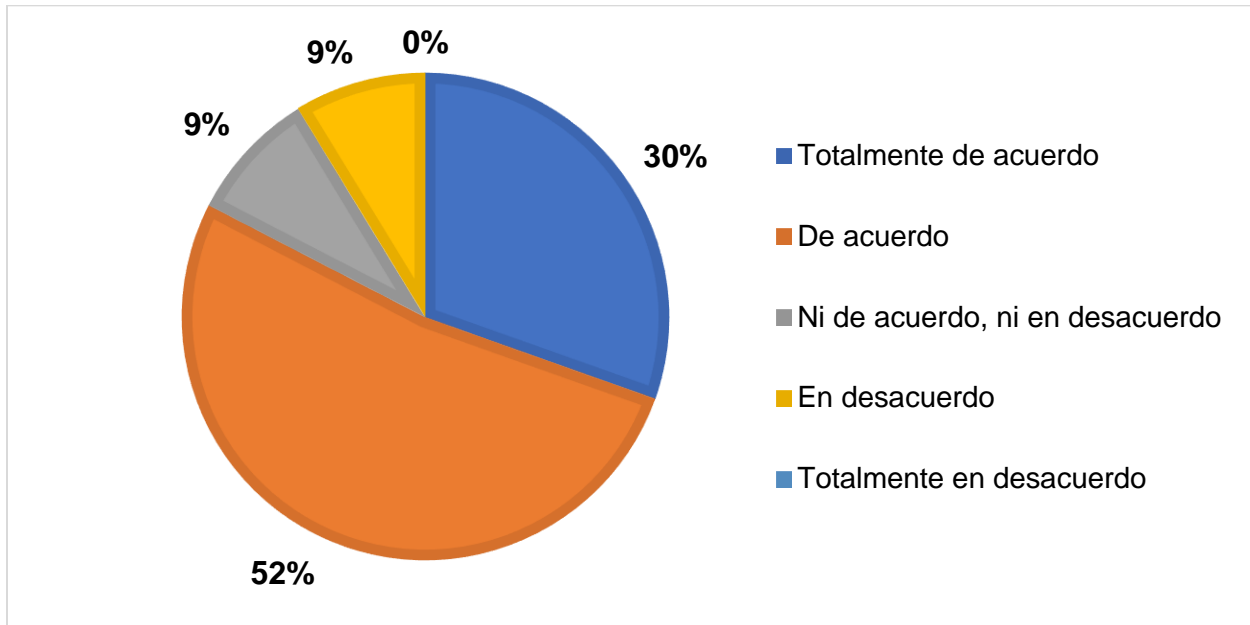
Intecap (2014) menciona que este campo se caracteriza por buscar lo mejor como norma en toda la organización. Parte de una referencia que ofrece metas en cambios constantes y cada vez más estimulantes. La sinergia se manifiesta en niveles de calidad, desde el comienzo. En este campo, se mide la calidad no solamente en conformidad con los requerimientos, sino también, como una respuesta de mejora continua con respecto al objetivo o valor ideal del cliente. Toda organización debe caminar hacia la calidad. Debe realizar un esfuerzo continuo, en el que cada trabajador esté consciente que, como parte integrante e integral de todo el proceso, es sujeto de formación, como la principal herramienta para adaptarse y actualizarse permanentemente, en función de los objetivos inmediatos y mediatos que la organización tiene definidos.

### **2.3.3 Administración de actividades**

Agrupar las competencias que debe poseer el trabajador mediante las cuales direcciona y controla las actividades que realiza, para alcanzar los objetivos y metas. Este campo integra la autogestión del trabajo y la gestión del trabajo que realizan otras personas.

**Gráfica 7**

*Competencia transversal administración de actividades según percepción de jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 7**

*Competencia transversal administración de actividades según percepción de jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	7	35		
Probablemente si	4	12	48	Máximo	115
No estoy seguro	3	2	6	Mínimo	23
Probablemente no	2	2	4	Resultado	93
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	81%
Totales		23	93		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Los jefes consideran en un 81% que la administración de actividades del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación es para alcanzar los objetivos establecidos según área o especialidad, se menciona que es una de las debilidades más fuertes que se tienen en este momento, ya que presentan dificultades en gestión los procesos que competen, la actividad de este puesto no se basa únicamente en desarrollar la actividad de capacitación y formación, en parte es la administración de documentos y procedimientos que le permitan alcanzar los objetivos establecidos, en la mayoría del personal si se evidencia, en el resto aún tienen que mejorar.

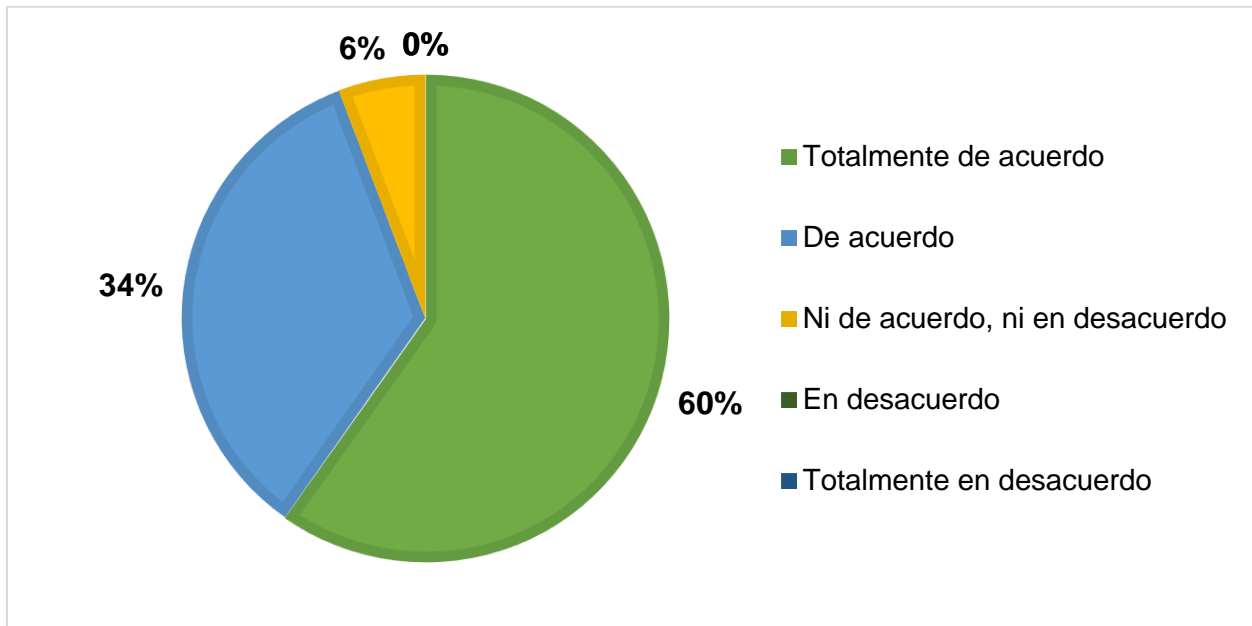
En este campo se agrupan las competencias que contribuyen a que el trabajador se desempeñe en las funciones como una persona que dirige, asume responsabilidad, hace propuestas concretas, encuentra soluciones constructivas, reconoce debilidades y trabaja para superarlas. Organiza actividades y alcanza objetivos por medio de hacer, a través de otros. Toma decisiones y asume la responsabilidad de las mismas sobre la base de un objetivo o plan establecido. Distribuye y asigna recursos como inventarios, materiales, maquinaria, humanos, financieros, medios de transporte, equipos, instalaciones o utensilios de trabajo.

Con respecto a la perspectiva del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación valoran de manera general en un 91%. Indicaron que la administración de actividades es la diferencia entre el éxito o el fracaso en alcanzar los objetivos; cuando se tiene claro los objetivos y se realiza la planificación detallada considerando cómo alcanzarlos permitiendo que la actividad se realice de la mejor manera buscando siempre la mejora continua; No siempre se pueden administrar, por las circunstancias en las que se trabaja o factores externos.

Intecap (2014) indica que la administración de actividades diseña modelos administrativos, integra recursos, establece horarios, formula propuestas, escucha, atiende, verifica, selecciona y utiliza tecnología administrativa para apoyar las actividades primarias de la organización.

**Gráfica 8**

*Competencia transversal administración de actividades según percepción del personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 8**

*Competencia transversal administración de actividades según percepción del personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	104	520		
Probablemente si	4	60	240	Máximo	870
No estoy seguro	3	10	30	Mínimo	174
Probablemente no	2	0	0	Resultado	790
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	91%
Totales		174	790		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

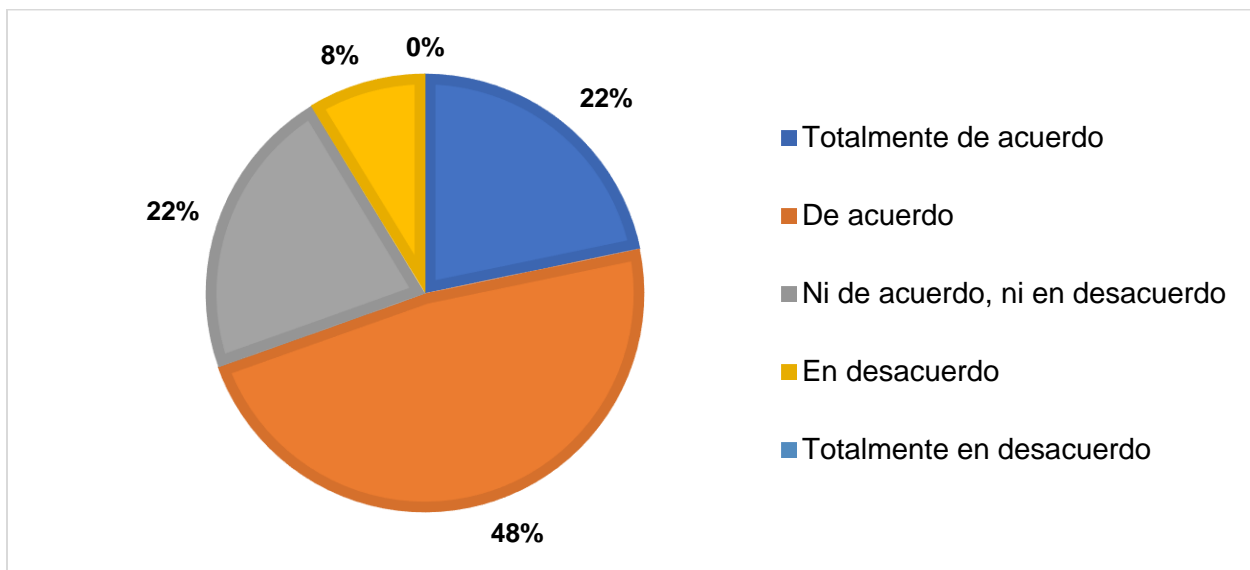
### 2.3.4 Administración de la información

Competencias que debe tener el trabajador para recibir, transformar y transmitir datos y generar información. Estas competencias requieren que la persona posea la capacidad de analizar de manera lógica toda la información que fluye en la organización y, extraer de la misma, aquellos datos que le son útiles. Implica también, determinar los canales para trasladar información resultante; establecer los límites conceptuales entre la información relevante y la que no es tan importante; tener la capacidad de sintetizar y, en algunos niveles, la capacidad de transformar datos en información coherente.

Los jefes valoran la competencia del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación en un 77%, en la ampliación de este tema, indicaron que, la mayoría debe tener dominio de información relevante más allá del tema que corresponda impartir, la falta de comprender la priorización de tareas con algunos de ellos, se comete con frecuencia que la información elegida no sea relevante, la promoción de la lectura en el personal y los procedimientos propios de la empresa.

**Gráfica 9**

*Competencia transversal administración de la información según percepción de jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 9**

*Competencia transversal administración de información según percepción de jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	5	25		
Probablemente si	4	11	44	Máximo	115
No estoy seguro	3	5	15	Mínimo	23
Probablemente no	2	2	4	Resultado	88
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	77%
	Totales	23	88		

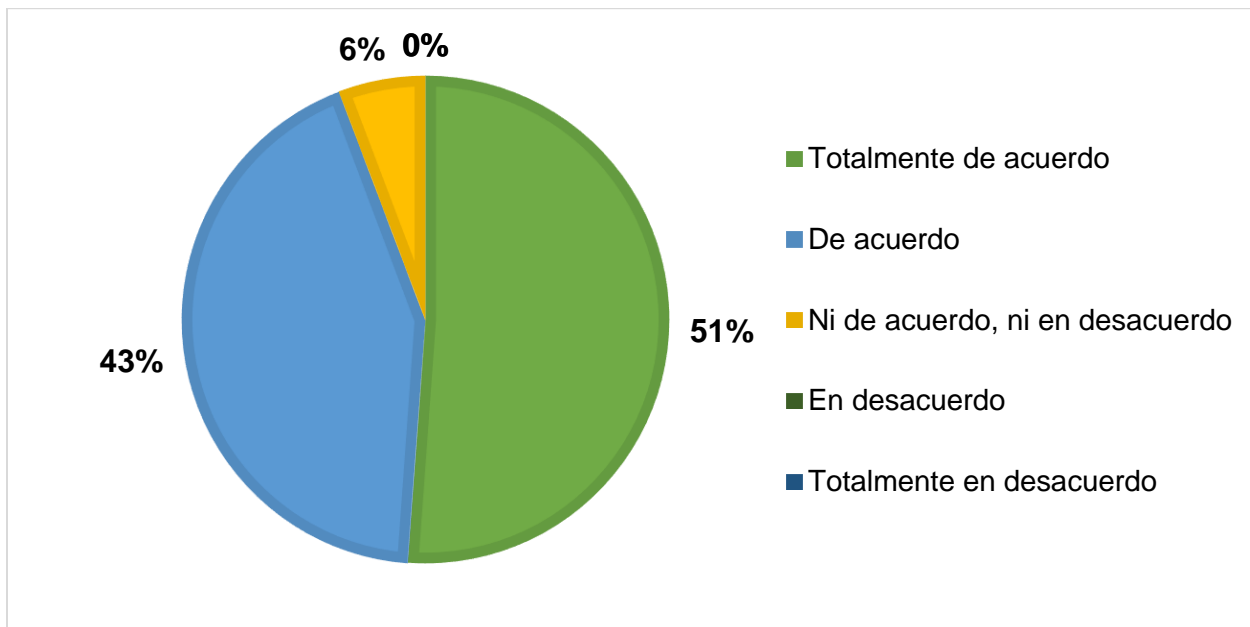
Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Gráfica 10**

*Valoración de la administración de información según percepción del personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 10**

*Competencia transversal administración de información según percepción del personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	89	445		
Probablemente si	4	75	300	Máximo	870
No estoy seguro	3	10	30	Mínimo	174
Probablemente no	2	0	0	Resultado	775
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	89%
	Totales	174	775		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación valoran la administración de información y el manejo en un 89%, para ampliar la respuesta mencionaron que la empresa les permite mejorar constantemente, se debe aplicar las acciones más relevantes para lograr esa mejora; en general se debe utilizar toda la información no sólo la que se considera la más importante, en ocasiones influyen varios factores para cumplir con esto, por ejemplo el tiempo, el lugar, se hace oportuno que la comunicación y la elección de información sea la precisa para evitar repeticiones en los procesos que se ejecuta.

Intecap (2014) hace mención que se requiere de este tipo de competencias para analizar y evaluar la información que puede provenir de una o múltiples fuentes a través de algún medio de comunicación, estableciendo juicios sobre la calidad, pertinencia, importancia, autenticidad, entre otros. La evaluación también puede involucrar la comparación de información para llegar a conclusiones y recomendar acciones.



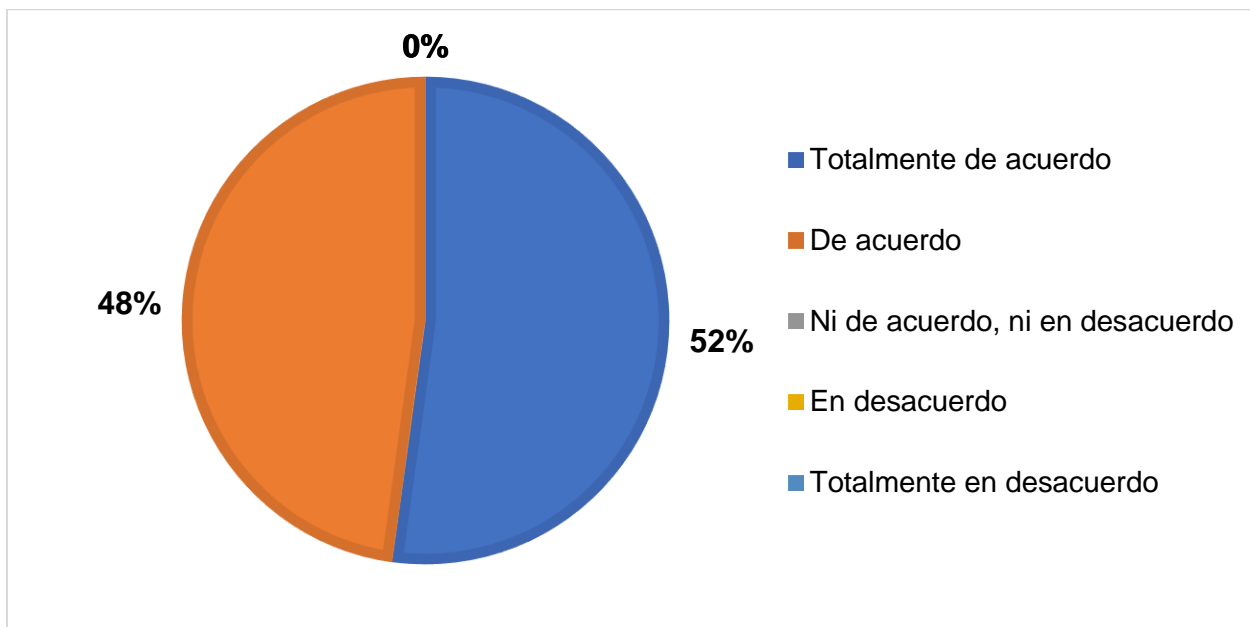
### 2.3.5 Trabajo en equipo

Agrupar las competencias que requieren que el trabajador comparta, que estimule las acciones de dar, recibir información, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios. Además de fomentar la solidaridad entre compañeros. Se define el trabajo en equipo, como un grupo de personas que dependen unos de otros para alcanzar objetivos establecidos y aceptados en forma sinérgica. (Intecap 2014)

Los jefes valoran que el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación promueven el trabajo en equipo, valorando en un 90%, las diversidad de actividades que se realizan y por el tipo de trabajo se enfoca en acciones individuales, se ha demostrado que en las actividades donde se requiere trabajo en equipo existen debilidades, el tipo de cultura colaborativa, aún existe un poco de celo profesional entre personal de la misma especialidad, lo que conlleva a evitar compartir material, información y experiencias.

**Gráfica 11**

*Competencia transversal trabajo en equipo según percepción de jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 11***Competencia transversal trabajo en equipo según percepción de jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	12	60		
Probablemente si	4	11	44	Máximo	115
No estoy seguro	3	0	0	Mínimo	23
Probablemente no	2	0	0	Resultado	104
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	90%
	Totales	23	88		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

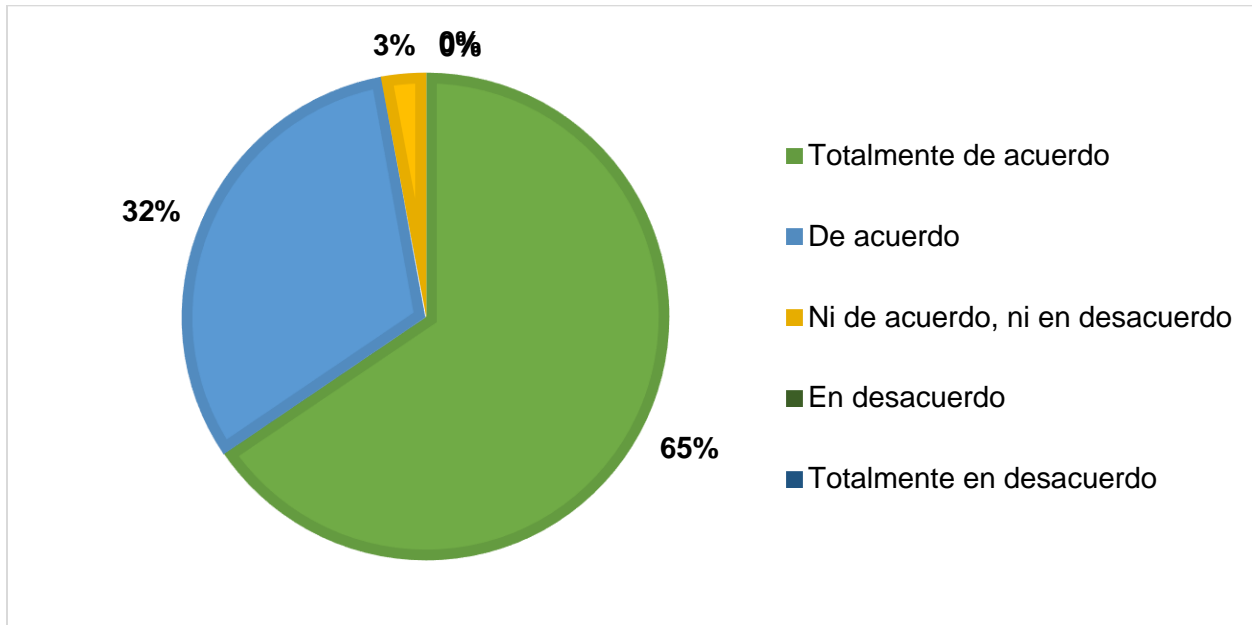
Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

En lo que respecta al personal que brinda servicios de formación y/o capacitación indicaron que en un 93% existe y se promueve este tipo de competencia transversal tanto entre compañeros como en clientes, en los comentarios se menciona que es la única forma de enriquecer el conocimiento, de todos se aprende, y es necesario aplicarlo en el ámbito profesional, que existe disposición de la mayoría que lo promueven, existen compañeros que brindan apoyo y otros no; el compartir y pedir apoyo es la manera de ir mejorando las actividades.

**Gráfica 12**

*Competencia transversal trabajo en equipo según percepción del personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 12**

*Competencia transversal trabajo en equipo según percepción del personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	114	570		
Probablemente si	4	55	220	Máximo	870
No estoy seguro	3	5	15	Mínimo	174
Probablemente no	2	0	0	Resultado	805
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	93%
Totales		174	805		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Es un campo obligatorio dentro de las competencias laborales de todo individuo, porque todos los trabajadores convergen en objetivos comunes como parte de un grupo que realiza tareas o funciones en un proceso determinado. Mediante la formación para la aplicación de la mística del trabajo en equipo, se logran desarrollar actitudes de solidaridad, cooperación y compañerismo, además de actitudes democráticas, tan necesarias para aceptar las decisiones tomadas por el grupo, aunque no necesariamente, reflejen el propio pensar o sentir; o si las decisiones del grupo, afectan la realización del trabajo propio o la cantidad de trabajo que le toca realizar en forma personal, teniendo claro el objetivo último que es cumplir la misión.

### **2.3.6 Servicio al cliente**

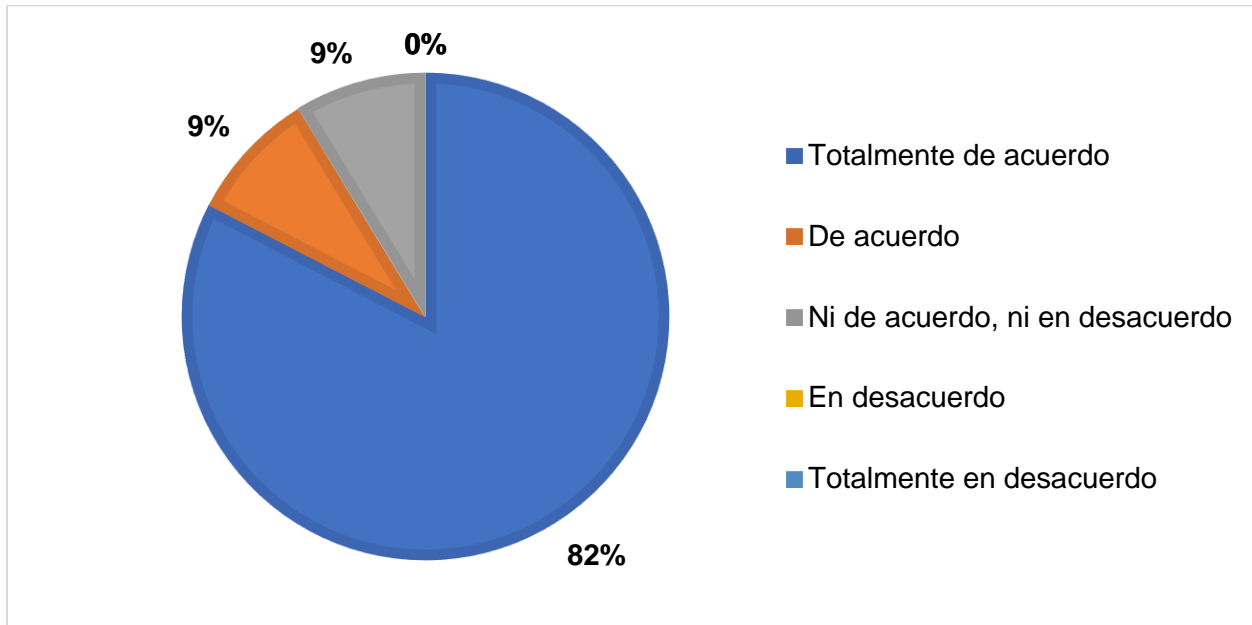
Competencias que se caracterizan por dar relevancia a los esfuerzos humanos encaminados a la colaboración y cooperación para el servicio hacia todas las personas con las que se relacionan. Se incluyen aquí, aquellas competencias que distinguen la actuación de los trabajadores manifestadas por conductas que denotan un franco interés de aportar las capacidades, cualidades y conocimientos en bien de la satisfacción, tanto del cliente externo, como interno.

Los jefes mencionaron que en lo que respecta a esta competencia se ha evidenciado un mayor compromiso valorando el resultado en 95%, el equipo de trabajo está enfocado a desarrollar las competencias del cliente externo y colaborar con el cliente interno como parte del servicio al cliente. En la empresa se ha promovido el servicio al cliente con estándar para el cumplimiento.

El servicio al cliente se manifiesta en la habilidad de comunicación activa mediante la escucha atenta, el esfuerzo por comprender las necesidades del que se relaciona con él, la capacidad de respuesta por escrito o verbalmente y la disposición de accionar en dirección a la respuesta más rápida y eficiente. Se interesa o preocupa por adquirir los conocimientos que le ayudarán a buscar un mejor servicio para los clientes.

**Gráfica 13**

*Competencia transversal servicio al cliente según percepción de jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 13**

*Competencia transversal servicio al cliente según percepción de jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	19	95		
Probablemente si	4	2	8	Máximo	115
No estoy seguro	3	2	6	Mínimo	23
Probablemente no	2	0	0	Resultado	109
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	95%
Totales		23	109		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

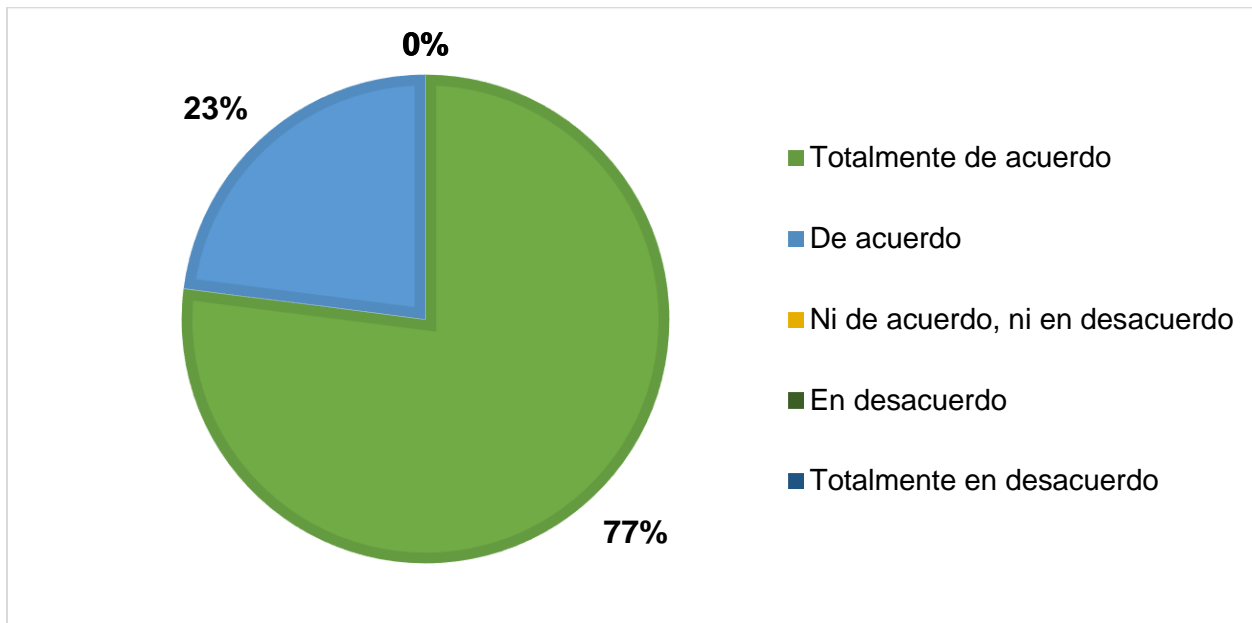
Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación valora la competencia transversal de servicio al cliente en un 95%, los aspectos que indicaron sobre esta valoración se refieren al compromiso hacia las personas que buscan los servicios de la empresa, sin duda, los clientes son parte fundamental del desarrollo profesional; Se busca dar respuesta pronta y de calidad en el servicio al cliente, tanto interna, como externa; no hay mejor satisfacción en ayudar a un cliente.

**Gráfica 14**

*Competencia transversal servicio al cliente según percepción del personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 14**

*Competencia transversal servicio al cliente según percepción del personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	134	670		
Probablemente si	4	40	160	Máximo	870
No estoy seguro	3	0	0	Mínimo	174
Probablemente no	2	0	0	Resultado	830
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	95%
	Totales	174	830		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Se debe ser capaz de resumir, concluir, interpretar y analizar esta comunicación o demandarla del cliente y tener presente las opciones en calidad, tiempo, espacio y una visión global, para atenderlo de tal manera, que el cliente quede satisfecho por la atención de la que ha sido objeto y satisfacer las necesidades inmediatas, con la visión futurista de ir más allá y adelantarse a las expectativas.

Para abarcar estas relaciones se considera la actitud de servicio al cliente, tanto interno, como externo, que es a quien se ofrece el producto o el servicio de la organización. En este campo se puede visualizar en forma directa la personalidad del trabajador, que mantiene una actitud de servicio que emerge desde el dominio interno y que siente satisfacción por comunicarse y atender a las personas.

### **2.3.7 Productividad**

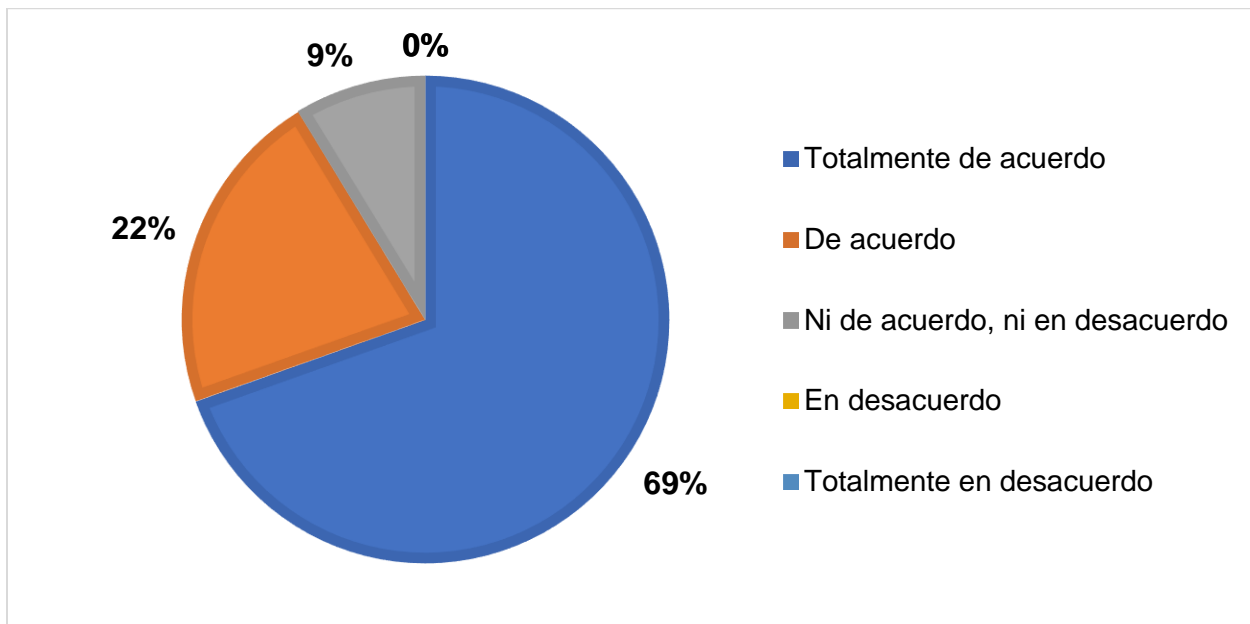
Competencias que un trabajador debe reunir para utilizar en forma racional los recursos destinados para la generación de productos (bienes y servicios) con base en las metas establecidas. Así mismo, busca mejorar la relación entre productos contra los insumos utilizados. Dentro de este campo se agrupan todas las competencias mediante

las cuales, el trabajador trata de conseguir el máximo aprovechamiento de la maquinaria y equipo para lograr la rentabilidad de la línea de producción.

Los jefes indicaron que el personal, tiene esa tendencia de utilizar los recursos de forma racional, existe una gran oportunidad por optimizar los recursos que la brinda a disposición del proceso de capacitación, se resalta que los recursos debe ser un aspecto a controlar en cada una de las actividades de la organización, se califica en un dato general del 92% de la productividad en las acciones.

**Gráfica 15**

*Competencia transversal productividad según percepción de jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.



**Tabla 15**

*Competencia transversal productividad según percepción de jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	16	80		
Probablemente si	4	5	20	Máximo	115
No estoy seguro	3	2	6	Mínimo	23
Probablemente no	2	0	0	Resultado	106
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	92%
Totales		23	106		

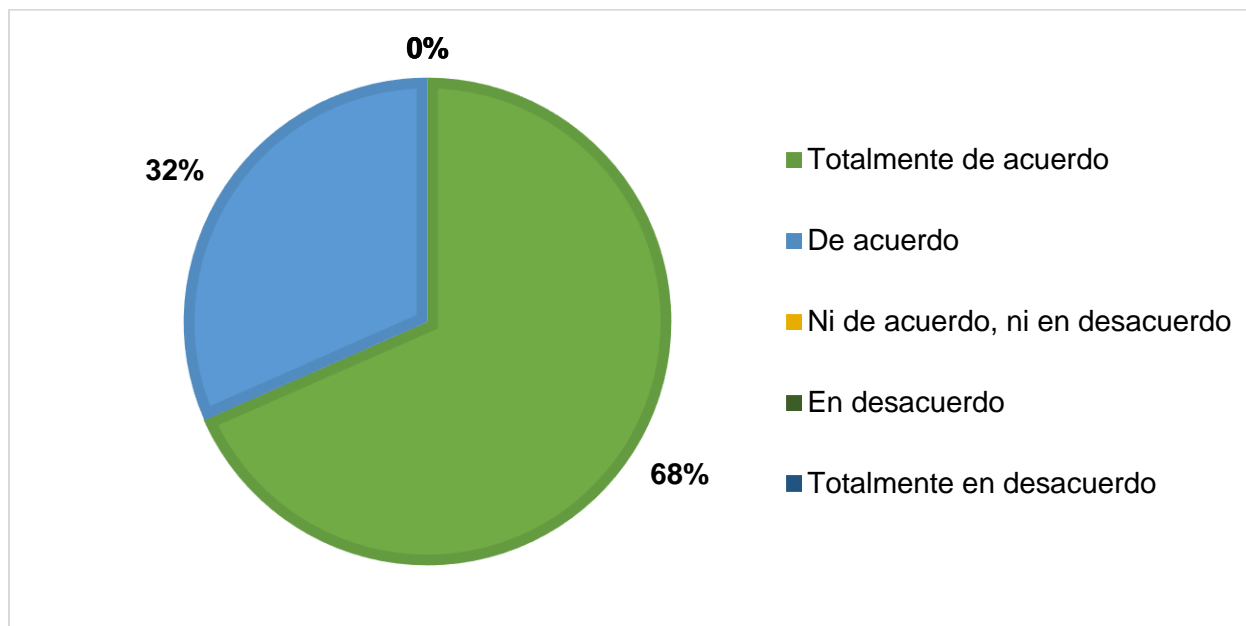
Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Gráfica 16**

*Competencia transversal productividad según percepción del personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 16**

*Competencia transversal productividad según percepción del personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	119	595		
Probablemente si	4	55	220	Máximo	870
No estoy seguro	3	0	0	Mínimo	174
Probablemente no	2	0	0	Resultado	815
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	94%
	Totales	174	815		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación, sobre esta competencia menciona que se aplica en un 94% comentaron que aprovechar al máximo todos los recursos que brindar para las sesiones de aprendizaje, siendo una respuesta adecuada a la planificación, hacer eficiente el uso de recursos es parte también del alcance de los objetivos.

### **2.3.8 Innovación**

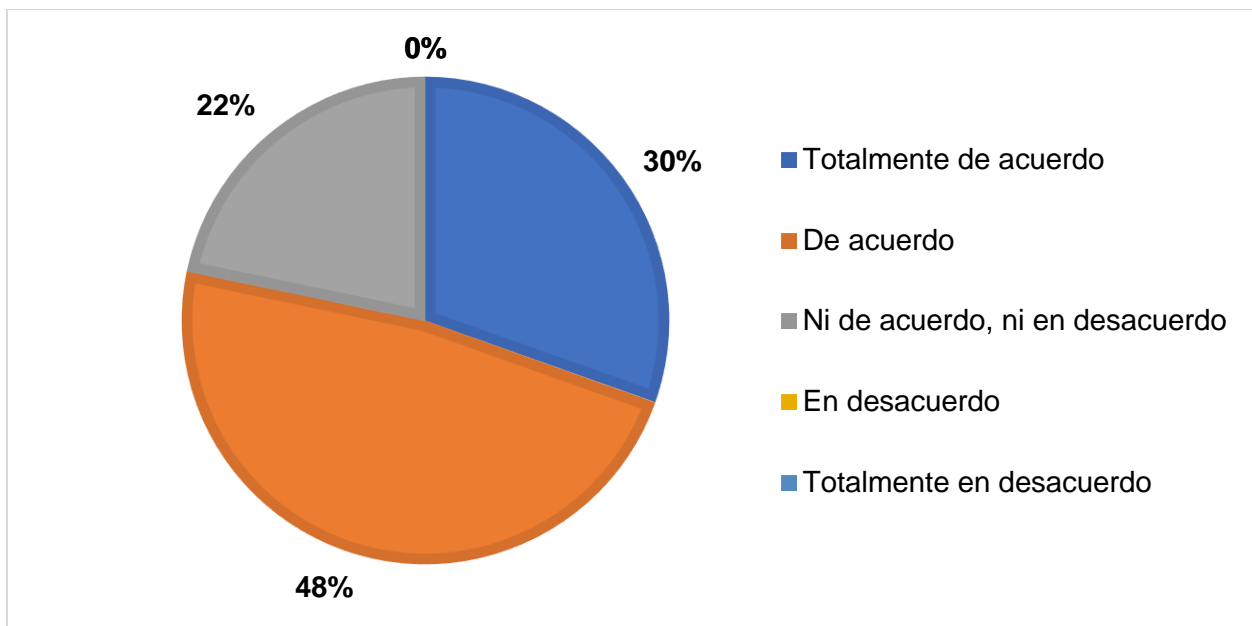
Consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto. Se pueden reconocer diferentes tipos de innovación, que si bien, la primera de ellas es la de mayor peso debido a los efectos económicos que produce, las otras también tienen aportes:

- **Tecnológica:** Comprende los cambios en los productos y en los procesos.
- **De producto:** Consiste en fabricar y comercializar nuevos productos (innovación radical) o productos ya existentes mejorados (innovación gradual).
- **De proceso:** Instalación de nuevos procesos de producción que, por lo general, mejorarán la productividad, la racionalización de fabricación y la estructura de costos.

- **Social:** Intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de desempleo, sin trastornar la eficiencia de la empresa.
- **En métodos de gestión:** No se pueden incluir en las dos categorías anteriores. Son innovaciones como las realizadas en los ámbitos comerciales, financieros y organizativos, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora de la empresa.

**Gráfica 17**

*Competencia transversal Innovación según percepción de jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 17**

*Competencia transversal Innovación según percepción de jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	7	35		
Probablemente si	4	11	44	Máximo	115
No estoy seguro	3	5	15	Mínimo	23
Probablemente no	2	0	0	Resultado	94
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	82%
	Totales	23	94		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

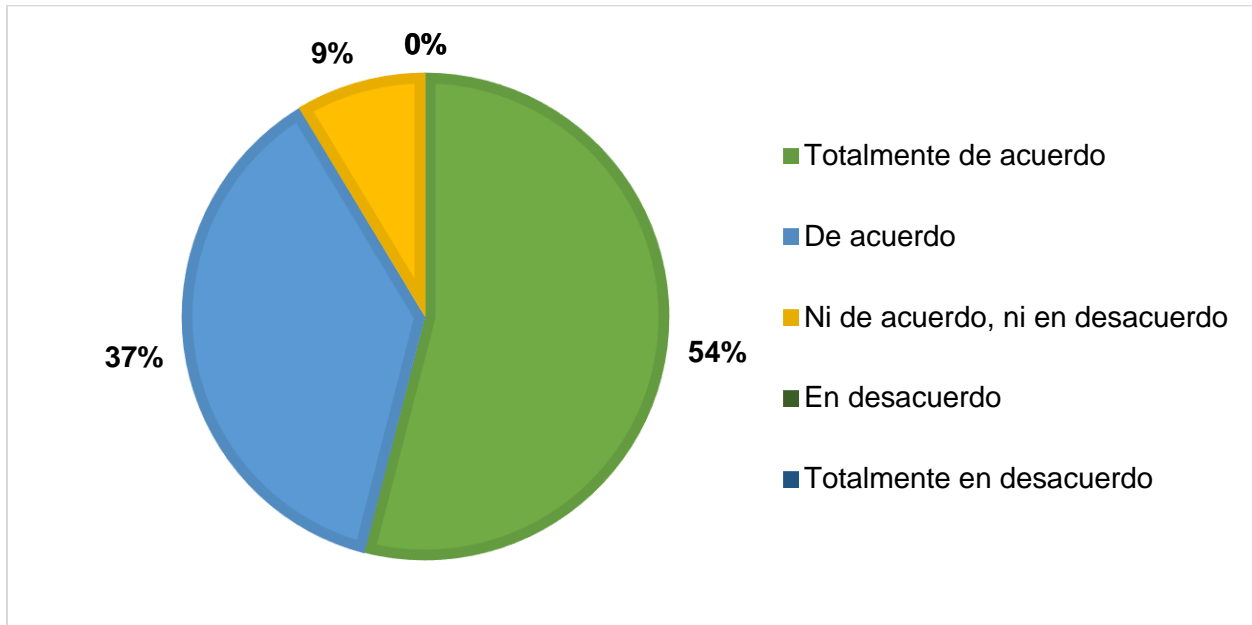
Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Los jefes indicaron en un 82% el nivel de innovación especialmente en el método de gestión, no todo, pero en la mayoría dentro del dominio aporta ideas, es posible que exista innovación, la debilidad que se tiene es que no se documentan esas buenas prácticas, tampoco se comunican, lo que trae como consecuencia, no gestionar el conocimiento, se refiere a la innovación de los procesos.

**Gráfica 18**

*Competencia transversal Innovación según percepción del personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 18**

*Competencia transversal Innovación según percepción del personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	94	470		
Probablemente si	4	65	260	Máximo	870
No estoy seguro	3	15	45	Mínimo	174
Probablemente no	2	0	0	Resultado	775
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	89%
Totales		174	775		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

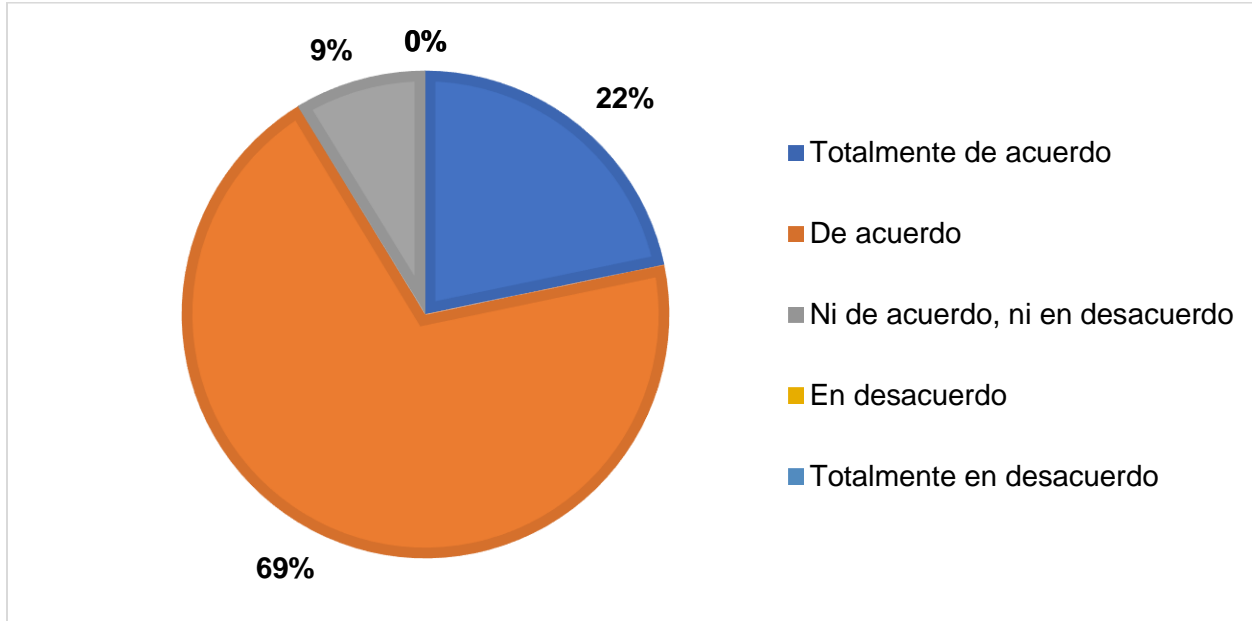
El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación, califica en un 89% el desarrollo de esta competencia, ampliando las respuestas comentaron que es parte fundamental para el desarrollo profesional, innovar permite salir de la zona de confort y brindar nuevas alternativas para la formación de los clientes, es posible de generar nuevas ideas, esto depende que tan abiertos sean los jefes para aceptarlas, la cual tendría que pasar por un análisis objetivo, viendo los pro y los contra, para mejorar lo establecido y que dé resultados mucho mejores dentro del área laboral.

### **2.3.9 Uso de tecnología**

Agrupar las competencias en las que se incluyen, desde herramientas y equipos manuales, hasta maquinaria automatizada y programas operativos para mejorar la productividad y calidad en el trabajo. En este campo se involucran las competencias que debe tener el trabajador para el uso de la tecnología, mediante medios e instrumentos de alto desempeño disponibles dentro de la organización, Realizan desde una función sencilla, como presionar un botón, hasta el dominio de competencias específicas para la operación de equipos de alta tecnología, para líneas de producción en serie, con el fin de aumentar la calidad y productividad de los sistemas de producción.

**Gráfica 19**

*Competencia transversal uso de tecnología según percepción de jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 19**

*Competencia transversal uso de tecnología según percepción de jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	5	25		
Probablemente si	4	16	64	Máximo	115
No estoy seguro	3	2	6	Mínimo	23
Probablemente no	2	0	0	Resultado	95
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	83%
Totales		23	95		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

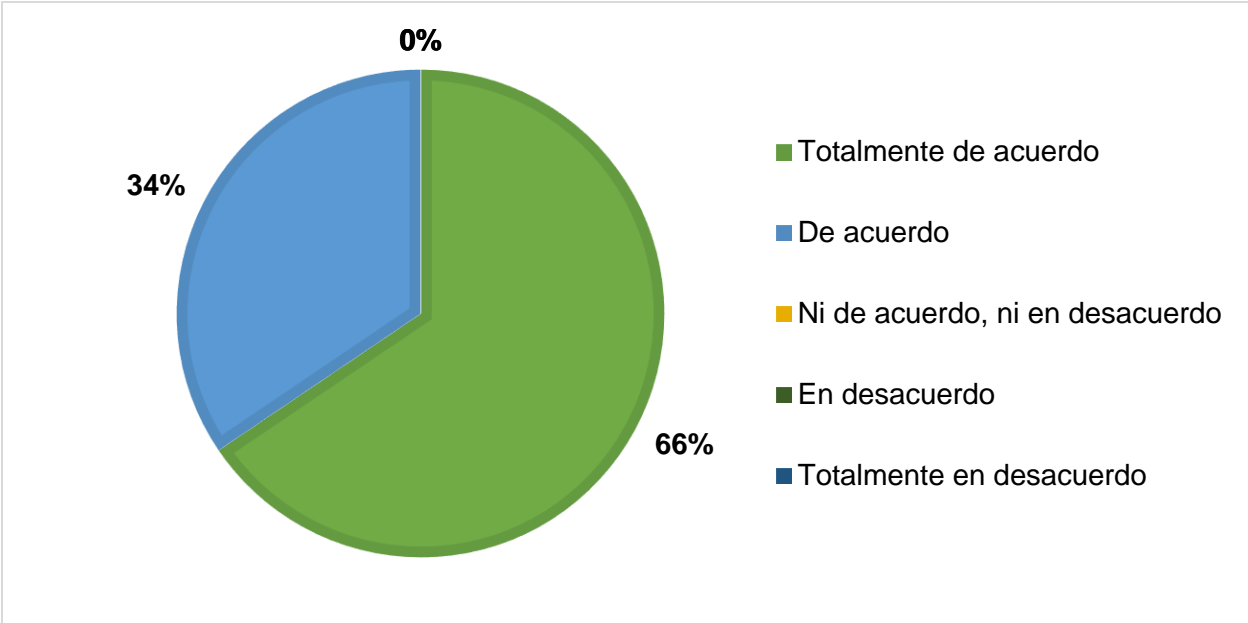
Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Respecto a la tecnología y el uso, los jefes califican el desarrollo de esta competencia en un 83%, mencionan que hay brechas por cerrar en el uso de la tecnología, oportunidad de mejora. Los migrantes tecnológicos se les dificulta más dar ese salto tecnológico. En cuanto al uso de equipo o maquinaria en la profesión o especialidad es notoria la competencia, al momento del uso de equipo de cómputo y de los respectivos programas es donde presentan dificultades, situación parecida son los comentarios del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación, califican el uso de la tecnología en un 93%, indican que es uso de la misma representa un reto adicional aparte de las funciones, por otro lado, la práctica constante y estar en contacto al ambiente tecnológico ha permitido cumplir con los objetivos planteados.

**Gráfica 20**

*Competencia transversal uso de tecnología según percepción del personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.



**Tabla 20***Competencia transversal uso de tecnología según percepción del personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	114	570		
Probablemente si	4	60	240	Máximo	870
No estoy seguro	3	0	0	Mínimo	174
Probablemente no	2	0	0	Resultado	810
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	93%
	Totales	174	810		
		94	470		
Rango de resultado					
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100	

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

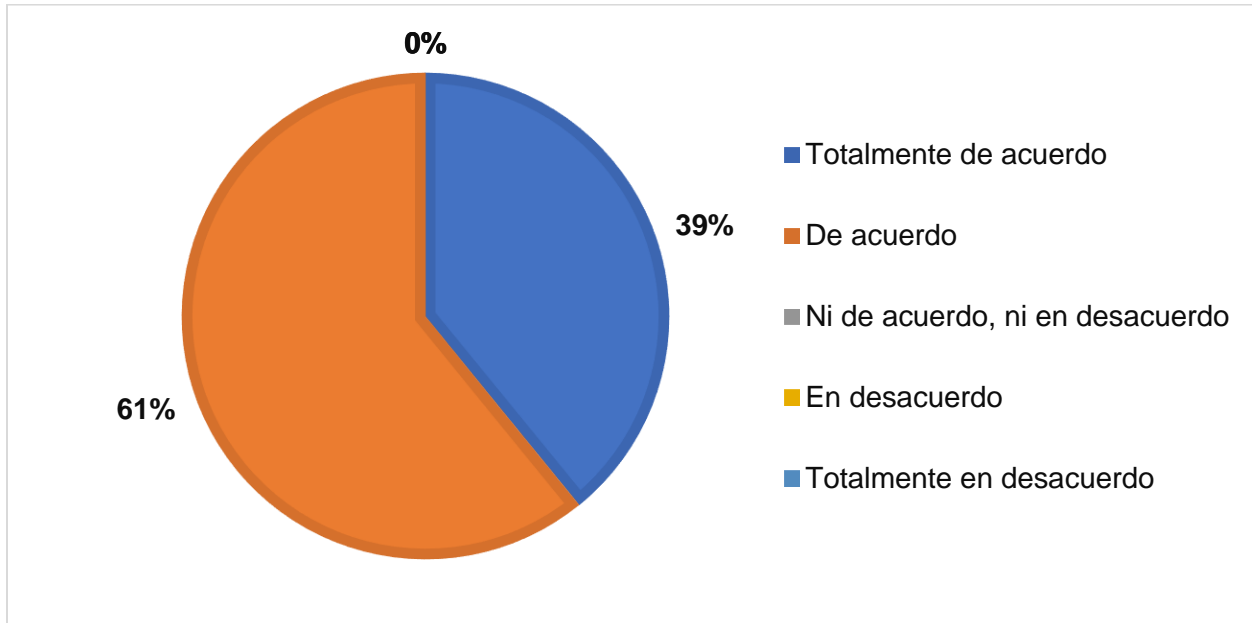
**2.3.10 Conservación del medio ambiente**

Reúne las competencias que debe poseer el trabajador para no afectar, con la actuación, el entorno laboral y nacional, preservarlo en las condiciones de higiene óptimas requeridas para el desarrollo sostenible. En cuanto a las competencias de seguridad laboral, todo trabajador debe conocer cuáles son los riesgos al sufrir daños físicos o síquicos en el ámbito de la actividad laboral y las normas que debe cumplir para evitarlos. La organización debe poner a disposición toda la infraestructura, la señalización, los recursos materiales y humanos necesarios para que esto no ocurra.

Jefes y personal que brinda servicios de formación y/o capacitación mencionaron en relación a que se busca aplicar en conjunto, así como a los clientes las medidas de seguridad y cuidados del medio ambiente en todos los procesos, según especialidad o profesión, incorporando los protocolos de bioseguridad de acuerdo a marco legal vigente ante la pandemia de Covid-19, se promueven los hábitos de higiene, medidas de seguridad según la especialidad tanto para personal y clientes.

**Gráfica 21**

*Competencia transversal conservación del medio ambiente según percepción de jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 21**

*Competencia transversal conservación del medio ambiente según percepción de jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	9	45		
Probablemente si	4	14	56	Máximo	115
No estoy seguro	3	0	0	Mínimo	23
Probablemente no	2	0	0	Resultado	101
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	88%
Totales		23	101		

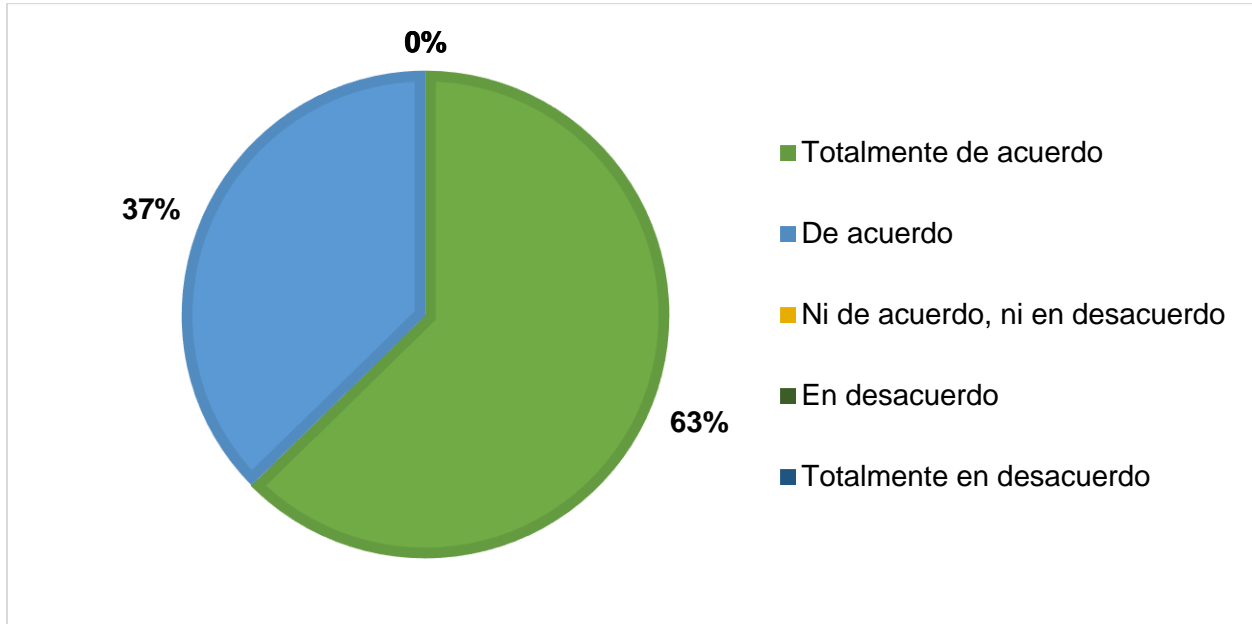
Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Gráfica 22**

*Competencia transversal conservación del medio ambiente según percepción del personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 22**

*Competencia transversal conservación del medio ambiente según percepción del personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	109	545		
Probablemente si	4	65	260	Máximo	870
No estoy seguro	3	0	0	Mínimo	174
Probablemente no	2	0	0	Resultado	805
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	93%
Totales		174	805		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

En relación a la perspectiva de los jefes acerca que las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación desarrollan competencias transversales en las actividades se presentan los resultados siguientes según cada una de ellas.

**Tabla 23**

*Valoración, resultado según escala de nivel de aplicación de competencias transversales del personal*

Competencia transversal	Porcentaje general según jefes.
Planificación	88%
Calidad	84%
Administración de actividades	81%
Administración de la información	77%
Trabajo en equipo	90%
Servicio al cliente	95%
Productividad	92%
Innovación	82%
Uso de la tecnología	83%
Conservación del medio ambiente	88%

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

La tabla muestra según la escala, 9 de 10 competencias están el rango de muy satisfactorio, mientras que una de ellas (administración de la información) se encuentra en el rango de satisfactorio, es de considerar que administración de actividades con un 81%, innovación con 82%, uso de tecnología se encuentran cerca a pasar a la escala de satisfactorio.

Las personas que brinda servicios de formación y/o capacitación respondieron según apreciación de la aplicación de las competencias transversales en las actividades laborales.

**Tabla 24**

*Valoración, resultado según escala de nivel de aplicación de competencias transversales*

Competencia transversal	Porcentaje general según personal.
Planificación	95%
Calidad	96%
Administración de actividades	91%
Administración de la información	89%
Trabajo en equipo	93%
Servicio al cliente	95%
Productividad	94%
Innovación	89%
Uso de la tecnología	93%
Conservación del medio ambiente	93%

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Los resultados muestran que las competencias transversales están dentro del rango de muy satisfactorio según apreciación en las actividades laborales que realizan.

Los jefes valoraron cada una de las competencias transversales según mayor relevancia para el desarrollo competente de las actividades de las personas en los servicios de formación y/o capacitación siendo los resultados:

**Tabla 25**

*Relevancia de las competencias transversales que debe aplicar el personal en las actividades según jefes*

Competencia transversal	Porcentaje general según jefes.
Planificación	100%
Calidad	94%
Administración de actividades	94%
Administración de la información	96%
Trabajo en equipo	96%
Servicio al cliente	94%
Productividad	92%
Innovación	90%
Uso de la tecnología	94%
Conservación del medio ambiente	92%

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

La tabla muestra un resultado del 100% en la planificación de las actividades, mientras que el resto de competencias transversales, evidencia que, todas deben ser aplicadas en los procesos y actividades que desarrollan las personas que brinda servicios de formación y/o capacitación.

Las personas que brinda servicios de formación y/o capacitación presentó la siguiente valoración acerca de las competencias transversales que tienen mayor relevancia en las actividades que realizan.

**Tabla 26**

*Relevancia de las competencias transversales que debe aplicar el personal en las actividades según personal*

Competencia transversal	Porcentaje general según personal.
Planificación	99%
Calidad	98%
Administración de actividades	98%
Administración de la información	96%
Trabajo en equipo	98%
Servicio al cliente	98%
Productividad	98%
Innovación	98%
Uso de la tecnología	97%
Conservación del medio ambiente	92%

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

La tabla anterior muestra que cada una de las competencias transversales deben aplicarse en las actividades inherentes del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación en la empresa y los clientes. Con los resultados individuales desde dos perspectivas, se hace necesario seguir fortaleciendo las competencias transversales en el personal y dar un buen servicio a clientes internos como externos.

## CAPÍTULO III

### DESEMPEÑO LABORAL

#### 3.1 Definición

Chiavenato (2007) indica que el interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.

El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A la vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de la percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

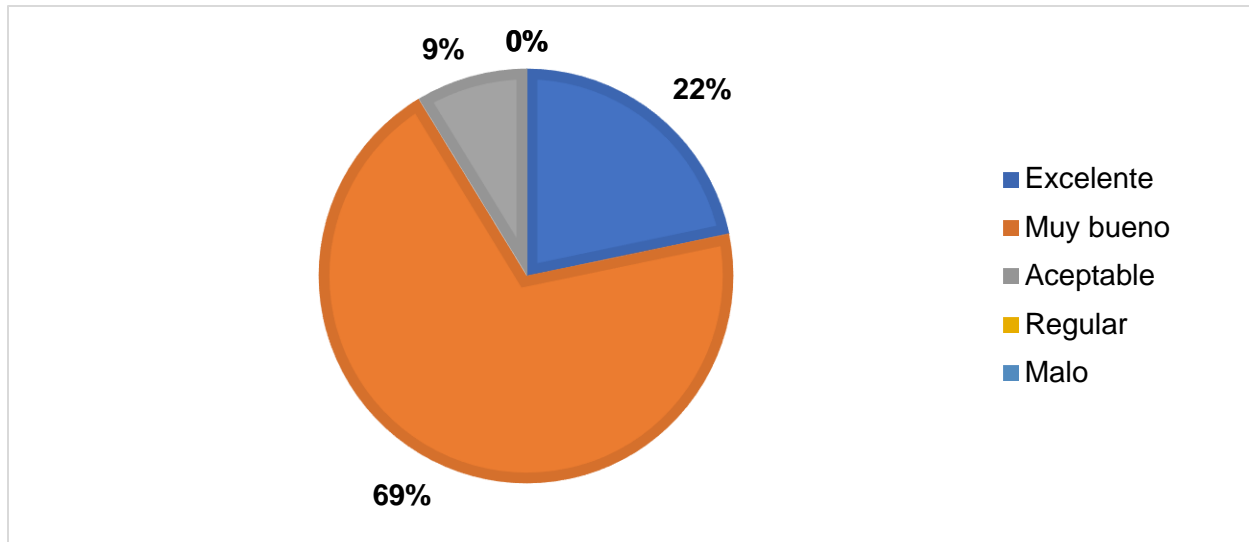
Chiavenato (2009) define desempeño como una variable dependiente del comportamiento organizacional “Es la manera en que las personas cumplen las funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el comportamiento organizacional.”

Se presenta la valoración de desempeño de las personas que brinda servicios de formación y/o capacitación desde la perspectiva de los jefes:



**Gráfica 23**

*Calificación del desempeño según jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 27**

*Valoración según escala del desempeño laboral del personal según jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Excelente	5	5	25		
Muy bueno	4	16	64	Máximo	115
Aceptable	3	2	6	Mínimo	23
Regular	2	0	0	Resultado	95
Malo	1	0	0	Porcentaje	83%
Totales		23	95		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

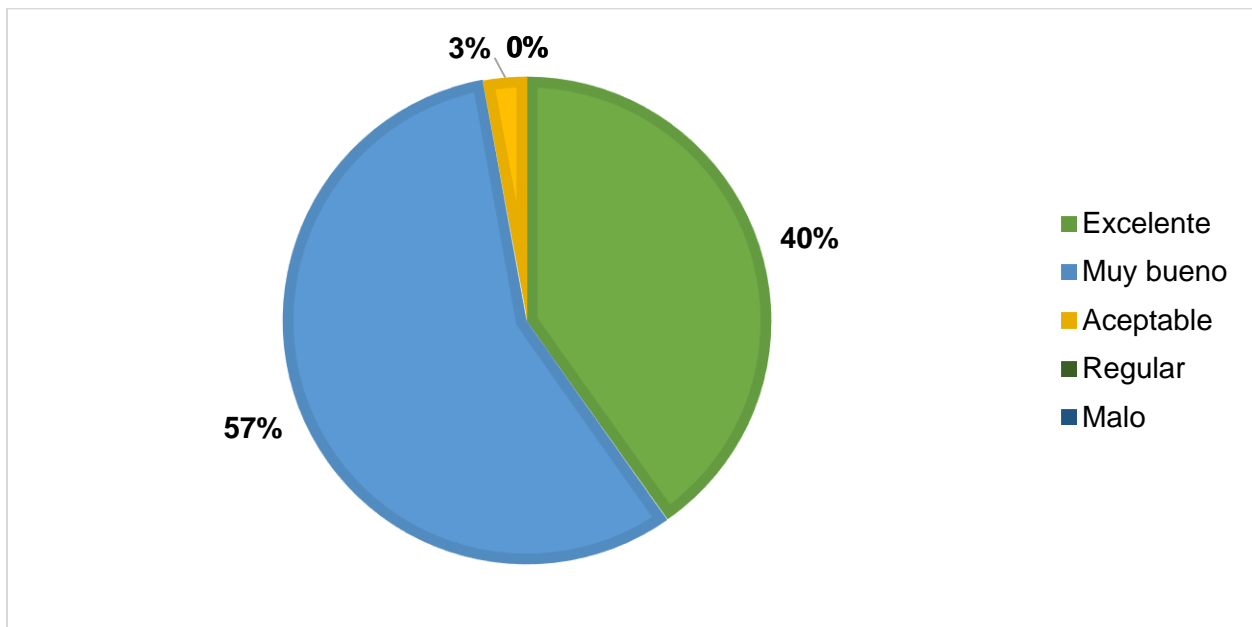
Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Los jefes evalúan del desempeño del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación como satisfactorio en un 83%, mencionaron que existen brechas de carácter tecnológico que debe mejorarse, el reto de satisfacción de clientes y de cumplir con las expectativas; se requiere fortalecer en estrategias innovadoras, dotarles de más tiempo de contratación, para actividades de planificación y gestión de la formación, la percepción en general del personal es muy bien vista a pesar que existe algunas personas que requiere mejorar más el desempeño.

Las personas que brinda servicios de formación y/o capacitación valoraron el desempeño de las actividades que realizan:

**Gráfica 24**  
*Calificación del desempeño según personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 28***Valoración según escala del desempeño laboral según personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Excelente	5	70	350		
Muy bueno	4	99	396	Máximo	870
Aceptable	3	5	15	Mínimo	174
Regular	2	0	0	Resultado	761
Malo	1	0	0	Porcentaje	87%
	Totales	174	761		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

La tabla brinda de manera general que las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación estimaron de manera general en un 87% el nivel de desempeño que realizan en las actividades, mencionaron al respecto que disfrutaban del trabajo y que son remunerado por ellos, reconocen que se busca la excelencia en el desarrollo de las actividades y que existe el interés de mejorar día con día, hay una combinación de factores tanto del personal, jefes, empresa y clientes que ayuda que el desempeño sea el óptimo, la carencia en algunos factores afecta el desempeño final del servicio de formación o capacitación brindado.

### **3.2 Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares)**

Mondy (2010) menciona que los aspectos de desempeño de un individuo se pueden establecer como criterios de evaluación. “Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento”.

### **3.2.1 Rasgos de personalidad**

Ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades que se consideran comúnmente son subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir. Al mismo tiempo, ciertos rasgos de personalidad se pueden relacionar con el desempeño en el trabajo y, si se establece esta conexión, el uso resulta apropiado. Rasgos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionados con el trabajo.

Cuando el resultado de las tareas de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las competencias relacionadas con la tarea de esa persona. Los comportamientos deseados podrían ser adecuados como criterios de desempeño porque si se reconocen y se recompensan, los empleados tienden a repetirlos.

### **3.2.2 Competencias**

Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. En este criterio se incluyen las competencias que son específicas para cada puesto. Las competencias deben ser aquellas que están estrechamente asociadas con el éxito en el puesto de trabajo y por ende a ser medibles en un proceso de evaluación de desempeño.

### **3.2.3 Logro de metas**

Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa.

Para dar curso a este proceso, el administrador necesita dar ejemplos específicos acerca de la manera en la que el empleado puede promover el desarrollo y lograr metas específicas. Ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado y en cuanto a la asistencia y los recursos que el administrador debe proveer.

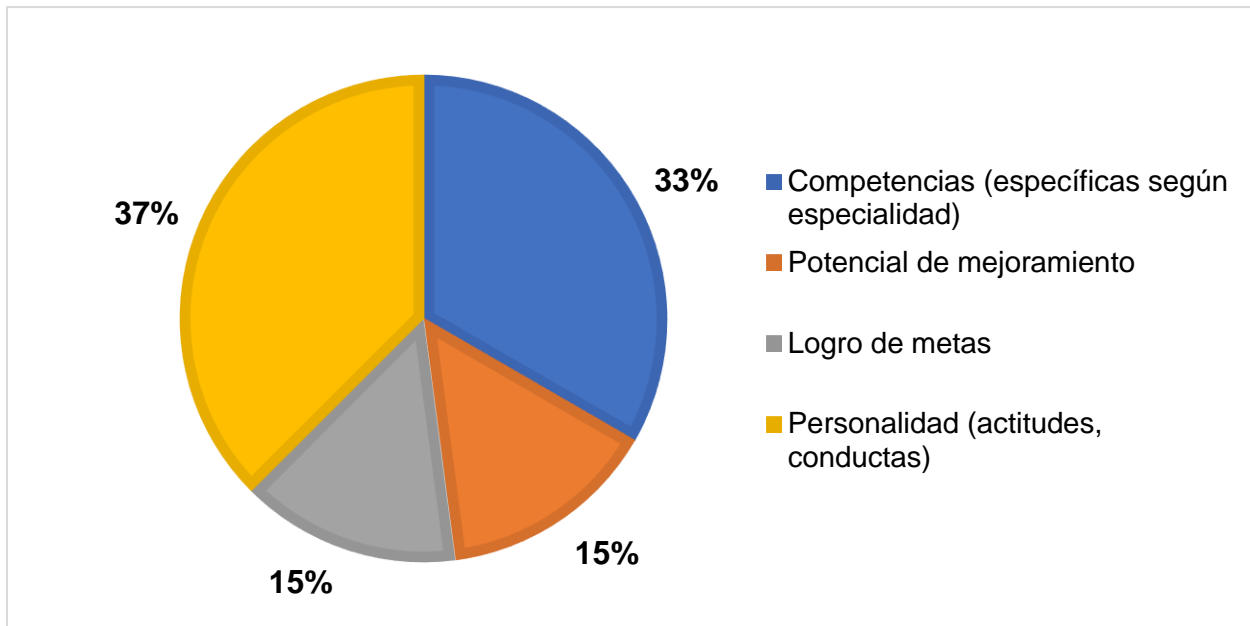
#### **3.2.4 Potencial de mejoramiento**

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de los empleados, varios de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Desde el punto de vista de la administración del desempeño, el problema es que el pasado no se puede cambiar. Por consiguiente, las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales. Esto implica una evaluación del potencial del empleado. El autor indica que es importante recordar que los criterios de evaluación que se han presentado aquí no son mutuamente excluyentes.

Rasgos de personalidad, competencias, logro de metas y potencial de mejoramiento siendo los estándares de desempeño, al respecto los jefes y las personas que brinda servicios de formación y/o capacitación respondieron sobre cuáles de ellos, toma más valor en la empresa.

## Gráfica 25

### Valoración de criterios de desempeño según jefes



Investigación de campo, julio 2021.

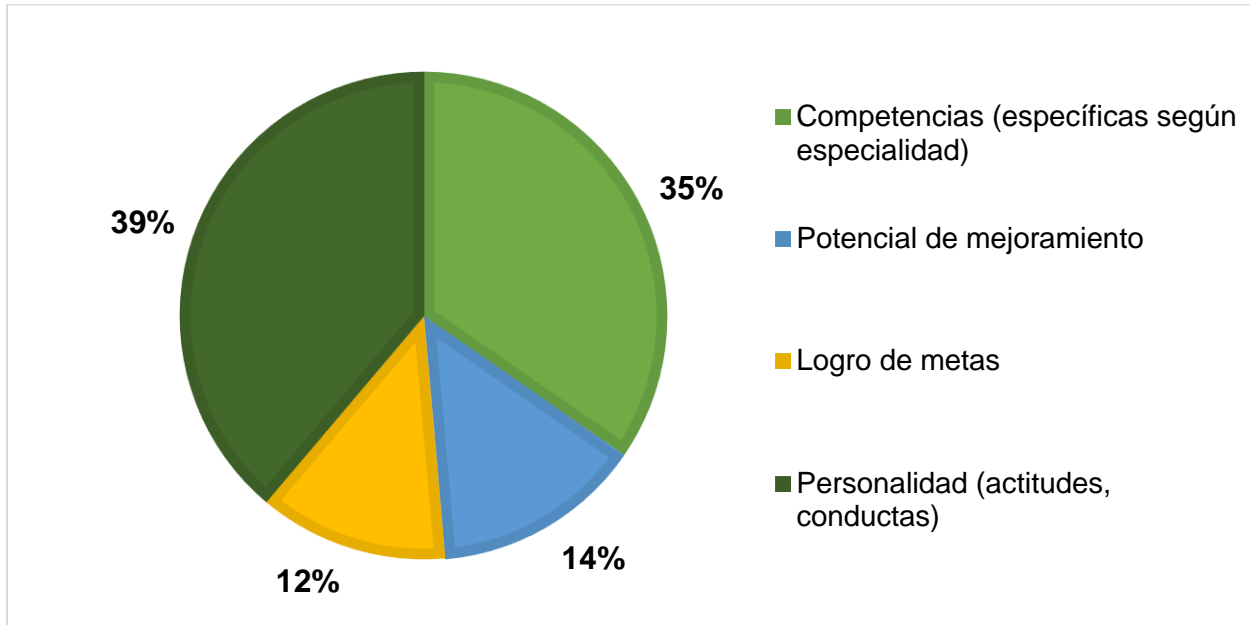
Empresa de capacitación.

Respecto al desempeño laboral, los jefes indicaron que el criterio de desempeño que toma más valor en la empresa para el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación es la personalidad que incluye las actitudes y conductas en 37%, otro criterio es de las competencias específicas según la especialidad siendo un 33%, mientras que el potencial de mejoramiento y logro de metas se encuentran en un 15% respectivamente.

Mencionaron que, con una personalidad basada en buena actitud y conductas asertivas, se logra alcanzar los objetivos tanto empresariales como personales. El potencial de mejoramiento es importante, la empresa provee la posibilidad de mejorar el desempeño por medio de capacitaciones, los criterios de selección de personal, aún pueden mejorar en aspectos más intangibles y subjetivos como la personalidad y potencial de mejoramiento.

## Gráfica 26

### Valoración de criterios de desempeño según personal



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Respecto al desempeño laboral, el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación indicaron que el criterio de desempeño que toma más valor en la empresa es la personalidad que representa el 39%, las competencias específicas según la especialidad siguen con un 35%, mientras que el potencial de mejoramiento es del 14%, el logro de metas se encuentra en un 12%.

Mencionaron que la persona puede tener conocimientos, pero las actitudes y conductas son las que llevan al logro de objetivos y metas. La personalidad tiene la ventaja sobre las competencias, si se cuenta con buena actitud se pueden adquirir nuevas y mejores competencias que mejoran la productividad.

### 3.3 Actitudes y desempeño laboral

Robbins & Coulter (2010) define que “Las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación a algo”. Componentes de las actitudes: El componente cognoscitivo, se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona. El componente afectivo, es la parte emocional o sentimental de una actitud. El componente de comportamiento se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo.

#### 3.3.1 Satisfacción laboral

Se refiere a la actitud general de una persona hacia el empleo. Cuando se hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral. la satisfacción laboral tiende a incrementarse a medida que el sueldo aumenta, Si bien es posible que un mejor sueldo se traduzca en una mayor satisfacción laboral, una explicación alternativa para la diferencia en los niveles de satisfacción es que un sueldo mayor refleja los diferentes tipos de empleos. Por lo general, los empleos que más pagan requieren habilidades más avanzadas, conllevan mayores responsabilidades, son más estimulantes e implican más retos, y permiten que los trabajadores tengan mayor control.

- **Satisfacción y productividad:** La correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte, las organizaciones con el mayor número de empleados satisfechos tienden a ser más efectivas que las organizaciones con el menor número de empleados satisfechos.
- **Satisfacción y ausentismo:** Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los empleados insatisfechos, esta correlación no es sólida. Si bien tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo.
- **Satisfacción y rotación:** Los empleados satisfechos tienen niveles menores de rotación, mientras que los empleados insatisfechos tienen niveles más elevados de rotación. Aunque factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas sobre las oportunidades de otros empleos y la



duración del empleo en la organización, también afectan la decisión de un empleado de retirarse. el nivel de satisfacción es menos importante a la hora de predecir la rotación de los empleados destacados, la organización normalmente hace todo lo posible por conservarlos por medio de planes de carreras y mejoras salariales.

- **Satisfacción laboral y satisfacción del cliente:** La satisfacción laboral está relacionada con los resultados positivos de la clientela, para los empleados que tienen contacto con los clientes. Los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad del cliente. la retención y deserción de clientes dependen por mucho de la manera en que los empleados de primera línea tratan a los clientes.

Los empleados satisfechos tienden a ser más amigables, alegres y receptivos, cualidades que los clientes aprecian. Y dado que los empleados satisfechos normalmente no dejan los empleos, es más probable que los clientes se encuentren con caras familiares y reciban un servicio experimentado. Estas cualidades ayudan a construir la satisfacción y lealtad de los clientes. No obstante, la relación también parece darse, al contrario: los clientes insatisfechos pueden incrementar la insatisfacción laboral de un empleado.

Los empleados que están en contacto con los clientes reportan que los clientes que son groseros, desconsiderados o intransigentes afectan negativamente la satisfacción laboral. Las empresas buscan complacer a los clientes. También deben ocuparse de construir la satisfacción de los empleados, reconocen que los empleados satisfechos contribuirán en gran medida a la meta de tener clientes felices. Estas compañías buscan contratar empleados alegres y amigables, los capacitan en el servicio al cliente, recompensan el servicio al cliente, ofrecen ambientes de trabajo positivos y constantemente siguen la satisfacción de los empleados a través de encuestas de actitud.

- **Satisfacción laboral y comportamiento organizacional:** Los empleados satisfechos serían quienes hablaran positivamente de una compañía, ayudaran a otros y sobrepasaran las expectativas normales del trabajo. existe una relación general entre la satisfacción laboral y el comportamiento

organizacional; Pero esa relación se temple con las percepciones de imparcialidad. Básicamente, si no siente que el supervisor, los procedimientos organizacionales o las políticas de pago son justos, la satisfacción laboral tiende a verse significativamente afectada.

Sin embargo, cuando percibe que estas cuestiones son justas, la persona confía más en el empleador y está más dispuesto a adoptar de manera voluntaria comportamientos que van más allá de los requerimientos del empleo.

- **Satisfacción laboral y mal comportamiento en el trabajo:** Cuando los empleados no están satisfechos con los empleos, responden de alguna manera. Pero no es sencillo predecir cómo responderán. Las acciones pueden ser desde una renuncia, comportamientos inadecuados en el trabajo y hacia los compañeros.

### **3.3.2 Participación en el trabajo**

Es el grado en que un empleado se identifica con el trabajo, participa activamente en él y considera que el desempeño laboral es importante. Los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y ocupan del tipo de trabajo que llevan a cabo. La actitud positiva los lleva a contribuir a el trabajo de formas positivas. Se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo ausentismo, tasas de renuncia más bajas y un mayor compromiso de los empleados con el trabajo. Robbins & Coulter (2010)

### **3.3.3 Compromiso organizacional**

Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas y deseos, a fin de mantener la pertenencia a esa organización, identificarse con la organización empleadora, la creencia general de los empleados de que la compañía valora la contribución y se preocupa por el bienestar, muestran que el compromiso de la organización hacia un empleado puede ser benéfico. Los niveles altos de apoyo organizacional percibido llevan a un incremento en la satisfacción laboral y a una menor rotación. Robbins & Coulter (2010)

### **3.3.4 Compromiso del empleado**

Robbins & Coulter (2010) Los empleados altamente comprometidos están apasionados y profundamente conectados con el trabajo. Los empleados no comprometidos “firman la salida” y no se interesan. Llegan al trabajo, pero no tienen energía ni pasión por él. Las compañías con empleados altamente comprometidos tienen índices de retención más altos, lo que les ayuda a mantener los costos de reclutamiento y capacitación bajos. Ambos resultados: mejor desempeño y costos más bajos, contribuyen a un desempeño financiero superior.

### **3.3.5 Actitudes y congruencia**

Robbins & Coulter (2010) indica que las personas buscan congruencia entre las actitudes y entre las actitudes y el comportamiento. Esto significa que las personas intentan reconciliar diferentes actitudes y alinear las actitudes y el comportamiento para así parecer racionales y consistentes. Cuando existe una inconsistencia, los individuos hacen lo posible por volverla consistente y modifican las actitudes, alteran el comportamiento, o racionalizan la inconsistencia.

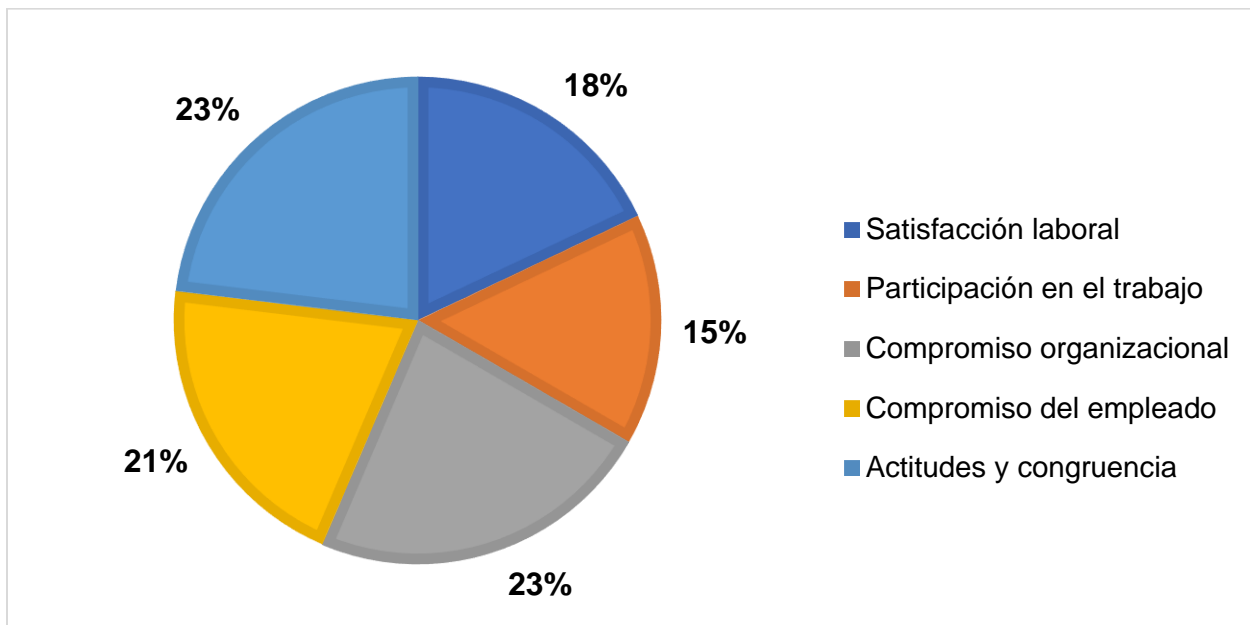
Para fortalecer la comprensión, el autor menciona un ejemplo sobre un reclutador que promueve la empresa como un buen lugar para trabajar, sería incongruente si personalmente creyera que, en la misma, hay malas condiciones de trabajo y pocas oportunidades de ascenso. Este reclutador podría, con el tiempo, encontrarse que las actitudes hacia la empresa se vuelven más positivas. Podría incluso convencerse a sí mismo al hablar constantemente de los beneficios de trabajar para la empresa. el empleado podría admitir que la empresa es un mal lugar para trabajar, pero como profesional podría darse cuenta de que la obligación es presentar los aspectos positivos de trabajar para la compañía. Incluso podría racionalizar que no hay un lugar de trabajo perfecto y que el trabajo es presentar una imagen favorable de la misma, no presentar ambos lados.

Respecto a las actitudes en el desempeño laboral se presenta la percepción de los jefes hacia las personas que brinda servicios de formación y/o capacitación, para

identificar las que sobresalen en las labores. Los tipos de actitudes en relación al desempeño laboral que tiene el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación resalta en un 23% el compromiso laboral y actitudes y congruencia, seguido por el compromiso del empleado en 21%, seguido por la satisfacción laboral en un 18% y participación en el trabajo con 15%, existe un interés en estos aspectos por parte de los jefes. Indicaron que se ha observado el compromiso organizacional por parte de las personas que brinda servicios de formación y/o capacitación.

**Gráfica 27**

*Valoración de las actitudes en el desempeño del personal según jefes*



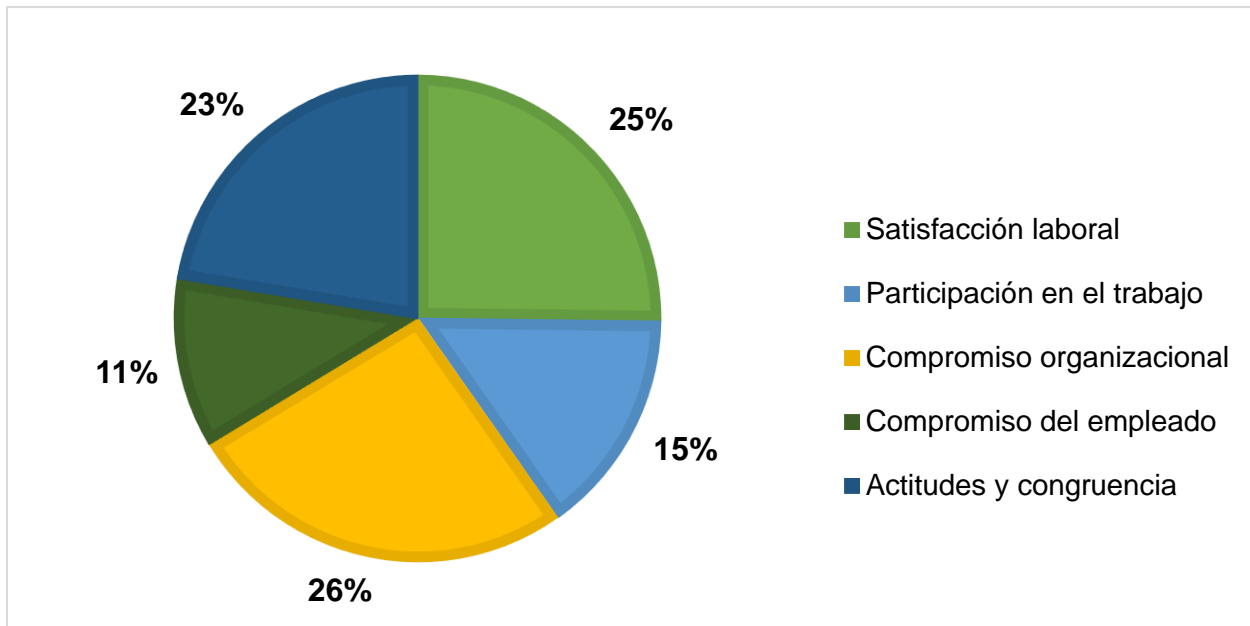
Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Robbins & Coulter (2010) indica que: “Los gerentes no tienen interés en todas y cada una de las actitudes de un empleado. En particular les interesan las actitudes relacionadas con el trabajo. Las tres más conocidas son: primera, la satisfacción laboral. Segunda, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional. Tercera, el compromiso del empleado.”

**Gráfica 28**

*Valoración de las actitudes en el desempeño del personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Desde el punto de vista del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación indicaron en un 26% la actitud del compromiso organizacional, 25% la satisfacción laboral, 23% las actitudes y congruencia, 15% la participación en el trabajo y en un 11% el compromiso del empleado.

### **3.4 Evaluación de desempeño**

Chiavenato (2009) define evaluación del desempeño “Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y el potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.”

Sotomayor (2015) menciona que el objetivo esencial de la evaluación del desempeño: “Es determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendada, naturalmente que siempre se esperará lo primero y como esencial ya que la tercera situación requerirá de la actuación inmediata para establecer una medida de corrección al respecto.”

El punto central de la evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Así, surge la pregunta: acá se debe identificar qué es lo más importante, si es el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización. Chiavenato (2009)

Los jefes y personal que brinda servicios de formación y/o capacitación indicaron en un 100% que la empresa realiza evaluaciones de desempeño frecuentes.

### **3.4.1 Motivos para evaluar el desempeño laboral**

Dessler & Varela (2011) menciona que existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones. Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Tercera, sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de las fortalezas y debilidades exhibidas.

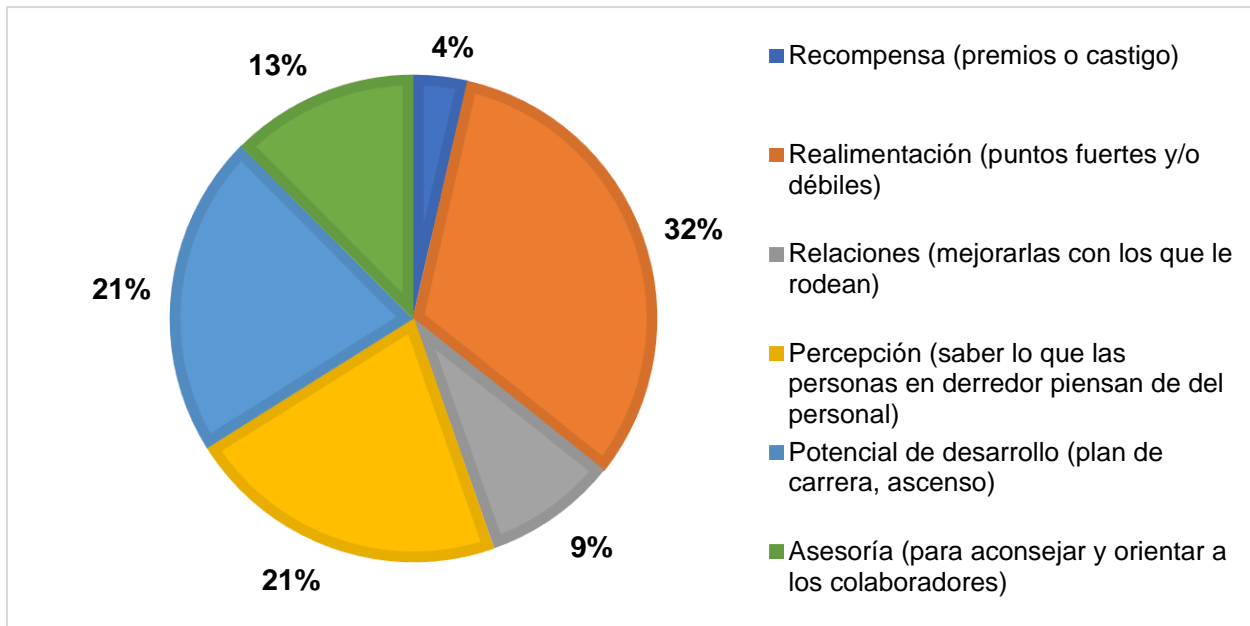
Chiavenato (2009) Toda persona necesita recibir realimentación sobre el desempeño para saber cómo ejerce el trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas.

Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan las actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto al desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de los colaboradores son:

- **Recompensas:** Ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores, es la evaluación por méritos.
- **Realimentación:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto del desempeño, como de las actitudes y competencias. Desarrollo, la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son los puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- **Relaciones:** Permite a cada colaborador mejorar las relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan el desempeño.
- **Percepción:** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas piensan respecto a él, esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y del entorno social.
- **Potencial de desarrollo:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de los colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras.
- **Asesoría:** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

## Gráfica 29

### Motivo para evaluar el desempeño según jefes



Investigación de campo, julio 2021.

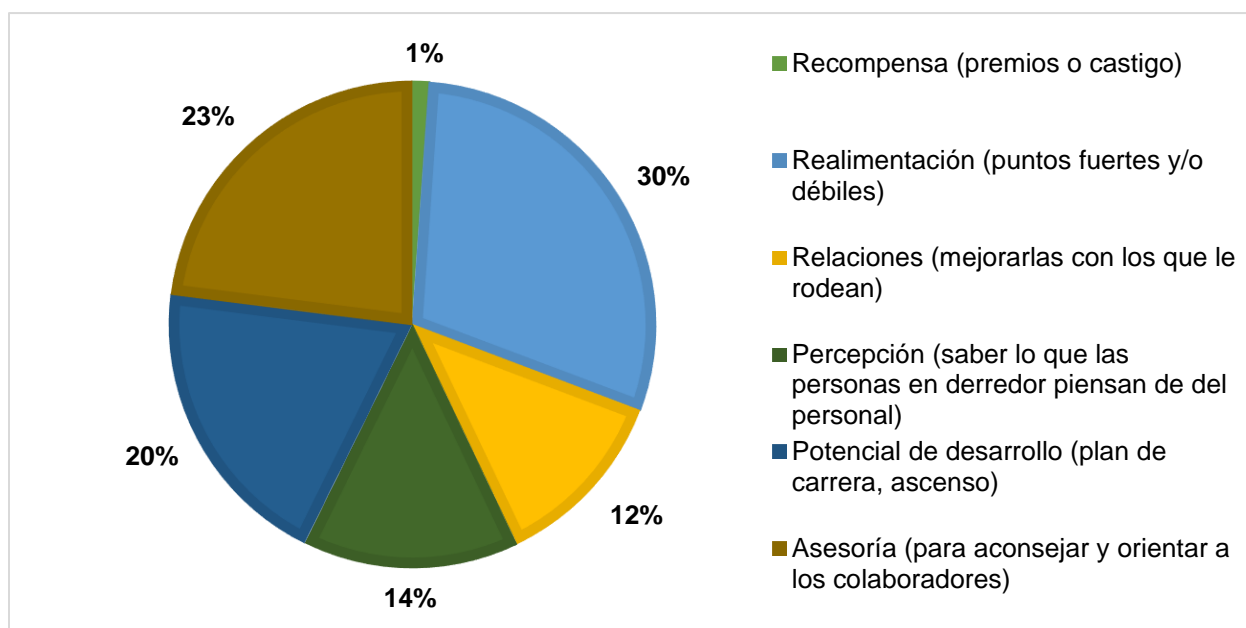
Empresa de capacitación.

El motivo para evaluar el desempeño laboral del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación en un 32% es la realimentación de puntos fuertes y/o débiles en el desempeño, seguido en un 21% a la percepción de saber lo que las personas en derredor piensan de la persona y el potencial de desarrollo para un plan de carrera o ascenso. Mencionaron que la evaluación de desempeño debe ayudar a visualizar el punto de apoyo al personal que brinda servicios de formación y/o capacitación y a mejorar la calidad en el servicio al cliente.



### Gráfica 30

Motivo para evaluar el desempeño según personal.



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación consideran que el motivo para evaluar el desempeño en un 32% es la realimentación de puntos fuertes y/o débiles en el desempeño realizado, seguido en un 23% en la relación de la asesoría para aconsejar y orientar, el 20% sobre la posibilidad de desarrollo por planes de carrera, el 14% sobre la percepción, en un 12% sobre la mejora de las relaciones que les rodean tanto cliente internos como externos.

Mencionaron que todo se fundamenta en la importancia de brindar capacitación de calidad, ante tal situación es importante evaluar el desempeño del personal para mejorar en cada momento; no debería haber castigos en caso se presente una valoración debajo del estándar de desempeño laboral sino la promoción de planes de mejora para que no se repitan esas situaciones.

### 3.4.2 Tipo de evaluación de desempeño en función de quien la realiza

Chiavenato (2009) menciona los siguientes tipos de evaluación desde el punto de vista de quien la realiza.

- **Autoevaluación:** En cuyo caso cada persona evalúa constantemente la propia actuación, eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona el supervisor o la tarea misma.
- **Jefe o superior:** La realiza el propio superior de la persona, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dessler & Varela (2011) indica que este tipo de evaluación “son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido.”
- **Jefe y subordinado:** Chiavenato (2009) La participación del individuo y del jefe o superior en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el jefe funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa el desempeño en función de la realimentación que le proporciona el jefe, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios.
- **El equipo de trabajo:** Chiavenato (2009) El propio equipo de trabajo evalúa el desempeño como un todo y el de cada uno de los miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para la mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de los integrantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.
- **La evaluación de 360°:** Chiavenato (2009) Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican el desempeño, el jefe o superior, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas alrededor.
- **La evaluación hacia arriba:** Chiavenato (2009) Permite que el equipo evalúe al jefe o superior, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

Alles (2005) indica que una evaluación de desempeño “debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto, solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, y este caso, “ese algo” es el puesto que ocupa.”

Los jefes indicaron que se realizan evaluaciones de desempeño, existe una combinación de los tipos de evaluaciones que realizan, sobre sale en un 25 % la que realiza el jefe al colaborador, siguiendo a esta, la autoevaluación y evaluación de 360° en un 19%. El motivo para evaluar el desempeño laboral del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación en un 32% es la realimentación de puntos fuertes y/o débiles en el desempeño, seguido en un 21% a la percepción de saber lo que las personas en derredor piensan de la persona y el potencial de desarrollo para un plan de carrera o ascenso.

El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación indicó que el tipo de evaluación de desempeño que se aplica es el jefe evalúa al colaborador en un 48%, seguido por la autoevaluación en un 16%, mencionaron que estas evaluaciones, se deben de hacer en equipo objetivamente tanto jefes como colaboradores y tener la madurez para aceptar y corregir errores, mejorar para cumplir con la misión, visión de la empresa, cada servicio de capacitación es evaluado para medir la satisfacción del cliente y cumplimiento de la gestiones que se deben cumplir.

### **3.4.3 Proceso de la evaluación de desempeño**

Chiavenato (2009) indica que la evaluación de desempeño cuenta con el siguiente proceso:

- Identificar objetivos específicos de la evaluación del desempeño;
- Establecer expectativas de la persona que es el análisis del trabajo;
- Analizar el trabajo desempeñado;
- Evaluar el desempeño;
- Discutir la evaluación con el trabajador.

#### **3.4.4 Evaluación de desempeño como forma de realimentación**

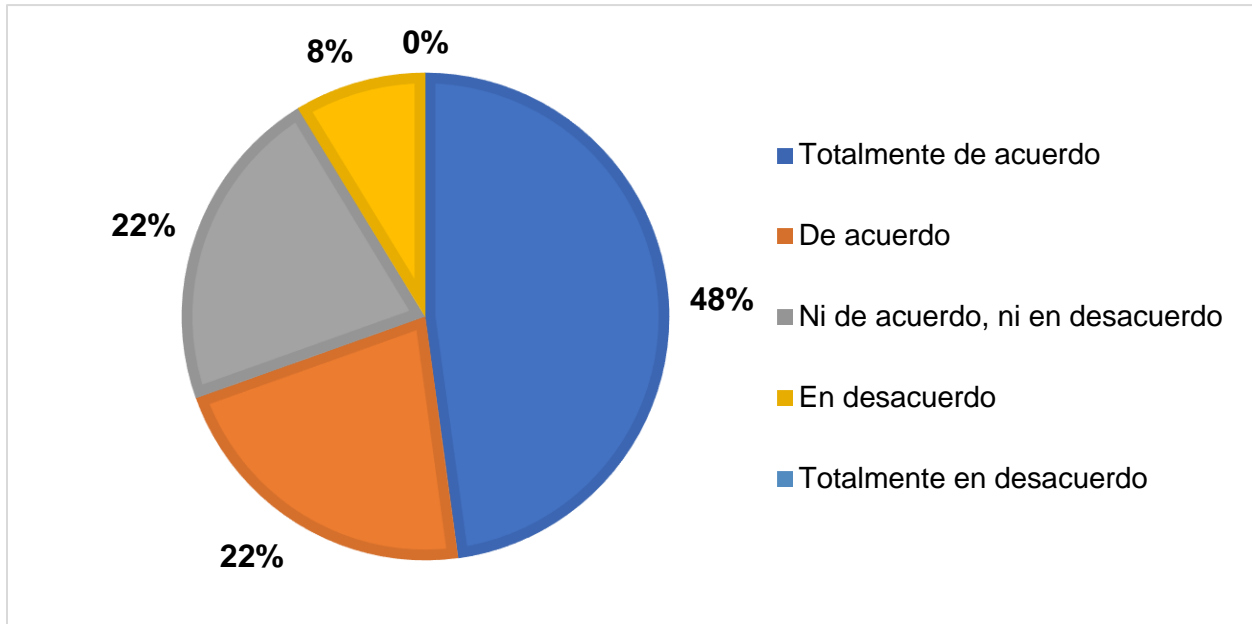
Chiaventao (2009) describe que la evaluación del desempeño como forma de realimentación para las personas, constituye un instrumento para realimentar información, es decir, para proporcionar a las personas información y orientación, para la autoevaluación, autodirección y autocontrol. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y extenso con nuevos aspectos como:

- La competencia personal que implica la capacidad para aprender de las personas y la creación de conocimientos y habilidades nuevas y diferentes.
- La competencia tecnológica que implica la capacidad para asimilar el conocimiento de las diferentes técnicas que se necesitan para el desempeño e incluye generalidad y multifuncionalidad.
- La competencia metodológica que implica la capacidad para tomar la iniciativa e implantar medidas para resolver problemas en diversas situaciones. Es como un espíritu emprendedor que resuelve espontáneamente los problemas.
- La competencia social que implica la capacidad para relacionarse con personas o grupos, así como para trabajar en equipo.

Las personas deben reunir dosis diferentes de cada una de estas diversas competencias y, para ello, deben recibir realimentación suficiente para autodiagnosticar el desempeño cotidiano. Respecto a la funcionalidad de las evaluaciones de desempeño, los jefes establecieron un 82% de satisfacción, mencionan que es necesario incorporar aspectos cualitativos y conocimiento de los evaluados, fortalecer la realimentación y que está sujeto a mejoras.

**Gráfica 31**

*Funcionalidad de la evaluación del desempeño según jefes*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 29**

*Valoración según escala de la funcionalidad de la evaluación de desempeño según jefes*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Totalmente de acuerdo	5	11	55		
De acuerdo	4	5	20	Máximo	115
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5	15	Mínimo	23
En desacuerdo	2	2	4	Resultado	94
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	Porcentaje	82%
Totales		23	94		

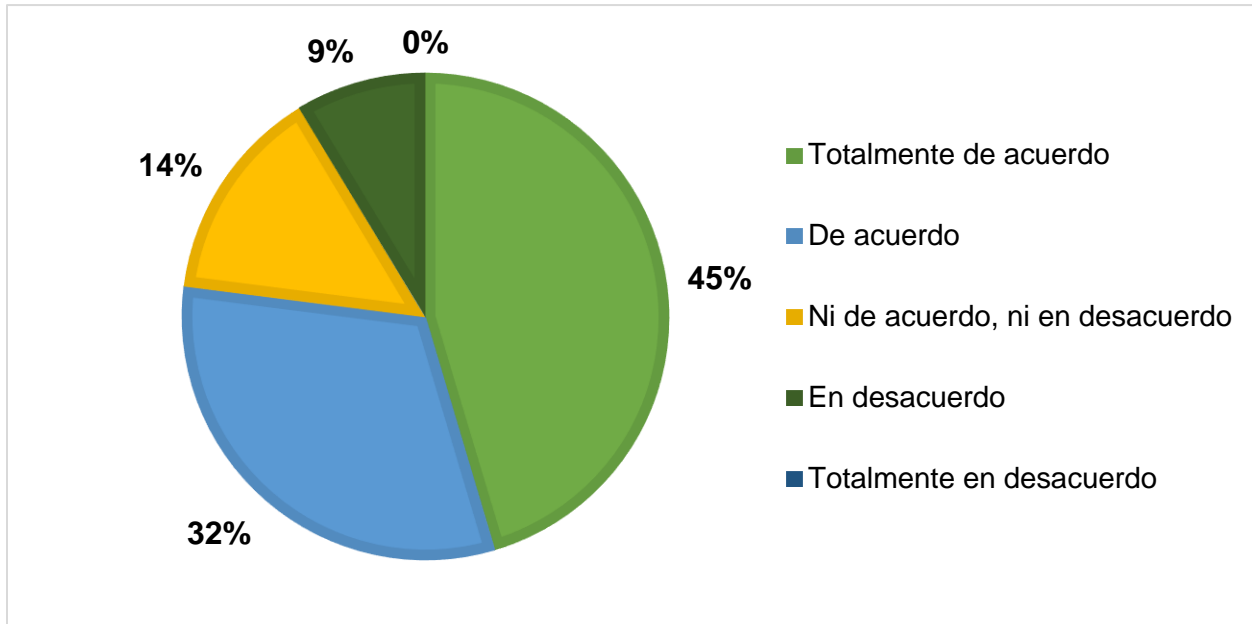
Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Gráfica 32**

*Funcionalidad de la evaluación del desempeño según personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 30**

*Valoración funcionalidad de la evaluación del desempeño según personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Totalmente de acuerdo	5	79	395		
De acuerdo	4	55	220	Máximo	870
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	25	75	Mínimo	174
En desacuerdo	2	15	30	Resultado	720
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	Porcentaje	83%
	Totales	174	720		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

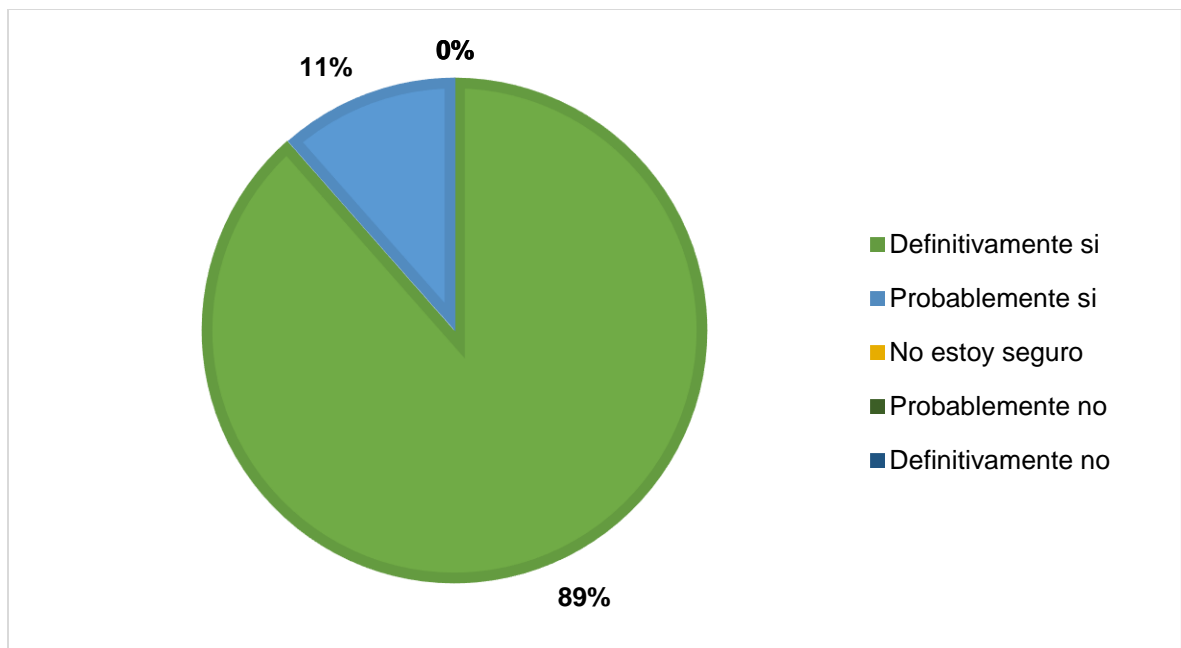
Empresa de capacitación.

Respecto a la funcionalidad de las evaluaciones de desempeño, el personal que brinda capacitación o formación establecieron un 83% de satisfacción, mencionan que es necesario mejorar las mediciones para que no se reflejen resultados para sanciones, sino para mejora, dar a conocer los resultados obtenidos, fortalecer la objetividad, este proceso está en mejora continua para que el personal pueda mejorar día a día las actividades que le competen y satisfacer los requerimientos del cliente.

La valoración de competencias transversales y el desempeño laboral según percepción de jefes indicaron en un 100% que tienen una relación con el desempeño laboral de acuerdo a los servicios de formación y/o capacitación que se brindan ya que inciden en el desarrollo de la persona, en los roles que le corresponde, social, familiar, laboral, cobran más importancia en un mundo sumamente cambiante y que son más valoradas en la empresa. Aportan para el buen desempeño de la persona y permite alcanzar los resultados planeados.

### Gráfica 33

*Valoración de competencias transversales y el desempeño laboral según personal*



Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

**Tabla 31***Valoración de competencias transversales y el desempeño laboral según personal*

Escala	Valor	Resultado	Total		
Definitivamente si	5	154	770		
Probablemente si	4	20	80	Máximo	870
No estoy seguro	3	0	0	Mínimo	174
Probablemente no	2	0	0	Resultado	850
Definitivamente no	1	0	0	Porcentaje	98%
Totales		174	850		

Rango de resultado				
No se evidencia	A mejorar	Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Investigación de campo, julio 2021.

Empresa de capacitación.

Según la escala, el 98% de las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación consideran que las competencias transversales o genéricas tienen una relación con el desempeño laboral según las actividades que realizan, mencionan que van alineadas a las competencias específicas, el desarrollo del ser paralelo con el hacer, las actitudes forman parte del buen desempeño laboral, son fundamentales, se consideran las más importantes para lograr buenas relaciones generando un ambiente agradable de trabajo, comprensión y confianza para el logro de resultados a alcanzar.



## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados se estableció que, las competencias transversales tienen una relación con el desempeño laboral, desde la perspectiva de los jefes las que presentaron un porcentaje menor que las otras fueron planificación en un 88%, calidad en un 84%, la administración de actividades en un 81%, administración de la información en un 77%, innovación el 82%, uso de tecnología 83%. Estas son las que se deben fortalecer en el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación considerando que el motivo de evaluar el desempeño corresponde un 32% la realimentación de puntos fuertes y/o débiles en el desempeño y por el tipo de evaluación que sobre sale en un 25 % que es la que realiza el jefe al colaborador.
2. El recurso humano es un factor decisivo, las políticas definidas de evaluación del desempeño en relación a los criterios de desempeño que se valoran en la empresa para el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación es la personalidad que incluye las actitudes y conductas en 37%, otro criterio es el de las competencias específicas según la especialidad siendo un 33% esto proporcionado por los jefes, en cuanto al personal los resultados son parecidos la personalidad que representa el 39%, las competencias específicas según la especialidad siguen con un 35%. Esto es con el fin de lograr cambios que generen beneficios tanto en la estructura, como en el funcionamiento de todos los procesos y claridad para el personal que brinda los servicios de formación y/o capacitación.
3. Existe una relación entre las competencias transversales y el desempeño laboral, la investigación propone en base al resultado que el desempeño laboral debe incluir y fortalecer las competencias transversales y que requiere fortalecerse en especial la planificación, la calidad, la administración de actividades, administración de la información, innovación y uso de tecnología en las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación y que permita a ser medido bajo diferentes criterios de acuerdo al puesto.

4. Para evaluar el desempeño laboral dentro de las empresas es necesario mencionan dos razones principales: incluir aspectos cualitativos, fortalecer la realimentación con enfoque a mejora y no como sanciones, la funcionalidad de la evaluación de desempeño fue valorada en un 82% por los jefes y 89% por parte de las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.
5. En la investigación se comprueba la hipótesis alternativa que se planteó en la investigación, se establece la relación de las competencias transversales y el desempeño laboral en la empresa que brinda servicios de capacitación, según resultados de los jefes y las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación en la región de occidente.
6. Se concluye que los jefes y las personas que brindan un servicio de formación y/o capacitación en una empresa deben contar con las competencias transversales que sean indispensables como: planificación, administración de actividades, administración de la información, calidad, trabajo en equipo, servicio al cliente, innovación, conservación del ambiente, productividad y uso de tecnología, generando una armonía en el aspecto del ser y hacer.

## RECOMENDACIONES

1. Las competencias transversales son la base del aprendizaje a lo largo de toda la vida, porque en ellas se desarrollan habilidades cognoscitivas, críticas y de autocrítica; capacidades individuales, metodológicas, de comprensión, de sensibilidad y de conocimiento y destrezas tecnológicas, lingüísticas y sociales que son fundamentales en el aprendizaje permanente en la vida de una persona y que la principal es aprende a aprender.
2. Diseñar un programa de formación sobre potencialización de las competencias transversales en la empresa de capacitación, en el cual se fortalezca el desempeño laboral de todo el personal incluyendo jefes y personal que brinda servicios de formación y/o capacitación, ejecutado semestralmente. Siempre administrado por el comité designado en área de recursos humanos.
3. Es necesario que en la empresa de capacitación se promueva una revisión de la evaluación de desempeño, se enfoque no solamente en identificar el problema que causa la debilidad de no contar con las competencias transversales sino diseñar estrategias para potencializar las competencias transversales, incentivando la búsqueda de la calidad.
4. En la empresa de capacitación resultará beneficioso, tanto para jefes y personas que brindan servicios de formación y/o capacitación, planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo enfocado al aspecto transversal, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño del puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa con un alto sentido de la aptitud y actitud.
5. Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de formación, basado en el modelo de competencias laborales con enfoque en lo transversal, para la implementación de cierre de brechas para la competitividad de la empresa y las

competencias que realmente posee el personal, logrando de esta forma identificar las necesidades de formación a ser cubiertas y por ende tanto las personas que brinda servicios de formación y/o capacitación como la empresa se benefician con este proceso.

6. Los resultados del presente estudio y respecto a la experiencia adquirida sobre esta temática, las competencias transversales a las que se debe dar un mayor énfasis para el desarrollo en las actividades que realiza el personal que brinda servicios de formación o capacitación es la planificación ya que de esta depende una correcta ejecución al momento de la atención a los clientes, la administración de la información, se deben cumplir con los aspectos y lineamientos propios de la empresa según gestión, el uso de la tecnología para el uso de las diferentes plataformas y aplicaciones digitales necesarias para la formación en línea que se utilizan actualmente por la situación de la pandemia por Covid-19. La calidad que está conectado con la innovación, esto permite establecer nuevas estrategias para generación de aprendizaje según la especialidad hacer más atractivo el proceso formativo y por ende la satisfacción del cliente.

## **PROPUESTA**

### **Modelo de programa potencialización de competencias transversales para un desempeño exitoso de la empresa de capacitación**

#### **Introducción**

La capacitación es un elemento indispensable para una empresa, permite actualizar, fortalecer y adquirir los conocimientos requeridos para el correcto desarrollo de las actividades. Cuando se capacita al personal debe ser de forma estructurada y tener un objetivo definido.

El programa de potencialización de competencias transversales para un desempeño exitoso de la empresa de capacitación está dirigido a los jefes y personas que brindan servicios de formación y/o capacitación, tiene como objetivos desarrollar capacitaciones para adquirir competencias transversales que enriquezcan a cada uno.

El siguiente programa de capacitación permite tener una guía específica de formación profesional con el fin de la búsqueda de la calidad profesional en los diferentes jefes y personas que brindan servicios de formación y/o capacitación, esto coadyuva a tener colaboradores preparados y competentes para enfrentar diferentes situaciones y contar con herramientas necesarias.

Cuando las personas cuentan con competencias transversales y se ponen en práctica en el área de trabajo el desempeño laboral es más eficiente.

#### **Justificación**

El programa de potencialización de competencias transversales para un desempeño exitoso de la empresa de capacitación se creó con el fin de que de potencializar cada una de las competencias, al capacitar a las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación las capacitaciones, adquieran elementos

que fortalecen a cada uno para que puedan ser competentes y el desempeño sea exitoso.

El programa de capacitación se realiza a mediano plazo, en cuatro meses para que los jefes y personas que brindan servicios de formación y/o capacitación estén actualizados y sean competentes en el desempeño laboral.

### **Cobertura**

El programa de capacitación está dirigido a los jefes y personas que brindan servicios de formación y/o capacitación. Los jefes se incluyen en este proceso por el papel que tienen al valorar la aplicación de las mismas en los procesos que realiza el personal.

### **Beneficios**

Con la realización del programa de capacitación, se esperan obtener los siguientes beneficios:

- Contar con una guía específica de capacitaciones adaptada a las necesidades de la empresa.
- Adquirir competencias transversales por medio de las diferentes capacitaciones.
- Identificar temas trascendentales para la empresa, jefes y personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.
- Aplicar técnicas para fortalecer las competencias transversales.

### **Beneficiarios**

- Directos: jefes y personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.
- Indirectos: estudiantes de la empresa de capacitación y población en general.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo general**

- Potencializar las competencias transversales del personal que brinda formación y/o capacitaciones.

### **Objetivos específicos**

- Promover los elementos científicos y humanísticos para participar dentro de un equipo Multidisciplinario.
- Fomentar y desarrollar el actuar humano, vinculado a la ciencia, la técnica y el arte de la atención al cliente basado en competencias transversales.

## **Fundamentación teórica de la propuesta**

### **Competencias laborales:**

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia como “La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada” citado por Werther & Davis (2008).

Intecap (2014) cita a SENAI de Brasil quien define competencia como la capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad. Implica entonces, la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, movilizand o el máximo de saberes y conocimientos para dominar situaciones concretas de trabajo aplicando experiencias adquiridas en un contexto.

Parafraseando a Intecap (2014) el concepto de competencias engloba, no solo las capacidades que se requieren para una actividad profesional, sino también el comportamiento de la persona para el pleno desempeño de la ocupación. El autor

define competencias laborales como “el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinada, funciones productivas en un ambiente de trabajo”.

Irigoin & Vargas (2002) describen que competencias “tiene que ver en este caso con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos”. Cuando se ponen en práctica las competencias en un ámbito laboral, se conocen como competencias laborales.

### **Desempeño laboral**

Chiavenato (2007) indica que el interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.

El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A la vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de la percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

Chiavenato (2009) define desempeño como una variable dependiente del comportamiento organizacional “Es la manera en que las personas cumplen las funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el comportamiento organizacional.”



## **Los medios y los recursos en el proceso didáctico**

Los recursos didácticos son elementos indispensables que pueden contribuir a proporcionar al personal de la empresa motivación y competencias transversales que faciliten los procesos de servicio al cliente, algunos recursos a utilizar son lectura dinámica comprensiva de los temas escritos, Análisis y síntesis de la lectura respondiendo a preguntas específicas por medio de discusiones, comentarios y conclusiones, tema escrito individual, tema escrito en grupo con material para exponer, entre los recursos sé que se van a utilizar son los siguientes:

### **Tecnológicos:**

- Computadora
- Internet
- Aplicaciones (genially, educaplay, canva)

Las estrategias están integradas por una serie de actividades que contemplan la interacción de los estudiantes con determinados contenidos.

Para indagar los conocimientos previos pueden ser:

- Lluvia de ideas
- Preguntas
- Estrategia 3Q
- Esquemas
- Mapas mentales
- Mapa conceptual
- Portafolio de aprendizaje

### **Evaluación:**

- Portafolio de aprendizaje
- Quizizz
- Kahoot
- Google Form

## **Aplicación de la capacitación**

Generalmente la capacitación se puede aplicar en dos áreas.

- Inducción: información que se brinda a las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación, para potencializar las competencias se deben poner en práctica.
- Capacitación: Potencializa las competencias transversales por medio de los diferentes módulos que se impartirán.

## **Beneficios de la capacitación**

- Incrementa la satisfacción en el puesto de trabajo.
- Mejora la calidad de los servicios y productos.
- Crea un clima satisfactorio.
- Aumenta la productividad y la calidad de trabajo.
- Ayuda a reducir el tiempo y los costos.
- Mantiene la competitividad de la organización.
- Agiliza la toma de decisiones.
- Contribuye a la formación de líderes.
- Mejora la imagen de la organización.

## **Proceso de capacitación**

- Análisis de las necesidades: es indispensable utilizar varias técnicas para detectar las necesidades de las competencias transversales que son necesarias por cada área de trabajo que se realiza, esto con el fin de mejorar el desempeño laboral. El potencializar las competencias transversales es indispensable para el proceso de capacitación del personal, esto coadyuva a establecer objetivos e indicar las acciones que se van a tomar en cuenta en el programa de capacitación.
- Al determinar las necesidades para capacitar al personal es necesario una investigación sistemática, dinámica y flexible. Los medios para detectar las necesidades de capacitación pueden ser: Evaluación del desempeño,

observación, cuestionarios, entrevistas, reuniones, análisis del puesto y reuniones periódicas de la empresa y reorganización del trabajo.

- Para evaluar el desempeño laboral es necesario clasificar y realizar una jerarquización de las diferentes necesidades para evaluar cuales son las urgentes, importantes y las que se pueden resolver en un tiempo determinado.
- Al momento de las diferentes capacitaciones se identifica a las personas que son las que presentan algunas limitaciones en el desempeño laboral y se les brinda apoyo para que la empresa sea competitiva y responda a las necesidades que se tienen.
- Para que se puedan establecer los objetivos del programa es necesario definir los motivos para realizar el programa de capacitación, cada uno debe ser de forma clara, precisa y medible. El objetivo general de la capacitación es potencializar las competencias transversales en el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación.
- Para la elaboración del programa es necesario contar con una serie de elementos que se mencionan a continuación: contenidos que se van a impartir, técnicas, el horario, el grupo a quien se dirige la capacitación, los instructores y el presupuesto, utilizando como base los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades.
- Aplicación o ejecución del programa: llevarlo a la práctica. Al momento de implementar un programa se debe incluir: Nombre de la actividad, objetivos, participantes, lugar, tiempo de duración, persona responsable, Metodología, recursos y evaluación.
- Para evaluar el programa de capacitación la evaluación se realizará antes, durante y después de ejecutarlo. Al aplicar el programa de capacitación las acciones deben orientarse a determinar el aprendizaje que se ha logrado y verificar que el personal potencialice las competencias transversales y mejore el desempeño laboral.

## **Programa de capacitación**

El programa de capacitación es un proceso organizado y estructurado, la efectividad del programa de capacitación de la calidad de los recursos, de la forma que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y la contribución al logro de los objetivos de la empresa.

Cuando se realiza un diseño para el programa de capacitación ayuda de mejor manera a transmitir la información relacionada con las actividades de la empresa, transmite conocimientos, desarrolla habilidades y actitudes del personal, para mejorar el desempeño laboral. A través de los programas de capacitación los colaboradores generan nuevos aprendizajes.

El contenido del programa se diseña en base a la evaluación de necesidades y objetivos de la empresa, debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. La capacitación y el desarrollo deberán ser efectivos y compatibles con el estilo de aprendizaje de los asistentes a la capacitación.

La potencialización de las competencias transversales busca en el personal la calidad, el trabajo en equipo, trazarse metas y estar preparados para las demandas que la sociedad presenta actualmente.

## **Los efectos sociales de la capacitación**

La capacitación tiene importantes efectos sociales; los conocimientos, destrezas habilidades y aptitudes adquiridos por cada persona la perfeccionan para la vida en el desempeño laboral, pero también es una forma de protección del trabajador, al momento de que exista una vacante en la empresa se puede cubrir internamente. Las actividades de capacitación, es un factor de motivación y retención de personal, en la empresa pueden desarrollar una carrera o la empleabilidad permanente.

## **Cursos de acción**

Programa potencialización de competencias transversales para un desempeño exitoso de la empresa de capacitación.

## **Operativización**

Programa potencialización de competencias transversales para un desempeño exitoso de la empresa de capacitación se deben de realizar las siguientes actividades:

### **Paso I**

Presentar el programa de capacitación propuesto a las autoridades.

### **Paso II**

Programar las capacitaciones por sedes.

### **Paso III**

Capacitar a los jefes y personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.

# Modelo de programa potencialización de competencias transversales para un desempeño exitoso de la empresa de capacitación

Las competencias transversales permiten la capacidad de trabajar en equipo, identificar actitudes y aptitudes de cada una de las personas que brindan servicio de capacitación y ofrecer beneficios reales en las diferentes áreas de trabajo

## **Modelo de programa potencialización de competencias transversales para un desempeño exitoso de la empresa de capacitación**

### **Metodología de la capacitación**

#### **Duración del programa**

El programa se realizará en un período de cuatro meses con un tiempo de duración de 40 horas por grupo.

#### **Quienes participan en el programa de capacitación**

- Jefes
- Personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.

#### **Cualidades de un capacitador**

- El capacitador elige un horario adecuado para impartir los cursos.
- Aplica la escucha activa.
- Cuida la imagen dentro y fuera del trabajo.
- Prepara el tema a impartir y un listado de posibles preguntas.
- Tiene vocación y realiza el trabajo con gusto.
- Se comunica de manera efectiva.
- Aprende a valorar a los colaboradores.
- Valora el trabajo.
- Es humilde al presentar la disertación.
- Tiene sentido del humor.

#### **Personas responsables de implementar el programa de capacitación**

Los distintos jefes según las sedes donde se van a realizar las capacitaciones. personas especialistas en la implementación del programa.

#### **Desarrollo del programa**

Cada uno de los capacitadores tendrán a cargo establecer los diferentes métodos, técnicas y herramientas para las capacitaciones que se van a impartir.

El tiempo establecido con los jefes para la capacitación es de dos horas. Las técnicas que se sugieren son: dinámicas, actividades basadas en juegos, charlas, exposiciones.

### **Pasos para el desarrollo del programa**

- Apertura: Presentación de disertante.
- Objetivos del programa
- Contenidos.
- Metodología
- Acuerdos para el desarrollo.
- Formas para medir el aprendizaje.
- Evaluación.

### **Recursos a utilizar**

- Humanos: jefes, personas que brindan formación y/o capacitación.
- Infraestructura: Instalaciones amplias de la empresa que cumplan con el distanciamiento social, requerido según aspectos legales vigentes, según ubicación (Quetzaltenango, Huehuetenango, San Marcos, Sololá, Totonicapán y El Quiché)
- Mobiliario y equipo: equipo audiovisual, mobiliario para cada uno de los participantes.
- Documentos técnico- educativos: organizadores gráficos, diagramas, contenidos teóricos, lecturas.
- Financieros: El costo de la realización del programa de capacitación, es financiado con fondos de la empresa de capacitación.

### **Temas**

Además de los temas comprendidos en el programa de capacitación, se pueden impartir otros temas que se consideren importantes.



## **Medidas de prevención ante pandemia Covid-19**

La propuesta para la atención de los grupos en los diferentes departamentos se hará de manera presencial atendiendo los protocolos de bioseguridad según marco legal vigente y las medidas propias que dictamine la empresa de capacitación, para esto se aplicará los siguientes protocolos:

---

**Referencia legal:** Aplicación de medidas de prevención basado en artículo 3 inciso b, m, n, o, p, q del acuerdo 79-2020 Normas complementarias al Reglamento de SSO, para la prevención y control de Brotes de SARS Cov-2

---

### **Acciones a implementar en la atención del cliente**

---

- Colocar dispensador con alcohol en gel para que los participantes al ingresar aplique cantidad necesaria en manos para desinfección. Se deberá aplicar de manera constante.
  - Los participantes como el encargado (a) de la capacitación debe portar mascarilla y utilizarla apropiadamente y en todo momento, cubriendo nariz y boca. Se recomienda que cuente con mascarilla apropiada ya sea de tipo quirúrgica o KN95
  - el encargado (a) de la capacitación debe utilizar además de mascarilla una careta de protección facial.
  - Colocar alfombra con componentes químico para desinfección de calzado, previo al ingreso al punto donde se desarrollará la actividad, se recomienda utilizar una placa con agua y cloro para desinfección de suela de zapatos para toda persona que ingrese, seguido de una alfombra para secado y una tercera para limpieza final del calzado.
  - Ubicar el mobiliario para mantener una distancia de 1.50 m entre personas.
  - De acuerdo a la cantidad de participantes y dimensiones de las instalaciones se permite el ingreso de máximo de personas manteniendo el distanciamiento de 1.50 metros cuadrados por persona.
  - Se realiza limpieza frecuente a las instalaciones, tanto en pisos como en espacios donde ha existido contacto por parte de participantes.
-

Si la situación por la pandemia Covid-19 no permite que las actividades se lleven a cabo de manera presencial, se realizarán acuerdos con la empresa de capacitación para que se realice por medios virtuales, utilizando la plataforma que convenga y que facilite la conexión e interacción entre participantes y capacitador.

Este proceso puede desarrollarse por medio de la estrategia híbrida, que consiste en desarrollar procesos formativos por medio de plataformas virtuales y por actividades presenciales

<b>Módulo 1</b>		<b>Capacitación “Programa de potencialización de competencias transversales en empresa de capacitación”</b>
<p><b>Módulo 1:</b> Competencia transversal de planificación</p> <p><b>Objetivos:</b> Al finalizar el evento de capacitación, el participante debería de ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la competencia transversal de planificación.</li> <li>• Identificar, elementos básicos, beneficios y uso de plataformas de la tecnología.</li> </ul>		
<b>LECCIÓN</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
<p><b>LECCIÓN 1:</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>1. Identificar que es una competencia y que tipos de competencias se pueden utilizar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué son las competencias?</li> <li>• ¿Cuáles son los tipos de competencias que existen?</li> <li>• ¿Qué es la competencia de Planificación?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Transferencia</b></p> <p>Presentación en la herramienta Genially de la competencia transversal de planificación, enfocándose en los elementos que más se aplican en el área de trabajo de los jefes y las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.</p> <p style="text-align: center;"><b>Actividad</b></p> <p>Ejercicios:</p> <p>Redacción y presentación de portafolio de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un examen diagnóstico para los participantes por medio de un-FORMS.</li> <li>• Elaboración de un organizador gráfico.</li> </ul>

Módulo 2		Capacitación “Programa de potencialización de competencias transversales en empresa de capacitación”
<p><b>Módulo 2:</b> Competencia transversal de calidad.</p> <p><b>Objetivos:</b> Al finalizar el evento de capacitación, el participante debería de ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la competencia transversal de calidad.</li> <li>• Definir que es la calidad y como se aplica en el área de trabajo.</li> </ul>		
LECCIÓN	Contenido	Actividades
<p><b>LECCIÓN 2:</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>2. Adquirir los conocimientos teóricos y prácticos para la competencia transversal de la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es la competencia transversal de calidad?</li> <li>• Elementos indispensables de la calidad.</li> <li>• Aplicación de la calidad en el área de trabajo.</li> </ul>	<p><b>Transferencia</b></p> <p>Presentación en la herramienta Canva de la competencia transversal de calidad, enfocándose en los elementos que más se aplican al área de trabajo de los jefes y las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.</p> <p><b>Actividad</b></p> <p>Ejercicios:</p> <p>Redacción y elaboración de mapa conceptual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de competencia transversal calidad. Utilizando plataforma MENTI.</li> <li>• Mapa de Ishikawa para evaluar la calidad.</li> </ul>

<b>Módulo 3</b>		<b>Capacitación “Programa de potencialización de competencias transversales en empresa de capacitación”</b>
<p><b>Módulo 3:</b> Competencia transversal de administración de las actividades.</p> <p><b>Objetivos:</b> Al finalizar el evento de capacitación, el participante debería de ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la competencia transversal de administración de las actividades.</li> <li>• Identificar, elementos de administración de las actividades en el trabajo.</li> </ul>		
<b>LECCIÓN</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
<p><b>LECCIÓN 3:</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>3. Controlar de forma eficiente la administración de las actividades, según la competencia transversal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es la administración de las actividades?</li> <li>• ¿Cómo aplicarla en el área de trabajo?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Transferencia</b></p> <p>Presentación en la herramienta Power Point de la competencia transversal de administración de las actividades, enfocándose en los elementos que más se aplican a las áreas de trabajo de los jefes y las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.</p> <p style="text-align: center;"><b>Actividad</b></p> <p>Ejercicios:</p> <p>Resolución de ejercicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la matriz de riesgos.</li> <li>• Comprobación mediante plataforma Quizziz.</li> </ul>

<b>Módulo 4</b>		<b>Capacitación “Programa de potencialización de competencias transversales en empresa de capacitación”</b>
<p><b>Módulo 4:</b> Competencia transversal de la administración de la información.</p> <p><b>Objetivos:</b> Al finalizar el evento de capacitación, el participante debería de ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la competencia transversal administración de la información.</li> <li>• Identificar, elementos básicos, beneficios y uso de plataformas de la tecnología.</li> </ul>		
<b>LECCIÓN</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
<p><b>LECCIÓN 4:</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>4. Identificar la forma como de realizar la administración de la información y gestionar las actividades relacionadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es la administración de la información?</li> <li>• Aplicación de la competencia administración de la información en la vida personal y la laboral</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Transferencia</b></p> <p>Presentación en la herramienta Canva de la competencia transversal administración de la información, enfocándose en los elementos que más se aplican a las áreas de trabajo de los jefes y las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.</p> <p><b>Actividad</b></p> <p>Ejercicios:</p> <p>Redacción y presentación de portafolio de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de competencia transversal de administración de la información.</li> <li>• Friso de actividades en las que se aplica la administración de la información.</li> </ul>

<b>Módulo 5</b>		<b>Capacitación “Programa de potencialización de competencias transversales en empresa de capacitación”</b>
<p><b>Módulo 5:</b> Competencia transversal equipo de trabajo</p> <p><b>Objetivos:</b> Al finalizar el evento de capacitación, el participante debería de ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la competencia transversal de equipo de trabajo.</li> <li>• Definir e identificar los elementos del trabajo en equipo.</li> </ul>		
<b>LECCIÓN</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
<p><b>LECCIÓN 5:</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>5. Aprender el estilo más efectivo de la toma de decisión en el equipo de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es el trabajo en equipo?</li> <li>• Elementos indispensables en el trabajo en equipo.</li> <li>• Factores de los equipos de trabajo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Transferencia</b></p> <p>Presentación en la herramienta Canva de la competencia transversal de uso de la tecnología, enfocándose en los elementos que más se aplican a las áreas de trabajo de los jefes y las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.</p> <p style="text-align: center;"><b>Actividad</b></p> <p>Ejercicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobación Interactiva usando Plataforma Quizziz.</li> <li>• Elaboración de video del trabajo en equipo en el área de trabajo.</li> </ul>

Módulo 6		Capacitación “Programa de potencialización de competencias transversales en empresa de capacitación”
<p><b>Módulo 6:</b> Competencia transversal del servicio al cliente.</p> <p><b>Objetivos:</b> Al finalizar el evento de capacitación, el participante debería de ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la competencia transversal del servicio al cliente.</li> <li>• Definir, identificar los fundamentos del servicio al cliente.</li> </ul>		
LECCIÓN	Contenido	Actividades
<p><b>LECCIÓN 6:</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>6. Ofrecer una buena atención adecuada para el crecimiento de una empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Características importantes del servicio del cliente.</li> <li>• Fundamentos del servicio al cliente</li> </ul>	<p><b>Transferencia</b></p> <p>Presentación en la herramienta Power Point de la competencia transversal servicio al cliente, enfocándose en los elementos que más se aplican a las áreas de trabajo de los jefes y las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.</p> <p><b>Actividad</b></p> <p>Ejercicios:</p> <p>Redacción y presentación de portafolio de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de competencia transversal del servicio al cliente.</li> <li>• Que veo, Que no veo y que Infiero con relación a servicio al cliente.</li> </ul>



<b>Módulo 7</b>		<b>Capacitación “Programa de potencialización de competencias transversales en empresa de capacitación”</b>
<p><b>Módulo 7:</b> Competencia transversal de productividad</p> <p><b>Objetivos:</b> Al finalizar el evento de capacitación, el participante debería de ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la competencia transversal de productividad</li> <li>• Definir, Identificar, los fundamentos de la productividad del trabajo.</li> </ul>		
<b>LECCIÓN</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
<p><b>LECCIÓN 7:</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>7. Medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es la productividad?</li> <li>• Productividad laboral.</li> <li>• Fundamentos de la productividad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Transferencia</b></p> <p>Presentación en la herramienta Power Point de la competencia transversal de productividad, enfocándose en los elementos que más se aplican a las áreas de trabajo de los jefes y las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.</p> <p style="text-align: center;"><b>Actividad</b></p> <p>Ejercicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro comparativo de los diferentes fundamentos de la competencia transversal de productividad.</li> <li>• Organizador gráfico ilustrativo de la productividad.</li> </ul>

<b>Módulo 8</b>		<b>Capacitación “Programa de potencialización de competencias transversales en empresa de capacitación”</b>
<p><b>Módulo 8:</b> Competencia transversal innovación</p> <p><b>Objetivos:</b> Al finalizar el evento de capacitación, el participante debería de ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la competencia transversal innovación.</li> <li>• Definir e Identificar, elementos básicos, beneficios de la innovación en la empresa.</li> </ul>		
<b>LECCIÓN</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
<p><b>LECCIÓN 8:</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>8. Aumentar el número de personas que tengan las competencias transversales y se desarrolle la innovación en los diferentes proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es innovación?</li> <li>• Desarrollo de la innovación</li> <li>• Innovación y la sociedad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Transferencia</b></p> <p>Presentación en la herramienta Power Point de la competencia transversal de innovación, enfocándose en los elementos que más se aplican a las áreas de trabajo de los jefes y las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.</p> <p style="text-align: center;"><b>Actividad</b></p> <p>Ejercicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en común del tema de innovación.</li> <li>• Mapa conceptual de la innovación y la Sociedad.</li> </ul>

<b>Módulo 9</b>		<b>Capacitación “Programa de potencialización de competencias transversales en empresa de capacitación”</b>
<p><b>Módulo 9:</b> Competencia transversal uso de la tecnología</p> <p><b>Objetivos:</b> Al finalizar el evento de capacitación, el participante debería de ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la competencia transversal de uso de la tecnología.</li> <li>• Identificar, elementos básicos, beneficios y uso de plataformas de la tecnología.</li> </ul>		
<b>LECCIÓN</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
<p><b>LECCIÓN 9:</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>9. Conocer los fundamentos teóricos del uso de la tecnología y comprender las potencialidades y limitaciones que se pueden tener en el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos básicos de la tecnología.</li> <li>• Beneficios de la tecnología.</li> <li>• Uso de plataformas digitales (Genially, canva, educaplay, kahoot)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Transferencia</b></p> <p>Presentación en la herramienta Canva de la competencia transversal de uso de la tecnología, enfocándose en los elementos que más se aplican a las áreas de trabajo de los jefes y las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.</p> <p><b>Actividad</b></p> <p>Ejercicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción y presentación de portafolio de aprendizaje.</li> <li>• Definición de competencia transversal de la conservación del medio ambiente. Utilizando plataforma MENTI.</li> <li>• Que veo, Que no veo y que Infiero con relación a la conservación del medio ambiente.</li> </ul>

<b>Módulo 10</b>		<b>Capacitación “Programa de potencialización de competencias transversales en empresa de capacitación”</b>	
<p><b>Módulo 10:</b> Competencia transversal conservación del medio ambiente</p> <p><b>Objetivos:</b> Al finalizar el evento de capacitación, el participante debería de ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la competencia transversal de conservación del medio ambiente.</li> <li>• Identificar, elementos fundamentales para la conservación del medio ambiente.</li> </ul>			
<b>LECCIÓN</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>	
<p><b>LECCIÓN 10:</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>10. Manejar en forma sostenible los recursos correspondientes a la higiene, seguridad laboral y cuidado del ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservación del medio ambiente.</li> <li>• Elementos fundamentales para la conservación del medio ambiente.</li> <li>• Importancia de la conservación del medio ambiente.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Transferencia</b></p> <p>Presentación en Power Point de la competencia transversal de conservación del medio ambiente, enfocándose en los elementos que más se aplican a las áreas de trabajo de los jefes y las personas que brindan servicios de formación y/o capacitación.</p> <p style="text-align: center;"><b>Actividad</b></p> <p>Ejercicios:</p> <p>Redacción y presentación de portafolio de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de competencia transversal de la conservación del medio ambiente. Utilizando plataforma MENTI.</li> <li>• Que veo, Que no veo y que Infiero con relación a la conservación del medio ambiente.</li> </ul>	

### Escala de Likert del programa de capacitación

Para evaluar la calidad del proceso de los diferentes módulos del programa de capacitación se solicita su valiosa colaboración llenando la siguiente boleta.

Marque con una X en la respuesta que considere adecuada.

No.	Pregunta	Inadecuado	Satisfactorio	Altamente satisfactorio
01.	¿Considera aplicable está capacitación en las funciones que usted realiza?			
02.	¿El capacitador tiene conocimiento amplio de los temas expuestos?			
03.	¿La capacitación fue animada y motivadora?			
04.	¿La metodología que se utilizó fue la apropiada?			
05.	¿Los recursos didácticos que se utilizaron fueron los correctos?			
06.	¿Se facilita la participación activa?			
07.	¿Los temas que se desarrollaron en los módulos se han fortalecido los conocimientos?			
08.	¿Los contenidos impartidos se aplican a su área de trabajo?			
09.	¿La distribución de la jornada que se estableció en los módulos fue adecuada?			
10	¿El lugar cumple con requisitos de medidas de bioseguridad?			

Comentario: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Cronograma de actividades sede Quetzaltenango

No.	Actividad	Año 2021 noviembre y diciembre										
		Martes 31	Miércoles 1	Jueves 2	Viernes 3	Sábado 4	Domingo 5	Lunes 6	Martes 7	Miércoles 8	Jueves 9	Viernes 10
1	Reunión con representantes de la empresa para programación de horarios	X										
2	<b>Modulo 1</b> “Competencia transversal planificación”		X									
3	<b>Modulo 2</b> “Competencia transversal calidad”			X								
4	<b>Modulo 3</b> “Competencia transversal administración de las actividades”				X							
5	<b>Modulo 4</b> “Competencia transversal administración de la información”					X						
6	<b>Modulo 5</b> “Competencia transversal trabajo en equipo”						X					
7	<b>Modulo 6</b> “Competencia transversal servicio al cliente”							X				
8	<b>Modulo 7</b> “Competencia transversal productividad”								X			
9	<b>Modulo 8</b> “Competencia transversal innovación”									X		
10	<b>Modulo 9</b> “Competencia transversal uso de tecnología”										X	
11	<b>Modulo 10</b> “Competencia transversal conservación del medio ambiente”											X

### Cronograma de actividades sede Sololá-Totonicapán

No.	Actividad	Año 2022 enero										
		Domingo 16	Lunes 17	Martes 18	Miércoles 19	Jueves 20	Viernes 21	Sábado 22	Domingo 23	Lunes 24	Martes 25	Miércoles 26
1	Reunión con representantes de la empresa para programación de horarios	X										
2	<b>Modulo 1</b> “Competencia transversal planificación”		X									
3	<b>Modulo 2</b> “Competencia transversal calidad”			X								
4	<b>Modulo 3</b> “Competencia transversal administración de las actividades”				X							
5	<b>Modulo 4</b> “Competencia transversal administración de la información”					X						
6	<b>Modulo 5</b> “Competencia transversal trabajo en equipo”						X					
7	<b>Modulo 6</b> “Competencia transversal servicio al cliente”							X				
8	<b>Modulo 7</b> “Competencia transversal productividad”								X			
9	<b>Modulo 8</b> “Competencia transversal innovación”									X		
10	<b>Modulo 9</b> “Competencia transversal uso de tecnología”										X	
11	<b>Modulo 10</b> “Competencia transversal conservación del medio ambiente”											X

### Cronograma de actividades sede Huehuetenango

No.	Actividad	Año 2022 febrero										
		Domingo 13	Lunes 14	Martes 15	Miércoles 16	Jueves 17	Viernes 18	Sábado 19	Domingo 20	Lunes 21	Martes 22	Miércoles 23
1	Reunión con representantes de la empresa para programación de horarios	X										
2	<b>Modulo 1</b> “Competencia transversal planificación”		X									
3	<b>Modulo 2</b> “Competencia transversal calidad”			X								
4	<b>Modulo 3</b> “Competencia transversal administración de las actividades”				X							
5	<b>Modulo 4</b> “Competencia transversal administración de la información”					X						
6	<b>Modulo 5</b> “Competencia transversal trabajo en equipo”						X					
7	<b>Modulo 6</b> “Competencia transversal servicio al cliente”							X				
8	<b>Modulo 7</b> “Competencia transversal productividad”								X			
9	<b>Modulo 8</b> “Competencia transversal innovación”									X		
10	<b>Modulo 9</b> “Competencia transversal uso de tecnología”										X	
10	<b>Modulo 10</b> “Competencia transversal conservación del medio ambiente”											X



### Cronograma de actividades sede San Marcos

No.	Actividad	Año 2022 marzo										
		Domingo 6	Lunes 7	Martes 8	Miércoles 9	Jueves 10	Viernes 11	Sábado 12	Domingo 13	Lunes 14	Martes 15	Miércoles 16
1	Reunión con representantes de la empresa para programación de horarios	X										
2	<b>Modulo 1</b> “Competencia transversal planificación”		X									
3	<b>Modulo 2</b> “Competencia transversal calidad”			X								
4	<b>Modulo 3</b> “Competencia transversal administración de las actividades”				X							
5	<b>Modulo 4</b> “Competencia transversal administración de la información”					X						
6	<b>Modulo 5</b> “Competencia transversal trabajo en equipo”						X					
7	<b>Modulo 6</b> “Competencia transversal servicio al cliente”							X				
8	<b>Modulo 7</b> “Competencia transversal productividad”								X			
9	<b>Modulo 8</b> “Competencia transversal innovación”									X		
10	<b>Modulo 9</b> “Competencia transversal uso de tecnología”										X	
11	<b>Modulo 10</b> “Competencia transversal conservación del medio ambiente”											X

## Presupuesto de capacitación

### Gastos totales

C1

Sitio	Precio
Precio de salón	Q1,500.00
Personal del salón	Q 200.00
Equipo	Q 400.00
Sillas y mesas	Q 500.00
<b>Total</b>	<b>Q 2,600.00</b>

C2

Refrigerio	Precio
Comida	Q2,500.00
Bebidas	Q 500.00
Mantelería	Q 500.00
Personal y propinas	Q 500.00
<b>Total</b>	<b>Q 4,000.00</b>

C3

Publicidad	Precio
Equipo gráfico	Q1,500.00
Impresiones	Q 1,500.00
<b>Total</b>	<b>Q 3,000.00</b>

C4

<b>Decoración</b>	<b>Precio</b>
Iluminación	Q500.00
Papel	Q 500.00
<b>Total</b>	<b>Q 1,000.00</b>

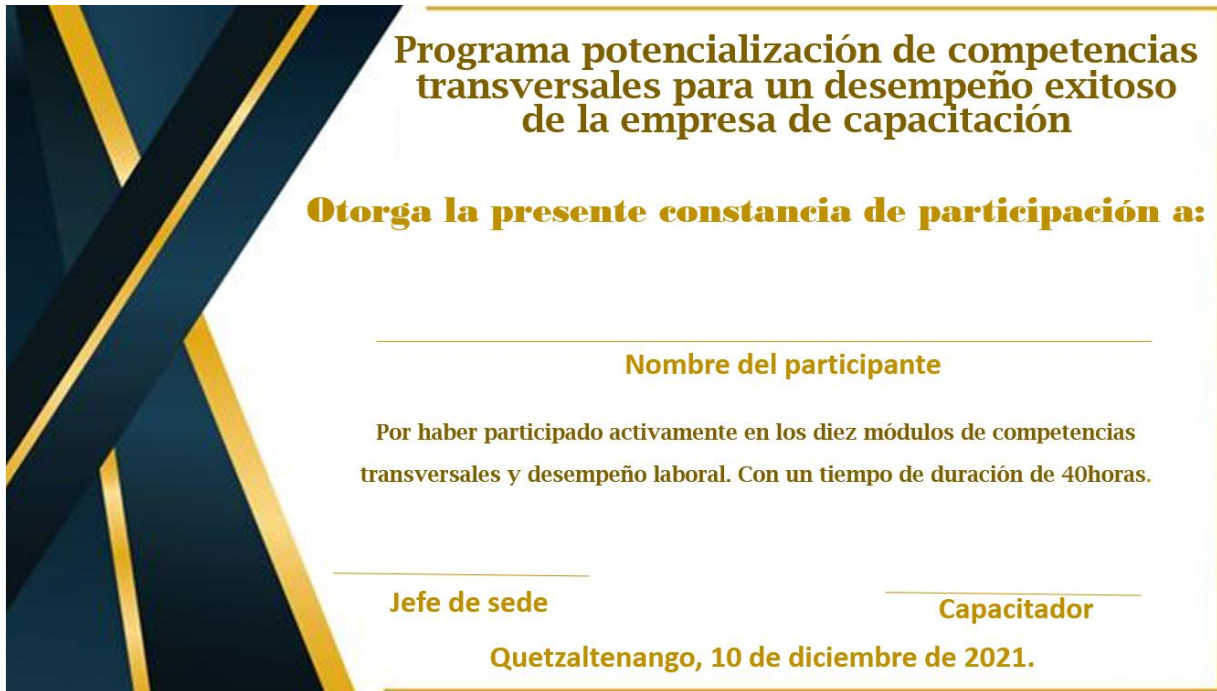
C5

<b>Programas</b>	<b>Precio</b>
Actuaciones	Q 2,000.00
Viajes	Q 2,000.00
Viáticos	Q 2,500.00
<b>Total</b>	<b>Q 6,500.00</b>

**Suma total**

<b>C1 Sitio</b>	Q 2,600.00
<b>C2 Refrigerio</b>	Q 4,000.00
<b>C3 Publicidad</b>	Q 3,000.00
<b>C4 Decoración</b>	Q 1,000.00
<b>C5 Programas</b>	Q 6,500.00
<b>Total</b>	<b>Q 17,100.00</b>

**Ejemplo constancia de participación:**



## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias, evaluación 360*. Argentina: Granica S.A.
2. Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Argentina: Granica.
3. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones (Octava ed.)*. México: Mcgraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
4. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.)*. México: Mcgraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
5. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (Tercera ed.)*. México: Mcgraw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
6. Chuy, I. C. (2014). *Factores Psicosociales que inciden en el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Electrificación INDE*. Guatemala: Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala.
7. Código de Comercio. (Decreto 2-70 y reformas). Congreso de la República. Guatemala.
8. Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
9. García, G. R. (2007). *¿Qué son las competencias laborales?* Revista en línea *Contribuciones a la Economía*, recuperado el 9 de abril de 2020. Obtenido de [www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/que\\_son\\_las\\_competencias\\_laborales.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/que_son_las_competencias_laborales.pdf)
10. Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos (Quinta ed.)*. España: Pearson, Educación.
11. Guatemala, O. E. (2016). *Informe Económico y Comercial*. Guatemala: Gobierno de España, Ministerio de Industria, comercio y Turismo, Secretaría de Estado de Comercio.
12. Hernández Sampieri, R. F. (2016). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

13. Herrera, A. C. (2015). Competencias Laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo de Centroamérica, agencia Huehuetenango. Campus San Roque González de Santa Cruz S. J Huehuetenango: Tesis Universidad Rafael Landívar.
14. Hill, M. (10 de abril de 2020). [www.mheducation.es](http://www.mheducation.es). Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
15. INE. (2014). Instituto Nacional de Estadística, Índices de Pobreza. Guatemala.
16. Irigoín, M., & Vargas, F. (2002). Competencia Laboral (Manual de conceptos y aplicaciones zen el Sector Salud). Uruguay: Cinterfor OIT.
17. León, S. M. (2020). Competencias Laborales y Desempeño Laboral, (Estudio realizado con colaboradores del área administrativa, finanzas, ventas, transporte, producción y bodega de la empresa dedicada a la venta de materiales de la construcción, ubicada en Salcajá, Quetzaltenango. Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar.
18. MAGA. (2011). Diagnóstico de la región de occidente de Guatemala. Guatemala.
19. Marroquín, A. P. (2016). Clima Laboral y su impacto en el Desempeño Laboral del colaborador de Restaurantes Skillets. Guatemala: Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala.
20. MINECO, M. d. (2015). Sistema Nacional de Información MIPYME Guatemala. Guatemala.
21. MINEDUC, M. d. (10 de abril de 2020). [mineduc.gob.gt](http://estadistica.mineduc.gob.gt). Obtenido de <http://estadistica.mineduc.gob.gt/anuario/home.html#>
22. Mondy, W. (2010). Administración de Recursos Humanos (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
23. Morales, J. A. (2010). Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales en una empresa farmacéutica. Guatemala: Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala.
24. Muñoz, A., & Madrid, L. (noviembre 2017). Ponencia Capacitación y competencias blandas como factor de transformación de los recursos humanos: estrategia mexicana. XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.

25. Ochoa, D. C. (10 de abril de 2020). biblioteca.itson.mx. Obtenido de Instituto Tecnológico de Sonora: [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa11/caracteristicas\\_empresa/index.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/index.htm)
26. Pacay, L. I. (2016). El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral en los Hoteles del caso urbano del Municipio de Cobán, Alta Verapaz. Alta Verapaz: Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala.
27. Robbins, S. p. (2009). Comportamiento Organizacional Décimo Tercera Edición. México: Pearson.
28. Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración (Décima ed.). México: Pearson Educación.
29. SEGEPLAN. (2011). Plan de Desarrollo Departamental de Quetzaltenango. Guatemala.
30. SEGEPLAN. (2011). Plan de Desarrollo Departamental de Huehuetenango. Guatemala.
31. SEGEPLAN. (2011). Plan de Desarrollo Departamental de Sololá. Guatemala.
32. SEGEPLAN. (2011). Plan de Desarrollo Departamental de Totonicapán. Guatemala.
33. SEGEPLAN. (2011). Plan Desarrollo Departamental de San Marcos.
34. Sotomayor, A. A. (2015). Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional. México: Editorial Universitaria UANL.
35. Vecino, J. M. (26 de septiembre de 2007). dinero.com. Obtenido de consultado el 10 de abril de 2020 <https://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/el-proveedor-capacitacion-como-aliado-estrategico-organizacion/51746>
36. Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas. México: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V.

## **ANEXOS**

### **Anexo I: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **Tema de investigación**

Competencias transversales y su relación con el desempeño laboral, estudio a realizarse en empresa de capacitación.

#### **Planteamiento del problema**

En la región de occidente según forma de regionalización de la empresa que incluye a los departamentos de El Quiché, Huehuetenango, Quetzaltenango, San Marcos, Sololá y Totonicapán, por ser un sector altamente industrializado, comercial y proveedora de una variedad de servicios, las empresas, con el fin de mejorar los procesos productivos, comerciales, gerenciales y competitividad, buscan de empresas que cuenten con una alta gama de servicios de capacitación, orientados a desarrollar competencias de acuerdo a las diferentes necesidades, es por ello, que en la región existen entidades dedicadas a proveer este tipo de servicios, por medio de asesoría, capacitaciones, seminarios, enfocado a los términos de referencia que las empresas soliciten, requiriendo de personal o profesionales competentes para el desarrollo de los mismos.

Las empresas que brindan el servicio de capacitación, formación profesional, formación técnica, asesoría empresarial en Guatemala, cuentan con personal que, según la especialidad, poseen competencias para cumplir los requisitos de los contratantes, además, cuentan con la infraestructura, equipamiento y material necesario para desarrollar los contenidos que se ajustan a las necesidades de los clientes; están orientadas a fortalecer, desarrollar las competencias laborales del personal por medio de programas formativos, divididos en capacitaciones y formaciones, en virtud de los acuerdos que realicen con la empresa o personas que tengan la necesidad de formarse y actualizarse.

Las empresas de capacitación cuentan con el personal que posee competencias específicas para brindar los servicios, por otra parte, las competencias transversales por



estar orientadas en aspectos actitudinales, forma de desenvolverse en el plano laboral, puede provocar una deficiencia en la calidad percibida por los clientes y empresas, provocando así la insatisfacción del servicio requerido si el personal carece o requiere fortalecer las mismas.

Desde el punto de vista de la empresa de capacitación, el desempeño de los capacitadores y asesores debe ser de un alto nivel, que cumpla primeramente con los objetivos de la empresa mediante el rol que juega en la misma, así como el desempeño percibido por los clientes, las competencias específicas se deben poseer según la especialidad técnica o profesional, no dejando a un lado las competencias transversales que hoy por hoy, son un elemento fundamental de desempeño laboral en el capacitador y asesor, desarrollando los servicios a los que se dedica la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.

Se dan casos que el capacitador teniendo competencias específicas, el desempeño resulta deficiente por causas de debilidades en las competencias transversales, provocando la desvinculación por bajo desempeño del trabajo, no por el conocimiento técnico o científico, sino por acciones actitudinales o del aspecto del ser y de la convivencia. Otra situación es por las quejas de los clientes externos que no quedan satisfechos por el servicio prestado del capacitador, la relación con compañeros de trabajo y superiores representa un peligro de ser deficiente, situación por la que las empresas de capacitación tienen el riesgo de perder la credibilidad e imagen ante el mercado meta.

En este caso se podrá observar que existe un problema que amerita ser investigado y por ser una tendencia actual a nivel de empresas, surge la necesidad de identificar si las competencias transversales tienen una relación sobre el desempeño laboral percibido por los clientes y empresa que contrata a los capacitadores y/o asesores.

## **Definición del problema**

Por lo tanto, la investigación resolverá las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la relación de las competencias transversales y el desempeño laboral del capacitador o asesor percibido por la empresa de capacitación?
- ¿Cuáles son las competencias transversales que sobresalen para un capacitador o asesor?
- ¿Cuáles son las competencias transversales del capacitador o asesor sujetas a mejorar de acuerdo a la percepción de la empresa de capacitación y los clientes?
- ¿Cuál es la percepción del desempeño laboral del capacitador o asesor según empresa de capacitación?
- ¿Qué criterios predominan en el desempeño del capacitador o asesor desde la perspectiva de la empresa de capacitación?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer la relación de las competencias transversales y el desempeño laboral en empresa que brinda servicios de capacitación.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las competencias transversales que prevalecen para el puesto de capacitador
- Determinar las competencias transversales que se requieren fortalecer en el personal que brinda capacitaciones.
- Medir el grado de satisfacción del desempeño laboral del capacitador según empresa de capacitación.
- Identificar los criterios que predominan en el desempeño del capacitador desde la perspectiva de la empresa de capacitación.

## **Variables**

Variable dependiente: V1 = Competencias transversales.

Variable Independiente: V2 =y su relación con el desempeño laboral.

## **Hipótesis**

- H0** No existe relación entre competencias transversales y desempeño laboral.
- H1** Existe relación entre competencias transversales y desempeño laboral.

## **Justificación**

La presente investigación está dirigida a las empresas que se dedican a brindar servicios de capacitación, permitiendo establecer las competencias transversales que debe tener el capacitador o asesor, para desarrollar los programas o servicios solicitados por los clientes.

Está dirigido a estudiantes como referencia en apoyo a investigaciones que realicen dentro de este tema, así también, a los empleadores para considerar las competencias transversales en el personal que contratan, personas profesionales que brindan los servicios en las capacitaciones.

La utilidad de la investigación radica que brindará beneficios para considerar como componente trascendental a las competencias transversales para evaluar el desempeño laboral del personal de las empresas y el apoyo en la satisfacción de los clientes externos e internos de las empresas.

La investigación propone que el desempeño laboral debe incluir las competencias transversales, por medio de una estrategia que permita al empleado ser medido bajo estos criterios de acuerdo al puesto, así también programas de capacitación diseñados a fortalecer este tipo de competencias.

## **Delimitación Espacial:**

La presente investigación se realizará en una empresa que brinda servicios de capacitación con una cobertura a nivel nacional, para efectos de esta investigación se tendrá a bien realizarla en la región de occidente, incluyendo las sedes de los departamentos de: Quetzaltenango, Huehuetenango, San Marcos, Sololá, El Quiché y Totonicapán. La población será el personal que brinda las distintas capacitaciones o

formaciones de acuerdo a especialidades, separadas de manera proporcional según resultado de la muestra y jefes según sede que cuenta la empresa.

### **Delimitación Temporal:**

Según la perspectiva de Alfaro (2012) la delimitación temporal se refiere básicamente al tiempo que se toma en cuenta, con relación a hechos, fenómenos y sujetos de la realidad, y deben ser de uno, dos o más años. Esta limitante, puede ser.

### **Delimitación teórica**

La presente investigación se realiza con enfoque en la administración de recursos humanos, basada en los temas de competencias transversales y desempeño laboral.

### **Técnica e instrumento**

Para la presente investigación se utilizará la técnica de encuesta aplicando el instrumento de cuestionario con preguntas cerradas de tipo dicotómicas y preguntas con escala de Likert.

### **Población y muestra**

La población objeto de estudio es de 319 personas que brindan los servicios en procesos de capacitación o formación profesional, se realizó una muestra considerando un 95 % de nivel de confianza, un 0.50 de probabilidad y margen de error de 5%, dando como resultado una muestra de 174 personas, se realizará un censo para los jefes de las distintas sedes en la región de occidente, siendo un total de 23.

**Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas**

N [tamaño del universo]	<b>319</b>
-------------------------	------------

p [probabilidad de ocurrencia]	<b>0.5</b>
--------------------------------	------------

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0.05	1.64
95%	0.025	1.96
97%	0.015	2.17
99%	0.005	2.58

**Fórmula empleada**

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left( \frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

**Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 319 con una p de 0.5**

Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
<b>90%</b>	56	66	79	96	118	146	181	224	268	305
<b>95%</b>	74	86	102	121	145	174	208	246	282	309
<b>97%</b>	86	100	117	137	161	190	223	256	288	311
<b>99%</b>	109	125	143	164	189	216	244	272	296	313

La muestra será distribuida de manera proporcional de acuerdo a la cantidad de personal que brinda las distintas capacitaciones o formaciones según las sedes de la región de occidente, siendo:

**Tabla 32**

*Distribución proporcional de muestra según región de occidente.*

Sede	Capacitadores	Proporción	Muestra	Distribución
Quetzaltenango	75	24%	174	42
Huehuetenango	64	20%	174	35
El Quiché	23	7%	174	12
San Marcos	34	11%	174	19
Sololá	14	4%	174	7
Totonicapán	23	7%	174	12
Personal móvil que labora en la región	86	27%	174	47
<b>Totales</b>	319	100%		174

## **Diseño de investigación**

El diseño de investigación es no experimental, no se manipulará intencionalmente las variables, se analizará y se observará en el ambiente natural. La investigación es de sub tipo transversal, se realizará una sola medición utilizando los meses de julio a septiembre de 2021. La clase de estudio es correlacional causal, mide la variable independiente y la dependiente, la presente investigación estudiará competencias transversales y desempeño laboral. Para la comprobación de la hipótesis se utilizó Chi cuadrado, para verificar el nivel de la relación que tiene las variables de estudio.

## **MARCO PRELIMINAR**

### **Antecedentes**

Muñoz & Madrid (noviembre 2017) indica en la ponencia titulada: Capacitación y competencias blandas como factor de transformación de los recursos humanos: estrategia mexicana, menciona que competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes o valores del servidor público, que se requiere para un desempeño adecuado en un contexto específico. Menciona que para ser competente es cuando el conocimiento y la habilidad involucran además las actitudes y el compromiso de las personas.

En este punto indica que la importancia de las competencias blandas que son la combinación de competencias básicas y transversales, resultan de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros; lo más importante, que la persona tenga la capacidad de desarrollarse a sí mismo, para desarrollar a otros y hacer crecer a las organizaciones. Como parte de las conclusiones menciona implementar una gestión por competencias que en cualquier organización requiere no solo brindar competencias técnicas o duras, sino competencias blandas que fortalezcan el desempeño individual, lo que debería redundar en un mayor desempeño.

Herrera (2015) realizó el trabajo de tesis titulado: Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia Huehuetenango. El objetivo principal de esta investigación fue determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa. Realizó un censo para entrevistar a los vendedores siendo un total de veinticinco utilizando como instrumento un cuestionario para la recopilación de la información.

Este estudio concluyó que el “Ser” que abarca todas las actitudes que le impulsan a hacer lo requerido y además le indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que le tenga delante. En el presente estudio los sujetos en la totalidad presentan alto este parámetro, lo cual indica que la actitud de los mismos es la adecuada y la ideal para poder desempeñarse en este tipo de empleo. Se propone en esta investigación como recomendación que, en el momento indicado, realizar procesos de inducción a los nuevos vendedores, en el cual, además de los conocimientos y habilidades, centrarse en la actitud, es decir el ser; dándole a entender la importancia de la actitud y comportamiento para lograr ser un vendedor competente y exitoso.

Morales (2010) en la tesis titulada: Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica cuyo objetivo fue elaborar las descripciones de puestos del departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales de la Empresa Farmacéutica, para que sirvan de modelo para el resto de puestos de la empresa y por lo tanto de base para la Gestión de Recursos Humanos en la empresa. Los puestos fueron cuatro, utilizando entrevistas, bitácora del empleado, observación directa y cuestionarios. Este estudio concluyó en la elaboración las normas técnicas de cada una de las competencias laborales del departamento de Asuntos Regulatorios de la empresa, incluyendo: criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias de desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales, expone como propuesta la elaboración de las descripciones de puestos el departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales.

Rodríguez (2007) indica en el artículo en línea titulado: ¿Qué son las competencias laborales?, que competencia hace referencia al dominio de una práctica, sustentado por el desarrollo de alguna o algunas habilidades, menciona que no sólo se puede afirmar que el desarrollo de una habilidad sea consecuencia exclusivamente de procesos cognitivos complementados con la ejercitación en el desempeño de ciertas tareas.

También intervienen las actitudes del individuo, como un factor de suma importancia que está presente en el proceso mediante el cual se pretende que éste desarrolle una habilidad, estimulando o inhibiendo los avances en el proceso mencionado; inclusive los valores que el individuo ha internalizado, lo llevan a establecer prioridades en la vida que pueden estimular o desestimular el interés por el desarrollo de determinadas habilidades. Menciona que la competencia laboral es conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Se hace énfasis entonces que para ser competente se requiere de actitud.

#### Desempeño laboral

De León (2020) en la tesis titulada: Competencias laborales y desempeño laboral (estudio realizado con colaboradores del área administrativa, finanzas, ventas, transporte, producción y bodega de la empresa dedicada a la venta de materiales de la construcción, ubicada en Salcajá, Quetzaltenango), el objetivo fue establecer la influencia de las competencias laborales en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa dedicada a la venta de materiales de la construcción, ubicada en Salcajá, Quetzaltenango, la población fue de cuarenta personas, utilizó un cuestionario para cada los sujetos de investigación, el instrumento para recopilar la información fue un cuestionario.

El estudio concluyó que evaluó el nivel de desempeño laboral en el pre test con un 65% en las categorías de eficiencia, eficacia, productividad y calidad, logrando obtener en el post test el 95% de avances en el alcance de objetivos organizacionales. Recomienda aplicar las competencias laborales como parte fundamental de la gestión del desempeño laboral y brindar constantemente capacitaciones y talleres formativos permanentes, para



formar un entorno de mejora continua en todas las áreas y con ello aumentar la productividad y calidad en el trabajo, es necesario invertir en los colaboradores para que ellos conozcan lo que se espera de ellos.

Pacay (2016) en la tesis titulada: El comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los hoteles del casco urbano del municipio de Cobán, Alta Verapaz. Los objetivos principales se encuentran conocer las características principales del comportamiento organizacional, establecer el comportamiento individual del colaborador, la influencia y relación con el desempeño laboral, participaron cinco hoteles y setenta y tres empleados utilizando una entrevista.

El estudio concluyó que los colaboradores están dentro del personal idóneo en los puestos de trabajo, mencionan que no se toman en cuenta los puntos de vista en actividades de gran magnitud, la influencia que tiene el comportamiento individual del colaborador en relación al desempeño laboral determinó que cumplen a cabalidad las tareas encomendadas siempre y cuando estén debidamente programadas, demostrando actitud de cooperación, buena comunicación, resolución de conflictos de buena manera.

En las recomendaciones menciona realizar reuniones constantes, para discusión y organización de actividades, alcance de resultados obtenidos; integrar un programa de formación a los colaboradores para fortalecer las capacidades. Propone un programa de formación por medio de capacitaciones programadas con temas de actitud y excelencia en el servicio, reglas de cortesía, manejo de quejas y reclamos, relaciones positivas en el servicio, manejo de la autoestima, motivación, manejo del estrés y comunicación organizacional.

Marroquín (2016) realizó el trabajo de tesis titulado: Clima Laboral y su impacto en el desempeño laboral del colaborador de Restaurante Skilllets, ciudad de Guatemala, dentro de los objetivos fue el fortalecer el clima laboral en los trabajadores de los restaurantes Skilllets a través de una evaluación de desempeño, utilizó observación participante,

diagnóstico de la empresa y entrevista a los sujetos de investigación siendo veinticinco colaboradores que integran cinco restaurantes.

Este estudio concluyó que existe un buen clima organizacional y satisfacción en el desempeño laboral que es estable, las tareas ejecutadas la hacen con la importancia que éstas se merecen, esto indica que la organización en el desempeño laboral en todas las actividades es positiva y se da un desenvolvimiento primordial en las funciones que se desarrollan, se detectó comunicación deficiente, falta de apoyo de jefes inmediatos, desigualdad de oportunidades siendo estos los que afectan del desempeño del colaborador. En este trabajo se recomienda fortalecer el plan de carrera y generar posibilidades para el ascenso a otros puestos de trabajo, según la capacidad y desempeño laboral adecuado dentro de la empresa, realizar capacitaciones para mejorar el ambiente de las relaciones interpersonales.

Chuy (2014) en la tesis titulada: Factores psicosociales que inciden en el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Electrificación INDE; con la participación de veinticinco colaboradores del departamento de Transporte y Control de Energía Eléctrica, el objetivo del estudio fue obtener información acerca de las condiciones laborales respecto al ambiente y los factores psicosociales y la implicación en el ámbito laboral y el desempeño; para recopilar la información se utilizó una entrevista.

El estudio concluyó que los factores psicosociales internos que influyen en el desempeño laboral son el liderazgo de los directivos, políticas salariales y administrativas, dificultades en la comunicación entre compañeros, relaciones interpersonales. Mientras que los factores externos se encuentran delincuencia, desempleo, poca preparación académica, estrés, deudas, problemas emocionales, duelo. La combinación de estos en el desempeño laboral se resaltan el ausentismo, insatisfacción, apatía, problemas de salud, baja productividad, negativismo, conflictos entre compañeros. Recomienda mejorar por medio de desarrollo de herramientas interpersonales, monitoreos de las causas de ausentismo, conflictos, insatisfacción laboral, programas de motivación laboral, talleres, programas de incentivos.

## **MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL**

### **EMPRESAS DE CAPACITACIÓN**

#### **Región de Occidente de Guatemala según regionalización de la empresa**

De acuerdo a cobertura de la prestación de los servicios de la empresa de capacitación ubica a los departamentos de Huehuetenango, El Quiché, San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán y Sololá, como región de occidente, MAGA (2011) menciona información sobre estos departamentos; tiene un área geográfica de 22,442 Km<sup>2</sup> que representa el 20.6% del país. Estos seis departamentos involucran a 133 municipios: 32 en el departamento de Huehuetenango; 29 municipios en San Marcos; 24 en el departamento de Quetzaltenango; 21 en el departamento de Quiché; 8 en el departamento de Totonicapán y 19 en el departamento de Sololá. cuenta con 575 sitios arqueológicos.

#### **Empresas y/o instituciones de capacitación**

##### **Definición de empresas**

Hill (2020) Define que empresa es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que conseguir unos objetivos. El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de los medios y personas que forman parte de la misma.

El Código de Comercio en el artículo 655. Menciona que una empresa mercantil. Se entiende por el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios. En Guatemala, una empresa tiene personalidad jurídica, que según el artículo 14 del Código de Comercio menciona que, la sociedad mercantil, tendrá personalidad jurídica propia y distinta de la de los socios individualmente considerados. Para la constitución de sociedades, la persona o personas que comparezcan como socios fundadores, deberán hacerlo por sí o en representación de otro, debiendo en este caso, acreditar tal calidad en la forma legal. Queda prohibida la comparecencia como gestor de negocios.

Hill (2020) indica que la empresa tiene por lo general tres componentes, jurídico, económico y el que se desenvuelve dentro del campo de las organizaciones:

#### Elementos de la empresa

Hill (2020) indica que para la “creación de una empresa supone tener que pensar acerca de los instrumentos necesarios para que la actividad planeada pueda desarrollarse”. Menciona que las teorías clásicas sobre la empresa hablan de la existencia de tres elementos esenciales: La tierra, el trabajo y el capital

#### Clasificación de empresa según constitución legal

El Código de Comercio respecto a las sociedades mercantiles menciona en el artículo 10: “Son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes: La sociedad colectiva, la sociedad en comandita simple, la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima y la sociedad en comandita por acciones.” mismas que cuentan con su propia estructura según los artículos 59, 68, 78, 86 y 195 respectivamente.

Existen la empresa individual, la persona física que ejercita en nombre propio, por sí o por medio de representante, una actividad constitutiva de empresa. Hill (2020)

#### **Clasificación de las empresas por el tamaño**

MINECO (2015) indica que según el acuerdo Gubernativo 211-2015 de fecha 21 de septiembre de 2015. “el tamaño de las empresas tendrá como variables el número de trabajadores y las ventas anuales expresadas en salarios mínimos de actividades no agrícolas”, siendo: Microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y grande empresa. Señala también, que para el año 2015 se contaba con 372,779 empresas registradas y activas por tamaño, siendo la microempresa que tuvo 330,752 registradas que representó el 88.73%, la pequeña empresa registró 36,398 representando el 9.76%, la mediana empresa registró 4,027 siendo el 1.08% y la grande empresa registró 1,602 siendo el 0.43%.

### **Clasificación de las empresas según sector económico**

Oficina Económica y Comercial de España en Guatemala (2016) De acuerdo al Informe económico y Comercial menciona que Guatemala se cuentan con tres sectores económicos: Sector primario, secundario y terciario.

### **Clasificación de las empresas según la propiedad de capital**

Hill (2020) describe que referente al capital que se aporta para la creación de una empresa: “Cuando el capital para la creación de la empresa se aporta y está en manos privadas, estamos ante una empresa privada. Si todo o parte del capital empresarial es propiedad del Estado, se dice que estamos ante una empresa pública. Empresas mixtas son aquellas en las que el capital es en parte privado y en parte público”.

### **Clasificación de las empresas según la cantidad de bienes o servicios**

Hill (2020) existen dos tipos de empresas; monoproductoras, que se dedican a producir un único bien o servicio. Multiproductoras: producen más de un bien o servicio.

### **Clasificación de las empresas según el ámbito geográfico**

Se encuentran las empresas locales, desarrollan las actividades en un ámbito geográfico inferior al nacional. Las empresas nacionales, ejercen la actividad en todo el territorio de una nación. Las empresas internacionales, el ámbito geográfico de la actividad supera las fronteras nacionales. Hill (2020)

### **Clasificación de las empresas según el fin**

Existen dos tipos, siendo la primera la empresa lucrativa según El Código de Comercio en el artículo dos describe a los comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro cualesquiera actividades. Mientras que las no lucrativas Son las que como el nombre lo indica, no persiguen fines de lucro. La finalidad de las empresas no lucrativas es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios. Ochoa (2020)

## **Empresas proveedoras de capacitación y formación profesional**

Vecino (2007) indica que proveedor de capacitación es una empresa o persona que tiene la especialidad y que aspira a ser tenido en cuenta por las calidades como un firme candidato a contribuir en los procesos de formación de la empresa, en este sentido será el modelo de capacitación que desarrolla la empresa la que permitirá que los temas y propuestas sean tenidos en cuenta o no. La calidad de los proveedores de capacitación, entendida ésta no solamente como el profesionalismo y excelencia demostrado en la ejecución de las acciones de capacitación, sino también en el compromiso adquirido frente a las consecuencias de dichas acciones en términos de impacto, aprendizaje y productividad.

Al momento de tomar decisiones sobre quienes tendrán la responsabilidad de desarrollar el programa de capacitación se tienen, sin lugar a dudas, diversas consideraciones acerca de la experiencia, reconocimiento y posicionamiento de las empresas y personas que intervendrán en los diferentes procesos definidos previamente en el diagnóstico de necesidades de capacitación. El proveedor de capacitación es, ante todo, un aliado de la organización en la contribución por alcanzar los propósitos estratégicos de la empresa, en este sentido las propuestas se dirigen a fortalecer las competencias identificadas como factor de éxito en cada persona.

Por la clasificación de empresas, existen empresas proveedoras de capacitación y formación profesional que forman parte del sector terciario, como pequeñas y medianas empresas, con o sin fines de lucro, privadas, públicas y mixtas, individuales y sociedades anónimas.

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

#### Definición de competencias laborales

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia como “La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada” citado por Werther & Davis (2008).

Werther & Davis (2008) indica que “Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar”. Menciona el autor que “para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias”.

Parafraseando a Intecap (2014) el concepto de competencias engloba, no solo las capacidades que se requieren para una actividad profesional, sino también el comportamiento de la persona para el pleno desempeño de la ocupación. El autor define competencias laborales como “el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinada, funciones productivas en un ambiente de trabajo”.

Irigoin & Vargas (2002) describen que competencias “tiene que ver en este caso con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos”. Cuando se ponen en práctica las competencias en un ámbito laboral, se conocen como competencias laborales.

OIT en 1997 citada por Irigoin & Vargas (2002) define competencia: “Como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo

en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también, en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”

Alles (2007) menciona sobre las competencias, “se tiene o no” la competencia, es igualmente cierto que las personas pueden trabajar sobre ellas para lograr algún grado de mejora, una definición de la autora indica que “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”. indica que, si se queda sólo con eso, puede caerse en la subjetividad en medir el desempeño de la persona, propone el desarrollo de la apertura de una conducta “competente” en los comportamientos que se realizan, la acción y compromiso, esto a la vez son los aspectos motivacionales. Para tener competencias hace falta conocimientos, destrezas y ciertas características de personalidad.

### **Clasificación de las competencias**

La competencia incluye la aplicación en el saber (conceptual), en el saber hacer (procedimientos) y en el saber ser (conductas) definida sobre la acción laboral. Por esta razón, las personas movilizan los conocimientos y la manera de hacer las cosas en función del contexto en que se desarrollan. Intecap (2014).

Intecap (2014) clasifica las competencias de la siguiente manera:

- **Básicas:** Están relacionadas con la aplicación matemática, los procesos de comunicación oral y escrita, la localización de la información y la adaptación a los diferentes contextos, tanto laborales, como de otra índole. Son las competencias desarrolladas en la educación formal, tales como: habilidad numérica, comprensión lectora, escritura y comunicación oral, entre otras.
- **Genéricas o transversales:** Son comunes para diferentes funciones productivas, áreas, subáreas o sectores; correspondientes al mismo nivel de la ocupación, de acuerdo con la complejidad, autonomía y variedad. Se relacionan con la capacidad de trabajar en equipo, de administrar y planificar



actividades. También se relacionan con la información, la productividad, la calidad y la innovación en el trabajo, la conservación del ambiente, la seguridad laboral, el cuidado personal, el uso de tecnología básica y la atención al cliente.

- **Específicas:** Son las que se relacionan directamente con las funciones laborales que realiza el trabajador, relacionadas con el uso de instalaciones, equipo, mobiliario, maquinaria, ciencia, tecnología y metodología propia del trabajo.

### **Descripción de las Competencias transversales**

Intecap (2014) explica que el mercado laboral exige que las personas desarrollen los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias dentro del ámbito en que se desenvuelven, pero en la actualidad, la demanda exige que el desempeño se realice con una actitud positiva.

“Las competencias genéricas, también conocidas como transversales, son comportamientos laborales, que apoyan el cumplimiento de funciones productivas individualizadas, independientemente del tipo de organización para la cual se trabaje.” Intecap (2014) Han sido clasificadas en diez campos (agrupaciones) en función de las características comunes, estos campos son:

- **Planificación:** Agrupa las competencias que debe poseer el trabajador para definir fines, resultados, objetivos e ideales, así como, la selección de los medios para lograr las bases de trabajo, recursos materiales, financieros y humanos. Este campo se caracteriza por reunir las competencias que debe poseer un trabajador para realizar el trabajo, previendo sistemáticamente y planeando las actividades con anticipación.
- **Calidad:** Competencias que permiten al trabajador cumplir con las funciones, de acuerdo con el sistema establecido por la organización: procesos, procedimientos, instructivos de trabajo y estándares, de manera que las funciones que realice, cumplan con las especificaciones organizacionales para satisfacer los requisitos de los clientes internos y externos.

- **Administración de actividades:** En este campo se agrupan las competencias que contribuyen a que el trabajador se desempeñe en las funciones como una persona que dirige, asume responsabilidad, hace propuestas concretas, encuentra soluciones constructivas, reconoce debilidades y trabaja para superarlas. Organiza actividades y alcanza objetivos por medio de hacer, a través de otros. Toma decisiones y asume la responsabilidad de las mismas sobre la base de un objetivo o plan establecido.
- **Administración de la información:** Competencias que debe tener el trabajador para recibir, transformar y transmitir datos y generar información. Estas competencias requieren que la persona posea la capacidad de analizar de manera lógica toda la información que fluye en la organización y, extraer de la misma, aquellos datos que le son útiles. Implica también, determinar los canales para trasladar información resultante; establecer los límites conceptuales entre la información relevante y la que no es tan importante; tener la capacidad de sintetizar y, en algunos niveles, la capacidad de redactar para transformar datos en información coherente.
- **Trabajo en equipo:** Los trabajadores convergen en objetivos comunes como parte de un grupo que realiza tareas o funciones en un proceso determinado. Mediante la formación para la aplicación de la mística del trabajo en equipo, se logran desarrollar actitudes de solidaridad, cooperación y compañerismo, además de actitudes democráticas, tan necesarias para aceptar las decisiones tomadas por el grupo, aunque no necesariamente, reflejen el propio pensar o sentir; o si las decisiones del grupo, afectan la realización del trabajo propio o la cantidad de trabajo que le toca realizar en forma personal, teniendo claro el objetivo último que es cumplir la misión.
- **Servicio al cliente:** Competencias que se caracterizan por dar relevancia a los esfuerzos humanos encaminados a la colaboración y cooperación para el servicio hacia todas las personas con las que se relacionan. Para abarcar estas relaciones se considera la actitud de servicio al cliente, tanto interno, como externo, que es a quien se ofrece el producto o el servicio de la organización. En este campo se puede visualizar en forma directa la

personalidad del trabajador, que mantiene una actitud de servicio que emerge desde el dominio interno y que siente satisfacción por comunicarse y atender a las personas.

- **Productividad:** Competencias que un trabajador debe reunir para utilizar en forma racional los recursos destinados para la generación de productos (bienes y servicios) con base en las metas establecidas. Así mismo, busca mejorar la relación entre productos contra los insumos utilizados. Dentro de este campo se agrupan todas las competencias mediante las cuales, el trabajador trata de conseguir el máximo aprovechamiento de la maquinaria y equipo para lograr la rentabilidad de la línea de producción.
- **Innovación:** Consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto. Se pueden reconocer diferentes tipos de innovación, que si bien, la primera de ellas es la de mayor peso debido a los efectos económicos que produce, las otras también tienen aportes tales como la tecnológica, de producto, de proceso, para lo social, en métodos de gestión.
- **Uso de tecnología:** En este campo se involucran las competencias que debe tener el trabajador para el uso de la tecnología, mediante medios e instrumentos de alto desempeño disponibles dentro de la organización, Realizan desde una función sencilla, como presionar un botón, hasta el dominio de competencias específicas para la operación de equipos de alta tecnología, para líneas de producción en serie, con el fin de aumentar la calidad y productividad de los sistemas de producción.
- **Conservación del medio ambiente:** Reúne las competencias que debe poseer el trabajador para no afectar, con la actuación, el entorno laboral y nacional, preservarlo en las condiciones de higiene óptimas requeridas para el desarrollo sostenible. En cuanto a las competencias de seguridad laboral, todo trabajador debe conocer cuáles son los riesgos al sufrir daños físicos o síquicos en el ámbito de la actividad laboral y las normas que debe cumplir para evitarlos.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

### **Definición**

Chiavenato (2007) indica que el interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.

El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A la vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de la percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

### **Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares)**

Mondy (2010) menciona que los aspectos de desempeño de un individuo se pueden establecer como criterios de evaluación. “Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento”.

- **Actitudes y desempeño laboral:** Robbins & Coulter (2010) define que “Las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación a algo”. Componentes de las actitudes: El componente cognoscitivo, se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona. El componente afectivo, es la parte emocional o sentimental de una actitud. El componente de comportamiento Se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo. Robbins & Coulter (2010) indica que: “Los gerentes no tienen interés en todas y cada una de las actitudes de un empleado. En particular les interesan las actitudes relacionadas con el trabajo. Las tres más conocidas son: primera, la

satisfacción laboral. Segunda, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional. Tercera, el compromiso del empleado.”

- **Satisfacción laboral:** Se refiere a la actitud general de una persona hacia el empleo. Cuando se hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral. Se encuentran las siguientes:
  - Satisfacción y ausentismo
  - Satisfacción y rotación
  - Satisfacción laboral y satisfacción del cliente
  - Satisfacción laboral y comportamiento organizacional,
  - Satisfacción laboral y mal comportamiento en el trabajo
- **Participación en el trabajo:** Es el grado en que un empleado se identifica con el trabajo, participa activamente en él y considera que el desempeño laboral es importante. Los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y ocupan del tipo de trabajo que llevan a cabo. La actitud positiva los lleva a contribuir a el trabajo de formas positivas. Se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo ausentismo, tasas de renuncia más bajas y un mayor compromiso de los empleados con el trabajo. Robbins & Coulter (2010).
- **Compromiso organizacional:** Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas y deseos, a fin de mantener la pertenencia a esa organización, identificarse con la organización empleadora, la creencia general de los empleados de que la compañía valora la contribución y se preocupa por el bienestar, muestran que el compromiso de la organización hacia un empleado puede ser benéfico. Los niveles altos de apoyo organizacional percibido llevan a un incremento en la satisfacción laboral y a una menor rotación. Robbins & Coulter (2010)
- **Compromiso del empleado:** Robbins & Coulter (2010) Los empleados altamente comprometidos están apasionados y profundamente conectados con el trabajo. Los empleados no comprometidos “firman la salida” y no se interesan. Llegan al trabajo, pero no tienen energía ni pasión por él. Las compañías con empleados altamente comprometidos tienen índices de

retención más altos, lo que les ayuda a mantener los costos de reclutamiento y capacitación bajos. Ambos resultados: mejor desempeño y costos más bajos, contribuyen a un desempeño financiero superior.

- **Actitudes y congruencia:** Robbins & Coulter (2010) indica que las personas buscan congruencia entre las actitudes y entre las actitudes y el comportamiento. Esto significa que las personas intentan reconciliar diferentes actitudes y alinear las actitudes y el comportamiento para así parecer racionales y consistentes. Cuando existe una inconsistencia, los individuos hacen lo posible por volverla consistente y modifican las actitudes, alteran el comportamiento, o racionalizan la inconsistencia.

### **Evaluación de desempeño**

Chiavenato (2009) define evaluación del desempeño “Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y el potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.”

Sotomayor (2015) menciona que el objetivo esencial de la evaluación del desempeño: “Es determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendada.”

### **Motivos para evaluar el desempeño laboral**

Dessler & Varela (2011) menciona que existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones. Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Tercera, sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al

brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de las fortalezas y debilidades exhibidas.

Chiavenato (2009) Toda persona necesita recibir realimentación sobre el desempeño para saber cómo ejerce el trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas.

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de los colaboradores son:

- Recompensas
- Realimentación
- Relaciones
- Percepción
- Potencial de desarrollo
- Asesoría

### **Tipo de evaluación de desempeño en función de quien la realiza**

Chiavenato (2009) menciona los siguientes tipos de evaluación desde el punto de vista de quien la realiza: Autoevaluación, evaluación por jefe o superior, por jefe y subordinado, por el equipo de trabajo, la evaluación de 360° y la evaluación hacia arriba

### **Proceso de la evaluación de desempeño**

Chiavenato (2009) indica que la evaluación de desempeño cuenta con el siguiente proceso:

- Identificar objetivos específicos de la evaluación del desempeño.
- Establecer expectativas de la persona que es el análisis del trabajo.
- Analizar el trabajo desempeñado.
- Evaluar el desempeño.
- Discutir la evaluación con el trabajador.

## **Evaluación de desempeño como forma de realimentación**

Chiaventao (2009) describe que la evaluación del desempeño como forma de realimentación para las personas, constituye un instrumento para realimentar información, es decir, para proporcionar a las personas información y orientación, para la autoevaluación, autodirección y autocontrol. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y extenso con nuevos aspectos como:

- La competencia personal que implica la capacidad para aprender de las personas y la creación de conocimientos y habilidades nuevas y diferentes.
- La competencia tecnológica que implica la capacidad para asimilar el conocimiento de las diferentes técnicas que se necesitan para el desempeño e incluye generalidad y multifuncionalidad.
- La competencia metodológica que implica la capacidad para tomar la iniciativa e implantar medidas para resolver problemas en diversas situaciones. Es como un espíritu emprendedor que resuelve espontáneamente los problemas.
- La competencia social que implica la capacidad para relacionarse con personas o grupos, así como para trabajar en equipo.



## Cronograma

**Tabla 33**

*Cronograma de actividades del estudio*

Actividad a Realizar	Año 2021						
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Planteamiento del problema y justificación	■						
Desarrollo de marco teórico		■	■				
Desarrollo de instrumento para recopilación de información				■			
Estimación de población y muestra, así como la asignación de asesor		■					
Aplicación de instrumento				■	■		
Tabulación y análisis de Resultados						■	
Interpretación y descripción de resultados						■	■
Desarrollo de propuesta y conclusiones							■




## Presupuesto

**Tabla 34**

*Presupuesto para desarrollo de estudio*

Descripción de Actividades	Valor
Consumo de combustible	Q.1,000.00
Pago asesoría	Q.2,500.00
Servicio de internet	Q.400.00
Hojas tamaño carta, papel bond	Q300.00
Empastado	Q.200.00
Impresiones	Q.400.00
Gastos varios e imprevistos	Q.900.00
<b>Total inversión de investigación.</b>	<b>Q 5,700.00</b>

## Anexo II: INSTRUMENTOS

		<h3>ENCUESTA PARA JEFES</h3>	
Boleta No. _____			
El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar la relación de las competencias transversales y el desempeño laboral de las personas que brindan los servicios de capacitación en la región para la empresa; esta información será utilizada en el trabajo de tesis titulado: “Competencias transversales y su relación con el desempeño laboral”, por lo que los datos obtenidos serán utilizados de forma confidencial y con fines académicos.			

1. ¿Considera que el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación logra definir competencias laborales?

Definitivamente si

Probablemente si

No estoy seguro

Probablemente  
no

Definitivamente  
no

2. ¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación clasifica las competencias laborales según la empresa?

Definitivamente si

Probablemente si

No estoy seguro

Probablemente  
no

Definitivamente  
no

3. ¿La planificación de las actividades del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación, tiene una secuencia lógica que permiten alcanzar los objetivos establecidos del área de trabajo o según especialidad?

Totalmente de  
acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni  
en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en  
desacuerdo

4. ¿Las actividades que realiza personal que brinda servicios de formación y/o capacitación dentro de las funciones es de calidad?

Totalmente de  
acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni  
en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en  
desacuerdo

5. ¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación realiza una gestión (administración de actividades) apropiada de las actividades que permiten alcanzar los objetivos establecidos según área o especialidad?

Totalmente de  
acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni  
en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en  
desacuerdo

6. ¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación analiza de manera lógica toda la información que se maneja en la organización y puesto de trabajo a manera de utilizar la más relevante?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

7. ¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación cuenta con la disposición de compartir, estimulando las acciones de dar, recibir información, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos (trabajo en equipo)?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

8. ¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación posee interés de aportar capacidades, cualidades y conocimientos en bien de la satisfacción, tanto del cliente externo, como interno (servicio al cliente)?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

9. ¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación utiliza en forma racional los recursos destinados para la generación de productos o servicios con base en los objetivos y/o actividades establecidas según área o especialidad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

10. ¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación, genera nuevas ideas para el mejoramiento de procesos, servicios y/o productos de acuerdo al área o especialidad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

11. ¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación utiliza apropiadamente la tecnología de la información y comunicación propia de la empresa (uso de computadora, programas y plataformas) en el desarrollo de las actividades de acuerdo al área o especialidad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

12. ¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación utiliza de manera adecuada los aspectos de medidas de seguridad, manejo respecto a cuidados del medio ambiente, (higiene) de acuerdo al área o especialidad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

13. Corresponde valorar cada una de las competencias transversales que considera tienen mayor relevancia para el desarrollo competente de las actividades del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación. Según la escala, valore cada una.

Competencia transversal a valorar	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
Planificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso de tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conservación del medio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿Cómo califica el desempeño laboral del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excelente	Muy bueno	Aceptable	Regular	Malo

15. ¿Qué criterio de desempeño considera que toma más valor en la empresa para el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Personalidad (actitudes, conductas)	Competencias (específicas según especialidad)	Logro de metas	Potencial de mejoramiento
<input type="text"/>			
Otros, especifique			

---

16. ¿Qué tipo de actitudes en relación al desempeño laboral considera que tiene el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación, puede elegir varias opciones?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Satisfacción laboral	Participación en el trabajo	Compromiso organizacional	Compromiso del empleado	Actitudes y congruencia

17. ¿En la empresa, aplican evaluaciones de desempeño al personal que brinda servicios de formación y/o capacitación?

<input type="text"/>	<input type="text"/>
Si	No

---

18. ¿Si la respuesta de la interrogante anterior es afirmativa, indique ¿qué tipos de evaluaciones de desempeño realizan? puede elegir varias opciones

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Autoevaluación	El jefe evalúa al colaborador	Jefe y colaborador juntos	El equipo de trabajo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Evaluación de 360°	Colaborador evalúa al jefe	Otros especifiquen	

---

19. ¿Cuál es el motivo para evaluar el desempeño laboral del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación? puede elegir varias opciones.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Recompensa (premios o castigo)	Realimentación (puntos fuertes y/o débiles)	Relaciones (mejorarlas con los que le rodean)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Percepción (saber lo que las personas en derredor piensan de del personal)	Potencial de desarrollo (plan de carrera, ascenso)	Asesoría (para aconsejar y orientar a los colaboradores)

---

20. ¿Considero que el proceso de evaluación de desempeño al personal que brinda servicios de formación y/o capacitación de la empresa es funcional?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

21. ¿Considera que las competencias transversales o genéricas tienen una relación con el desempeño laboral del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación?

Definitivamente si

Probablemente si

No estoy seguro

Probablemente  
no

Definitivamente  
no

---



Boleta No. \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar la relación de las competencias transversales y el desempeño laboral de las personas que brindan los servicios de capacitación en la región para la empresa; esta información será utilizada en el trabajo de tesis titulado: "Competencias transversales y su relación con el desempeño laboral", por lo que los datos obtenidos serán utilizados de forma confidencial y con fines académicos.

1. ¿Tiene conocimiento sobre la definición de competencias laborales?

Definitivamente si

Probablemente si

No estoy seguro

Probablemente  
no

Definitivamente  
no

2. ¿Identifica la clasificación de las competencias laborales según la empresa?

Definitivamente si

Probablemente si

No estoy seguro

Probablemente  
no

Definitivamente  
no

3. ¿La planificación de las actividades tienen una secuencia lógica que permiten alcanzar los objetivos establecidos del área de trabajo o según especialidad que posee?

Totalmente de  
acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni  
en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en  
desacuerdo

4. ¿Las actividades que realiza dentro de las funciones que le competen son de calidad?

Totalmente de  
acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni  
en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en  
desacuerdo

5. ¿Realiza una gestión (manejo adecuado) apropiada de las actividades que permiten alcanzar los objetivos establecidos según área o especialidad?

Totalmente de  
acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni  
en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en  
desacuerdo

6. ¿Analiza de manera lógica toda la información que se maneja en la organización y puesto de trabajo a manera de utilizar la más relevante?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

7. ¿Cuenta con la disposición de compartir, estimulando las acciones de dar, recibir información, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

8. ¿Posee interés de aportar las capacidades, cualidades y conocimientos en bien de la satisfacción, tanto del cliente externo, como interno?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

9. ¿Utiliza en forma racional los recursos destinados para la generación de productos o servicios con base en los objetivos y/o actividades establecidas según área o especialidad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

10. ¿Genera nuevas ideas para el mejoramiento de procesos, servicios y/o productos de acuerdo al área o especialidad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

11. ¿Utiliza apropiadamente la tecnología de la información y comunicación propia de la empresa (uso de computadora, programas y plataformas) en el desarrollo de las actividades de acuerdo al área o especialidad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

12. ¿Utiliza de manera adecuada los aspectos de medidas de seguridad, manejo respecto a cuidados del medio ambiente, (higiene) de acuerdo a su área o especialidad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---



13. ¿Corresponde valorar cada una de las competencias transversales que considere tienen mayor relevancia para el desarrollo competente de las actividades en los servicios de formación y/o capacitación que realiza? Según la escala, valore cada una.

Competencia transversal a valorar	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
Planificación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Administración de actividades	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Administración de la información	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Trabajo en equipo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Servicio al cliente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Productividad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Innovación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Uso de tecnología	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Conservación del medio ambiente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14. ¿Cómo califica el desempeño laboral que brinda en los servicios de formación y/o capacitación?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Excelente	Muy bueno	Aceptable	Regular	Malo

15. ¿Qué criterio de desempeño considera que toma más valor en la empresa para el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Personalidad (actitudes, conductas)	Competencias (específicas según especialidad)	Logro de metas	Potencial de mejoramiento
<input type="text"/>			
Otros, especifique			

16. ¿Qué tipo de actitudes en relación al desempeño laboral considera que tiene respecto a los servicios de formación y/o capacitación que brinda? puede elegir varias opciones?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfacción laboral	Participación en el trabajo	Compromiso organizacional	Compromiso del empleado	Actitudes y congruencia

---

17. ¿En la empresa, aplican evaluaciones de desempeño respecto a los servicios de formación y/o capacitación que brinda?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si	No

---

18. ¿Si la respuesta de la interrogante anterior es afirmativa, indique ¿qué tipos de evaluaciones de desempeño realizan? puede elegir varias opciones

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoevaluación	El jefe evalúa al colaborador	Jefe y colaborador juntos	El equipo de trabajo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Evaluación de 360°	Colaborador evalúa al jefe	Otros especifique	

---

19. ¿Cuál es el motivo para evaluar el desempeño laboral respecto a los servicios de formación y/o capacitación? puede elegir varias opciones

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recompensa (premios o castigo)	Realimentación (puntos fuertes y/o débiles)	Relaciones (mejorarlas con los que le rodean)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percepción (saber lo que las personas en derredor piensan de del personal)	Potencial de desarrollo (plan de carrera, ascenso)	Asesoría (para aconsejar y orientar a los colaboradores)

---

20. ¿Considero que el proceso de evaluación de desempeño al personal que brinda servicios de formación y/o capacitación de la empresa es funcional?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

---

21. ¿Considera que las competencias transversales o genéricas tienen una relación con su desempeño laboral de acuerdo a los servicios de formación y/o capacitación que brinda?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no

---

**Anexo II: Matriz de operacionalización de variables.**

Variable	Dimensión	Indicadores	Índice	Preguntas	Sujetos
2. Competencias Transversales	2.1 Definición de competencia laboral			¿Considera que el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación logra definir competencias laborales?	Jefe y Colaborador
	2.2 Clasificación de las competencias		a. Básicas b. transversales c. específicas	¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación clasifica las competencias laborales según la empresa?	Jefe y Colaborador
	2.3 Competencias Transversales			¿Corresponde valorar cada una de las competencias transversales que considera tienen mayor relevancia para el desarrollo competente de las actividades del personal que brinda servicios de formación y/o	Jefe y Colaborador

			capacitación Según la escala, valore cada una.	
		2.3.1 Planificación.	¿La planificación de las actividades del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación, tiene una secuencia lógica que permiten alcanzar los objetivos establecidos del área de trabajo o según especialidad?	Jefe y Colaborador
		2.3.2 Calidad	¿Las actividades que realiza personal que brinda servicios de formación y/o capacitación dentro de las funciones es de calidad?	Jefe y Colaborador
		2.3.3 Administración de actividades	¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación realiza una gestión (administración de actividades) apropiada de las actividades que	Jefe y Colaborador

				permiten alcanzar los objetivos establecidos según área o especialidad?	
		2.3.4 Administración de la información		¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación analiza de manera lógica toda la información que se maneja en la organización y puesto de trabajo a manera de utilizar la más relevante?	Jefe y Colaborador
		2.3.5 Trabajo en equipo		¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación cuenta con la disposición de compartir, estimulando las acciones de dar, recibir información, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos (trabajo en equipo)?	Jefe y Colaborador
		2.3.6 Servicio al cliente		¿El personal que brinda servicios de formación y/o	Jefe y Colaborador

				capacitación posee interés de aportar capacidades, cualidades y conocimientos en bien de la satisfacción, tanto del cliente externo, como interno (servicio al cliente)?	
		2.3.7 Productividad		¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación utiliza en forma racional los recursos destinados para la generación de productos o servicios con base en los objetivos y/o actividades establecidas según área o especialidad?	Jefe y Colaborador
		2.3.8 Innovación		¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación, genera nuevas ideas para el mejoramiento de procesos,	Jefe y Colaborador

				servicios y/o productos de acuerdo al área o especialidad?	
		2.3.9	Uso de tecnología	¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación utiliza apropiadamente la tecnología de la información y comunicación propia de la empresa (uso de computadora, programas y plataformas) en el desarrollo de las actividades de acuerdo al área o especialidad?	Jefe y Colaborador
		2.3.10	Conservación del medio ambiente	¿El personal que brinda servicios de formación y/o capacitación utiliza de manera adecuada los aspectos de medidas de seguridad, manejo	Jefe y Colaborador

				respecto a cuidados del medio ambiente, (higiene) de acuerdo a su área o especialidad?	
3. Desempeño Laboral	3.1 Definición de desempeño laboral			<p>¿Cómo califica el desempeño laboral del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación?</p> <p>¿Considera que las competencias transversales o genéricas tienen una relación con el desempeño laboral del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación?</p>	Jefe y Colaborador



	<p>3.2 Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares)</p>	<p>3.2.1 Rasgos de personalidad 3.2.2 Competencias 3.2.3 Logro de las metas 3.2.3 Potencial de mejoramiento</p>		<p>¿Qué criterio de desempeño considera que toma más valor en su empresa para el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación?</p>	<p>Jefe y Colaborador</p>
	<p>3.3 Actitudes y Desempeño Laboral</p>	<p>3.3.1 Satisfacción Laboral</p>	<p>a. Satisfacción y productividad b. Satisfacción y ausentismo c. Satisfacción y rotación d. Satisfacción laboral y satisfacción del cliente e. Satisfacción laboral y comportamiento organizacional</p>	<p>¿Qué tipo de actitudes en relación al desempeño laboral considera que tiene el personal que brinda servicios de formación y/o capacitación puede elegir varias opciones?</p>	<p>Jefe y Colaborador</p>

			f. Satisfacción laboral y mal comportamiento en el trabajo		
		3.3.2	Participación en el trabajo		
		3.3.3	Compromiso organizacional		
		3.3.4	Compromiso del empleado		
		3.3.5	Actitudes y congruencia		
	3.4	Evaluación de Desempeño		¿En la empresa, aplican evaluaciones de desempeño al personal que brinda servicios de	Jefe y Colaborador

				formación y/o capacitación?	
		3.4.1 Motivos para evaluar el desempeño laboral:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recompensas</li> <li>b. Realimentación.</li> <li>c. Relaciones</li> <li>d. Percepción:</li> <li>e. Potencial de desarrollo</li> <li>f. Asesoría</li> </ul>	¿Cuál es el motivo para evaluar el desempeño laboral del personal que brinda servicios de formación y/o capacitación? puede elegir varias opciones	Jefe y Colaborador
		3.4.2 Tipo de evaluación de desempeño de acuerdo en función de quien la realiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Autoevaluación</li> <li>b. Jefe o superior</li> <li>c. Jefe y subordinado</li> <li>d. El equipo de trabajo:</li> <li>e. La evaluación de 360°</li> <li>f. La evaluación hacia arriba</li> </ul>	¿Qué tipos de evaluaciones de desempeño realizan? puede elegir varias opciones	Jefe y Colaborador

		3.4.3 Proceso de la evaluación de desempeño		¿Considero que el proceso de evaluación de desempeño al personal que brinda servicios de formación y/o capacitación de la empresa es funcional?	Jefe y Colaborador
--	--	---	--	---	--------------------