

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS LABORALES

(Estudio realizado con colaboradores de la empresa Añejos de Altura S.A. de la cabecera departamental de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

JUAN MANUEL MORALES TZERECH

CARNET 16197-16

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS LABORALES

(Estudio realizado con colaboradores de la empresa Añejos de Altura S.A. de la cabecera departamental de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES**

**POR
JUAN MANUEL MORALES TZERECH**

**PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

**QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. HUGO LEONEL PEREIRA GÁMEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. EVELYN PAOLA GRESSI GÁLVEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

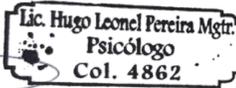
Quetzaltenango, 19 de noviembre de 2020.

Ingeniera: Nivia Calderón
Sub-directora Académica.
Universidad Rafael Landívar.
Campus Quetzaltenango.
Su Despacho.

Respetable Ingeniera Calderón.

Como asesor del trabajo de tesis titulado **Capacitación y Competencias Laborales** (Estudio realizado con colaboradores de la entidad Añejos de Altura S.A. de Quetzaltenango) elaborado por el estudiante Juan Manuel Morales Tzerech, con registro No. 1619716, previo a conferírsele el título de LICENCIADO EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, me permito informarle que esta tesis es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, constituyendo un valioso aporte para todos los profesionales tanto de Psicología como de otras disciplinas por su contenido, por lo que a mi juicio está concluida y cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Rafael Landívar, por lo tanto solicito se designe al revisor/a de fondo de esta investigación para que emita su dictamen correspondiente.

Deferentemente,



Lic. Hugo Leonel Pereira Gámez. Mgtr.
Asesor.
Colegiado 4,862

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JUAN MANUEL MORALES TZERECH, Carnet 16197-16 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052898-2021 de fecha 21 de enero de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS LABORALES

(Estudio realizado con colaboradores de la empresa Añejos de Altura S.A. de la cabecera departamental de Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de febrero del año 2021.



MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

- A Dios: Por darme una segunda oportunidad de vivir y lograr este anhelo, por ser la luz en mi camino y estar en todo momento, por darme la sabiduría para culminar con éxito esta etapa de mis estudios y la perseverancia para alcanzar este triunfo.
- A mis Padres Prudencia Tzerech Sinto, por estar conmigo cuando mi salud atravesaba por momentos difíciles de lo contrario esto no hubiese sido posible, por ese apoyo incondicional desde los inicios de mi formación orientándome, por ser ese ejemplo de lucha y esfuerzo. Manuel Morales Morales, por guiarme en los caminos de Dios al brindarme apoyo moral y espiritual.
- A mi Esposa e Hijo Por su apoyo durante el proceso de formación, pero sobre todo por darme esa motivación de seguir adelante y luchar por nuestros sueños.
- A mis Hermanos Por creer en mí, al darme su apoyo que sin duda fue fundamental en este logro, por enseñarme que cuando se trabaja y se tiene una visión se pueden alcanzar los objetivos.
- A María Jiménez López Por recibirme en su hogar cuando necesitaba de ayuda moral y espiritual, por ser un ejemplo de valentía, sobre todo por mostrarme la fidelidad que se debe tener con Dios. Ahora está en cielo descansando cuidando a sus seres queridos.
- A la Universidad Rafael Landívar Campus de Quetzaltenango, por ser la casa de estudios que me brindó una excelente formación académica con valores.

A mis Asesor

Mgtr. Hugo Leonel Pereira Gámez por su apoyo, compromiso y sus valiosos aportes durante todo el proceso.

A mi revisora
de fondo

Lic. Evelyn Paola Gressi Gálvez por sus valiosas aportaciones al final de este proceso.

A Añejos de
Altura S.A.

Por brindarme la oportunidad de realizar dicha investigación brindándome el espacio correspondiente para la culminación de dicho proceso.

ÍNDICE

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Capacitación.....	7
1.1.1 Definición.....	7
1.1.2 Capacitación y desarrollo estratégico.....	8
1.1.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	9
1.1.4 El proceso de capacitación.....	11
1.1.5 Técnicas de capacitación.....	12
1.1.6 Métodos complejos para la capacitación y el desarrollo.....	15
1.1.7 Métodos para evaluar la capacitación y el desarrollo.....	16
1.1.8 Capacitación para la gestión del talento en el desarrollo de las competencias laborales.....	17
1.2 Competencias laborales.....	19
1.2.1 Definición.....	19
1.2.2 Componentes de las competencias laborales.....	20
1.2.3 Clasificación de las competencias laborales.....	21
1.2.4 Como desarrollar las competencias laborales.....	23
1.2.5 Metodología para la identificación de competencias.....	27
1.2.6 Gestión del conocimiento en las competencias laborales.....	28
1.2.7 Metodología para la evaluación de las competencias laborales.....	29
1.2.8 El rol del líder en el desarrollo de competencias laborales.....	32
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	34
2.1 Objetivos.....	35
2.1.1 Objetivo general.....	35
2.1.2 Objetivos específicos.....	35

2.3 Variables o elementos de estudio	35
2.4 Definición de variables o elementos de estudio	36
2.4.1 Definición conceptual de variables o elementos de estudio.....	36
2.4.2 Definición operacional de las variables o elementos de estudio	36
2.5 Alcances y límites.....	36
2.6 Aportes.....	37
III. MÉTODO	38
3.1 Sujetos.....	38
3.2 Instrumento	38
3.3 Procedimiento.....	38
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	39
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
V. DISCUSIÓN.....	51
VI. CONCLUSIONES	55
VII. RECOMENDACIONES	56
VIII. REFERENCIAS	57
ANEXO	61

Resumen

El proceso capacitación constituye un papel fundamental para que los colaboradores de una organización se adapten y desenvuelvan dentro de su puesto de trabajo, por otro lado, se encuentran las competencias laborales que se relacionan con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de la persona que promueven una alta efectividad en sus distintas actividades laborales para que su trabajo posea un valor agregado y pueda contribuir a la calidad de la empresa. El objetivo principal de la presente investigación fue establecer la relación que tiene el proceso de la capacitación en el desarrollo de las competencias laborales para desempeñar eficientemente las respectivas funciones del colaborador, se trabajó con 50 colaboradores ubicados en distintos puestos y que pertenecen a la empresa Añejos de Altura S.A. de la cabecera departamental de Quetzaltenango.

La investigación es de tipo cuantitativo con diseño descriptivo correlacional, para la recolección de la información se utilizó como instrumento una escala de Likert realizado por el investigador y avalada por una terna de profesionales, acorde a los resultados obtenidos se concluye que la capacitación se encuentra relacionada en el desarrollo de las competencias laborales ya que todos los colaboradores manifestaron un avance muy significativo esto porque la empresa promueve capacitaciones de forma interna como externa. Por lo anterior mencionado se recomienda seguir con las capacitaciones, pero así mismo considerar retroalimentar dichos procesos de formación con documentos que refuercen el contenido que se reciba, con el fin de mantener la calidad en cada una de sus áreas para alcanzar los resultados deseados.

I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala las organizaciones buscan atraer personal calificado, para que puedan aspirar y ocupar un puesto dentro de la misma con el propósito de contribuir al alcance de sus objetivos, ya que lo que pretenden es permanecer en el mercado laboral y de alguna forma ser competitivos, pero ignoran también que lo anterior mencionado y su estabilidad va depender de como ellos gestionen a su personal, en nuestra región un número significativo de empresas aún se abstienen a la hora de gestionar a su personal bajo el enfoque de competencias esto se debe a la inversión que se necesita hacer como también por el tiempo que hay que invertirle para que sea una realidad, ya que en esta gestión se involucran varios procesos y se requiere de un alto compromiso tanto de los colaboradores como de la empresa.

En el contexto donde se desenvuelven las empresas pero en menor cantidad se encuentran aquellas que si ven al personal como parte fundamental para su competitividad, es por ello que en la actualidad existen métodos que pueden ayudar a estas empresas al momento de gestionar el talento bajo un enfoque competitivo y que les ayude a responder a las exigencias del entorno, lo que se busca es un personal con las competencias necesarias para que su trabajo sea efectivo, en la región estos métodos han tenido una aparición que lentamente hacen que estas empresas que son pocas recurran a ella con mayor frecuencia dentro de estos métodos se encuentra los que es la capacitación.

Se establece la capacitación como un proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, en el ámbito laboral lo que pretende es que los colaboradores adquieran y actualicen conocimientos, desarrollen sus habilidades y competencias, para alcanzar así los objetivos definidos por parte de la organización, con el propósito de mejorar el desempeño de una función laboral o el conjunto de ellas, fomenta el mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad, así poder tener un desarrollo integral para los colaboradores como para la organización.

Las competencias laborales permiten que las personas tengan mejores índices de desempeño en su puesto de trabajo y permite el desarrollo en su carrera laboral por lo anterior mencionado las competencias específicas son aquellas que las determina una empresa en base a sus funciones productivas principales y funciones en cada puesto de trabajo para alcanzar mayor eficiencia. Las competencias también se definen como la capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y

experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto, con el fin de dar un incremento ya sea físico, intelectual o moral, el desarrollo está descrito en términos de acción y efecto de desarrollar o desarrollarse, por tanto, si se habla de desarrollo de competencias se tratará de una serie de actividades orientadas a mejorar el desempeño en las actividades asignadas.

Para la psicología industrial/organizacional realizar dicho estudio es de importancia para dar a conocer cómo empresa y colaborador pueden ayudarse mutuamente para su crecimiento en el ámbito laboral, para esto es necesario potenciar las competencias laborales a través de capacitaciones bien dirigidas para que pueda cumplirse con los estándares y objetivos de la organización. El objetivo de la presente investigación se orienta en establecer como la capacitación tiene relación a la hora de desarrollar las competencias de los colaboradores quienes participen en capacitaciones y como es que la reciben, esto le permitirá a la organización ver la importancia de gestionar el talento bajo el enfoque de las competencias laborales.

A continuación, se presentan varias investigaciones que describen la importancia de cada variable, para adentrar en la temática se presentan diversos autores.

Rojas (2018) en la tesis titulada Capacitación y desempeño laboral, de Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre la capacitación con el desempeño laboral de los colaboradores de Tenería San Miguel de la ciudad de Quetzaltenango. La muestra lo conformaron 36 sujetos del área operativa de los cuales en su mayoría eran hombres entre las edades de 30 a 50 años de edad con diferente estatus social y de distintos grados académicos. La investigación fue de tipo cuantitativo descriptivo; para la recolección de los datos se utilizó una encuesta; con los datos que se obtuvieron se concluyó que sí existe una relación entre la capacitación y el desempeño laboral, pues se obtuvieron resultados positivos provenientes de la capacitación y la medición del rendimiento de los colaboradores. Se hizo la recomendación de seguir con los planes de capacitación enfocados, en brindar conocimientos, desarrollar habilidades o de crecimiento personal, ya que estos elementos contribuyen para que el personal se desenvuelva de manera efectiva en su trabajo, cuando los elementos están relacionados con los requerimientos de la organización.

Cota y Rivera (2016) en el artículo titulado La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados que aparece en la página electrónica CyTA del mes de septiembre, explican que la capacitación es el resultado del deseo de las organizaciones de ser competitivas en

su medio y que es una inversión para el capital humano, en los resultados obtenidos mostraron que el personal no poseen los conocimientos y la preparación necesaria para atender a un gran número de clientes en las distintas tiendas por la falta de capacitaciones en temas como: trato o servicio al cliente, enfatizan en dejar atrás la idea que la capacitación es inútil y costosa, ya que lo que buscan es transmitir la misión y una visión clara para generar un sentido de compromiso en los colaboradores, esto dará lugar a una visión compartida, además explican el beneficio que se tiene al estar asociado con una empresa capacitadora y que esto ayudan a reducir costos.

Establecen que la ejecución de la capacitación va implicar elaborar un plan que deberá estar en relación con la planeación estratégica de la organización esto permitirá atraer varios beneficios tanto para la organización como para los colaboradores, con los resultados que se obtengan la empresa debe entender que es necesario que se hagan cambios para que la capacitación sea efectiva, es importante también que se elabore un programa para dar a conocer y evaluar los aspectos en los que la empresa está enfocada, esto permitirá mejorar las relaciones humanas de forma interna y externa, además al ser un proceso planeado favorece en la planeación y formación del recurso humano con el que se cuenta y los que requiera en un futuro.

Parra y Rodríguez (2015) en el artículo La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones que se encuentra en la revista Investigación, desarrollo e innovación Vol. 6 del mes de septiembre, mencionan la importancia de la capacitación y fomentan que su continuidad ayuda al aumento de los conocimientos, habilidades y la adquisición de actitudes que hacen a un colaborador más competitivo, por ello enfatizan en que se debe considerar la capacitación ya como una actividad más del que hacer empresarial, porque el beneficio de la formación constante del personal es una base para el éxito de la empresa, ya que los niveles de rendimiento y les permite distinguirse de las demás organizaciones además que el prestigio de la empresa se mantiene siempre en lo positivo, ya que en la actualidad las empresas se encuentran en un entorno cambiante donde tienen que responder a las exigencias que se presenten, pero es importante recalcar que la capacitación para que tenga un efecto de calidad, es necesario que se consideren temas relacionados como: tipo, métodos, beneficios y como un proceso.

Explican además la alta calidad que se obtiene al tener un sistema de gestión de calidad basándose por medio de métodos de formación en este caso la capacitación, que pueden estar orientadas de forma específica que son capacitaciones que sirven de instrumento a las empresas para integrar

factores sociales, económicos y factores ambientales para crear un plan estratégico más competitivo; como también puede ser polivalente que es donde el trabajador recibe conocimiento desde su área, el beneficio de esta capacitación es que prepara a los colaboradores en su día a día y después de su retiro porque fortalece lo que el colaborador es y lo que saben. Exhortan a que la capacitación es una de las mejores inversiones que pueden asumir permitiéndoles mejores resultados con un personal calificado.

Peirane (2014) en el artículo titulado La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa que se encuentra en la página electrónica gestipolis del mes de marzo, explica la importancia de la capacitación ya que en sus beneficios se encuentran el dar soluciones a los problemas que presentan la empresas y que a su vez aumentan su rentabilidad, también disminuyen los accidentes laborales ya que el personal conoce y está preparado para desenvolverse efectivamente en su área de trabajo, enfatiza en que estos factores ayudarán a que el personal adquieran un mayor compromiso con la empresa, porque se le permite desarrollarse tanto personal como profesionalmente, además añade que si existe una buena comunicación entre todos esto será una motivación para que cada colaborador se involucre al cien por ciento. Lo relevante de todo esto es que lo colaboradores reciban capacitación constante para que puedan ser productivos, de esta forma beneficiar a la empresa, expresa que es necesario considerar elementos como la motivación, trabajo en equipo, liderazgo y la comunicación, también en que debe haber compromiso por parte de la organización para buscar variedad de métodos o sistemas enfocados a transmitir las competencias necesarias para desempeñar una labor de forma eficiente.

Quiñonez (2013) en la tesis titulada Capacitación del recurso humano ante los cambios tecnológicos de la mediana empresa, de Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue analizar si el recurso humano ha sido capacitado conforme a los cambios tecnológicos que se han incorporado y si han utilizado técnicas adecuadas, de la ciudad de Quetzaltenango. La muestra utilizada fueron jefes de producción y operarios de las organizaciones en las cuales se obtuvo acceso. La investigación fue de tipo cuantitativo descriptivo; se utilizó una boleta de opinión, que contuvo preguntas relacionadas con el tema específico; con el reflejo de los datos se concluyó que todas las empresas han realizado procesos de capacitación para su personal ante los cambios que estos han adquirido a través del tiempo, pero en su mayoría no han sido cien por ciento efectivas esto por no estructurar la capacitación con los requerimientos que conlleva dicho proceso. Se

recomendó que se capacite a los colaboradores con el uso de la técnica de capacitación para que sea útil y permita a cada colaborador ser eficiente, esto a través de la asesoría con personas especializadas y poder ser asertivos a la hora de intervenir.

Zaldaña (2019) en el artículo Competencias Laborales del Ejecutivo para el 2020 en Guatemala que se encuentra en la página electrónica NBS del mes de julio, explica los aportes de desarrollar las competencias laborales ya que ayudan a las personas a encontrar un trabajo estable como también ejercer de forma independiente y aprovechar la economía que aún está en crecimiento, las organizaciones a través del tiempo han encontrado distintas formas de reclutar y seleccionar a su personal para llenar las vacantes disponibles, poco a poco se ha dejado las técnicas donde se evaluaba por calificaciones y atributos personales. Aporta que en Guatemala el mercado laboral y las empresas ya se centran en que el recurso humano posea las competencias básicas, genéricas como las específicas, para que se desempeñen de forma afectiva en su puesto de trabajo y lograr los objetivos empresariales. Las competencias laborales buscan además la aplicación de tres campos el saber, saber hacer y el saber ser, son elementos que en nuestro medio aún no se conocen del todo, pero algunas empresas ya incorporan este enfoque en la gestión del recurso humano y contribuyan en la administración como la planificación, para aumentar los estándares de productividad, calidad e innovación entre otros aspectos desde su puesto de trabajo.

Herrera (2015) en la tesis titulada Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, de Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue determinar las competencias laborales que poseían los colaboradores de Bimbo, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa. La muestra fueron 25 colaboradores de sexo masculino con edades comprendidas de 18 a 35 años del área de ventas. La investigación fue de tipo descriptiva exploratoria, se utilizó un instrumento de elaboración propia, el cual fue analizado y autorizado por expertos en el tema; con la proyección de los resultados se llegó a la conclusión que los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo, se encuentran en el rango alto en relación a los tres campos que abarcan las competencias laborales que son el hacer, el ser y el saber, elementos que abarcó dicho estudio. En base a esto se recomendó desarrollar distintas estrategias para reforzar las competencias que presentaron los participantes y poder desempeñarse de manera efectiva desde sus labores.

Amigot y Martínez (2013) en el artículo Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos que se encuentra en la revista Universitas psychologica vol. 12, núm. 4, del mes de diciembre, explican que con el paso de los años este enfoque ha ido consolidándose conforme a los cambios del entorno, su aporte en la actualidad a la empresa es que se logra el desarrollo deseado, lo que pretende es la implicación total de las personas hacia su puesto. Esta gestión inicia desde la selección, la formación, hasta la evaluación de los colaboradores, elementos que son utilizados como indicadores porque es ahí donde se llega a identificar las competencias ya sea de forma individual o grupal, para que se puedan estructurar estrategias y acciones en base a dichos indicadores. Esta modalidad tiene un doble efecto el primero es agilizar cualidades personales para desarrollar de forma eficiente las tareas, la segunda es para adoptar una responsabilidad y hacer del trabajo como si fuera personal. Una empresa competitiva es aquella que cuenta con un personal preparado, pero además comprometido, las competencias hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes ya sea de forma grupal o individual que deben tener los colaboradores para un buen desempeño.

Chávez (2012) en el artículo La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización que se encuentra en la revista Pensamiento y gestión núm. 33, del mes de junio, explica que el aporte de la gestión por competencias se fundamenta en crear actividades educativas que faciliten el desarrollo de habilidades y poder así relacionar la teoría con la práctica, las competencias pueden contribuir a mejorar el desempeño a través de un enfoque funcional, que son los conocimientos requeridos para las habilidades de una especialidad de trabajo, el otro enfoque está orientado en las conductas que se deben tener para poder relacionarse con otras unidades de trabajo, esto contribuye a que la organización pueda ser competitiva y sostenible ante los cambios del entorno, enfocándose en actividades donde los colaboradores puedan experimentar conocimientos pero además que puedan desarrollar capacidades, el propósito es ayudarlos en la adquisición de responsabilidades, actitudes y aptitudes necesarias para alcanzar una alta efectividad, esto ayudará a los colaboradores tener oportunidades de desarrollo y crecimiento. Lo que se pretende es generar un aprendizaje continuo, pero sobre todo significativo. El coaching ayudará en este proceso como guía a través de una orientación adecuada y conducir así el potencial del personal hacia un desempeño deseado por parte de la empresa.

Cabrera (2011) en la tesis titulada Gestión de recursos humanos basada en competencias y motivación laboral con instructores de INTECAP de la cabecera de Quetzaltenango, de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue establecer si la gestión de recursos humanos basada en competencias en las empresas produce motivación, la muestra lo conformaron 44 instructores de diferentes carreras técnicas del centro de capacitación, de los cuales todos eran mayores de edad, de ambos sexos y de distintos grados académicos. La investigación fue de tipo descriptiva: se utilizó una boleta de opinión que constaba de 42 ítems; con la proyección de los resultados se concluyó que la gestión por competencias si produce cierta motivación en los colaboradores lo que refleja la adaptación de este enfoque dentro de la organización, lo que promueve una alta competitividad porque existe un alto compromiso. Por último, se recomendó a la organización elaborar estrategias que ayuden al aumento de la motivación en su personal, sobre todo para que la gestión por competencias brinde resultados significativos.

1.1 Capacitación

1.1.1 Definición

Chiavenato (2011) señala que la capacitación es una responsabilidad y una función que debe ser gestionada en línea por parte de la administración de la empresa, esto se debe a que es un proceso con una planeación estratégica, con el propósito de que una persona pueda adquirir también aumentar conocimientos y desarrollar habilidades para que haya una modificación en la conducta dentro su entorno laboral, lo que pretende es que el personal esté preparado para realizar tareas con dichas características, a través de un sistema de aprendizaje dirigido para que se puedan solucionar ciertas deficiencias que estancan la productividad de la organización e impide su crecimiento y desarrollo, por lo que es un proceso orientado a mejorar el rendimiento de las personas que forman parte de una entidad desde sus puestos de trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos propuestas por la misma organización para que estas puedan ser más rentables y sostenibles en el mercado laboral.

Flores (2014) define la capacitación como el resultado de la necesidad de preparar al personal para que puedan realizar labores mecánicas y secuenciadas, porque es necesario que desarrollen las habilidades como las destrezas requeridas, es necesario en todos los puestos e incluso en aquellas labores donde se involucra lo físico, operativo o manual, esto para que contribuyan a los objetivos trazados por parte de la empresa. Añade además que es un proceso que genera aprendizaje porque

genera un cambio en las habilidades, actitudes y los conocimientos del colaborador, también que mejoran la relación con sus compañeros como con sus superiores, es por ello que en la actualidad el proceso de capacitación ya recibe otros nombres como: proceso de formación, desarrollo de personal, entre otros.

1.1.2 Capacitación y desarrollo estratégico

Mondy (2010) explica que la capacitación es el proceso con una aplicación continua que tiene como fin mejorar las competencias de los colaboradores para que estos puedan aumentar el rendimiento de la organización ante las exigencias del entorno, cuando se habla de desarrollo se hace referencia a un aprendizaje más significativo en la persona, esta característica se enfoca más al futuro, para llegar a tener un crecimiento es necesario capacitar al personal un ejemplo de esto es la empresa Cheesecake Factory Inc., que en sus inicios comenzó como una empresa familiar y posteriormente se convirtió en una empresa formal de ventas, llegaron a invertir en cada colaborador alrededor de 2300 dólares y en sus gerentes invirtieron un aproximado de 20000 dólares en capacitaciones, para la empresa el desarrollo es una fuerza que les brinda una diversidad de oportunidades.

El desarrollo se orienta al conjunto de estrategias que van más allá para que cada colaborador pueda acoplarse a las estrategias manteniéndose al margen de los cambios que también vaya a presentar la empresa ya que muchos de estos cambios se deben a que hoy en día el cliente pide una mayor calidad, precios más accesibles acordes a su capacidad y sobre todo en un tiempo apropiado. Como consecuencias los sistemas administrativos buscan a través de la capacitación y el desarrollo metodologías que se alineen a los objetivos empresariales pero lo más importante es que se cumplan con las necesidades del cliente, esto se logra cuando la organización promueve el aprendizaje y de forma continua, al final esto es una cadena pues si el colaborador está satisfecho de la misma forma lo estará el cliente.

Cuando se adopta por capacitar al personal y promover el desarrollo traerá a la organización una variedad de beneficios estratégicos que le permitirá tener un personal motivado que se reflejará en sus relaciones tanto con sus compañeros como con los clientes, evitará que el personal busque abandonar a la organización pues sabe que dentro de la misma puede desarrollarse tanto personal como profesionalmente en consecuencia traerá una rotación pero interna a la hora de las contrataciones y en tales casos en el reclutamiento, es ahí donde el aprendizaje continuo juega un

papel importante para el colaborador pues le permitirá tener oportunidades de ascender, además de que tendrá una mejor remuneración siempre que cumplan con lo que la empresa busca, de lo contrario se pasará a ver el mercado de recursos humanos y es donde aquellas personas que han participado en capacitaciones tendrán un oportunidad.

Al emplear un proceso completo de capacitación dentro de una organización y a la vez promover el desarrollo de sus colaboradores es importante que se deban considerar aquellos aspectos que tendrán influencia y que de alguna forma moldearan su estructura a la hora de su planeación por lo que se debe considerar lo siguiente:

- a) El apoyo de la alta administración esto para que el proceso sea efectivo y tenga resultados positivos.
- b) Los avances tecnológicos que están en constante cambio y que toda organización utiliza.
- c) La complejidad del entorno ya que el mercado laboral hoy en día exige bastante y las empresas deben saber cómo atraer e integrar a su personal.
- d) En los estilos de aprendizaje es importante tomar en cuenta que la capacitación tiene que ser relevante, significativo y que contemple la parte emocional de las personas para que el aprendizaje sea más significativo, otro aspecto a considerar es que hoy en día se aprende al hacer, es decir llevar a la practica la teoría ya que esto permite ver los resultados de dicho proceso.
- e) Cuando las funciones de recursos humanos como el reclutamiento y selección, atraen personal calificado le exigirá a la organización la elaboración de capacitaciones más completas para un desarrollo notable.

Una capacitación estratégica se puede definir entonces como aquella que contempla los aspectos anteriormente descritos, esto permitirá que la capacitación sea bien dirigida porque todo el personal de la empresa sabrá lo que está por realizarse, es muy importante contemplar esto ya que será para asegurar que el proceso sea efectivo y la probabilidad que se alcancen los objetivos sea mayor, sin duda alguna al considerar esto el proceso será trascendente y se alcanzará el desarrollo que toda organización desea.

1.1.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Dassler y Varela (2011) indican que antes de proponer una capacitación se debe realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación o DNC como se le conoce, ya que es la herramienta y

el medio por el cual se obtienen los datos que servirán para la estructurar un plan de capacitación, las fuentes pueden ser los descriptores de puestos, los estándares del desempeño es decir bajo qué criterios se evalúa al personal, una revisión de las tareas que se realizan en el puesto, investigar más en distintas fuentes la naturaleza del trabajo, realizar entrevistas con los colaboradores que conozcan más sobre el puesto, analizar los conflictos que se han presentado y que tienen relación con dicho cargo estas fuentes permitirán identificar los problemas y las necesidades que las empresas con su personal manifiestan.

La elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación puede deberse a varios factores entre ellos está: cuando el personal es nuevo, por lo que se debe realizarse un análisis de tareas que detalle a profundidad las actividades como las funciones que competen al puesto de trabajo, posteriormente se detectarán los conocimientos y las destrezas que dicho cargo requiere así mismo que el nuevo colaborador posea dichas competencias, con esto se llegará a determinar las necesidades de capacitación; por otro lado se encuentra el personal actual es decir aquellos colaboradores que ya forman parte de la organización y que no presentan el desempeño deseado, ya sea porque no sabe hacerlo, no puede o carece de motivación es decir no quiere realizar sus tareas. Llegados a este panorama los aspectos y las fuentes que deben considerarse para recolectar los datos necesarios son los siguientes:

- a) Lo primero es considerar que acá el análisis de tareas ya no debe ser la única fuente.
- b) Una técnica efectiva puede ser las entrevistas a los colaboradores o con los jefes inmediatos.
- c) La evaluación 360 también resulta funcional ya que permite tener una percepción desde varios puntos de vista.
- d) La observación directa resulta útil para detectar aspectos como los conocimientos y habilidades que presenta el colaborador.
- e) Otras técnicas que pueden ser útiles y efectivas son: las encuestas, que la empresa posea centros de evaluación, bitácoras que es ahí donde se detallan a profundidad la funciones que se registran y por lo último la formulación de casos, los juegos de roles entre otras actividades estratégicas orientadas a determinar el desempeño actual de los colaboradores.

Cabe mencionar que el diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso del proceso de capacitación por lo que cada fuente debe ser confiable para recolectar información, es importante ya que será crucial en la calidad como en la efectividad que tendrá dicho proceso

además que ayudará a fijar los objetivos que se pretendan alcanzar cuando se pase a la elaboración de la capacitación como tal.

1.1.4 El proceso de capacitación

Los autores establecen que la capacitación surge por varios motivos, ya sea para gestionar el desempeño acorde a las exigencias de la empresa para cumplir con sus metas y necesidades, como también del deseo de que sus colaboradores posean y desarrollen ciertas cualidades. En años anteriores las capacitaciones estaban orientadas en brindar solo habilidades técnicas, hoy en día una capacitación efectiva es aquella que busca brindar conocimientos y las habilidades necesarias esto como consecuencias de los distintos cambios que hay en el entorno ya sea por factores políticos, administrativos, económicos y el avance en la tecnología, además que brindan las pautas del trabajo equipo es decir que ya se enfoca en las cualidades personales de los colaboradores.

Gestionar una capacitación busca que el desempeño tenga un aumento significativo, por medio de un sistema de aprendizaje donde los colaboradores puedan demostrar que su rendimiento individual y colectivo respondan a las exigencias empresariales, es por ello que la capacitación con su planeación debida debe de estar alineada a los planes estratégicos de la organización, esto es posible cuando existe un dialogo entre recursos humanos y los superiores ya que es ahí donde se establecen los objetivos estratégicos, al igual que se determinan las cualidades que debe poseer el personal para lograr alcanzar la meta, esto permitirá identificar las necesidades de capacitación.

Para que la capacitación pueda llegar a consolidarse y ser una realidad tiene que pasar por un proceso el cual consta de cinco pasos los cuales son:

- a) Lo primero es la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- b) Estructurar un manual de capacitación para detallar el plan, que abarca el material didáctico que se empleará, los materiales, instrumentos y el contenido de la capacitación.
- c) Como todo proceso debe de estar validado por la gerencia y determinar el impacto que tendrá la capacitación.
- d) Una vez autorizado lo ideal es implementar el plan, pero se debe analizar antes al capacitador es decir identificar si posee las capacidades y el material necesario para la capacitación.
- e) La capacitación siempre se realiza para alcanzar ciertos objetivos, una vez que la intervención haya terminado se procede a realizar un proceso de evaluación a los participantes y si estos alcanzaron los resultados deseados según el enfoque que tuvo la capacitación.

Dassler y Varela (2011) para que el proceso sea más completo la organización debe contar con los modelos de competencia es decir identificar las habilidades, conocimientos y actitudes, los encargados de recolectar esta información son los altos directivos, posteriormente el departamento de recursos humanos que se encargan de entrevistar al personal, la información que obtengan ambas partes servirá para fijar las competencias que la naturaleza del puesto exija, esto permitirá mejorar las competencias como su desarrollo adecuado, por lo que la organización ganará calidad y también será competitiva en el mercado laboral. Por último, el proceso de capacitación busca que el personal pueda responder ante las exigencias, también que los riesgos se reduzcan, se eliminen errores que estancan los procesos y que se aumente en la calidad del trabajo.

1.1.5 Técnicas de capacitación

Expresan que una vez se identificaron las necesidades y si ya se sabe lo que se pretende alcanzar por medio de los objetivos, se procede a elaborar programas con la elección del medio por el cual se va emplear, esto muchas veces se encuentra condicionada por factores económicos ya que conduce a las empresas que tanto piensan invertir en sus colaboradores acorde a su presupuesto puesto que también tienen que invertir en otros aspectos; un factor que influye también es el tiempo muchas veces resulta difícil ya que las organizaciones es lo que menos quieren perder, en otros casos el contenido ya sea de que requiera la presencia del colaborador o puede ser a distancia, la capacitación puede generarse y emitirse de distintas formas.

Existen nuevos medios para que la capacitación pueda llegar de una u otra forma a las distintas organizaciones específicamente a sus colaboradores, con programas diseñados para que puedan ser impartidos por miembros de la organización o que necesiten que una entidad de afuera planifique, estructure e imparta la capacitación, por lo general esto sucede cuando la empresa no cuentan con tiempo para realizar todo lo que conlleva un proceso de capacitación, en otras circunstancias también que no se cuenta con personal calificado por falta de conocimiento en el tema o porque no tienen el departamento de recursos humanos para tratar dicha tarea. A continuación, se detallan las técnicas que pueden ser utilizadas en la formación del personal son:

- a) Capacitación en el trabajo: es también conocido como coaching es una técnica que puede ser utilizada día a día dentro de la organización, se puede emplear por medio de la rotación del colaborador en distintos puestos de trabajo para que su aprendizaje sea vivencial con problemas reales y de la misma organización acompañado de un especialista que ejercerá el coaching, su

fin es brindar una asesoría para que la persona pueda crecer y tener un desarrollo dentro la empresa, el coaching busca detectar ese potencial del colaborador, pero sobre todo le ayudará para que pueda desarrollarlo y que en un futuro se convierta en un líder.

- b) Aprendizaje informal: el hecho de que sea informal no implica que no funcione esta técnica es efectiva a pesar de que pocas empresas la emplean, pero el aprendizaje que se obtiene es significativo ya que consiste en dotar al colaborador de herramientas (pizarra, marcadores u otro material didáctico) en su puesto de trabajo o en áreas estratégicas que permitan estimularlo para que aprenda ya sea de forma individual o con sus compañeros, siempre en temas relacionados a sus funciones y actividades.
- c) Capacitación del tipo aprendiz-maestro: este tipo de capacitación se emplea cuando los trabajos son de carácter operativo, se instruye a los aprendices con la teoría para que posteriormente lo complementen con la práctica con la ayuda de una persona en este caso el maestro que ya conoce el trabajo.
- d) Capacitación con simuladores: esta técnica se enfoca en la creación de casos reales mostrarle al colaborador como se hace, pero no el trabajo si no a través de una simulación, esta capacitación se emplea cuando los trabajos suelen ser críticos y su aplicación real conlleva una inversión mayor. Si el caso se encuentra bien estructurado y completo de igual formas así será tanto el aprendizaje como el rendimiento del colaborador.

Cada una de estas técnicas fomentan la adaptabilidad, así como el buen rendimiento del colaborador para que pueda así alcanzar los objetivos propuestos por la organización, además existen otras técnicas de aprendizaje a distancia de forma audio visual y tradicional, son de utilidad como consecuencias recurren a ellas con mayor frecuencia. Dentro de este tipo de capacitación se encuentran varias técnicas que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla Núm. 1

Técnicas de capacitación a distancia y con propósitos especiales

No.	Técnicas	En que consiste
1	Capacitación basada en computadora	Utiliza robots que son controlados por las personas a través de computadoras para simular casos reales.
2	Capacitación de RH basada en DVD,	El contenido se desarrolla en base imágenes que enseña la forma correcta de realizar un trabajo McDonald's emplea esta técnica.

3	Aprendizaje simulado	Consiste en describir un caso real lo que lo distingue es que esta se representa través de un video creado, se utiliza cuando se necesita abordar temas como desastres y emergencias médicas.
Capacitación vía internet y portales de aprendizaje		
4	Portales de aprendizaje	Se basa en un portal que es propiedad de la empresa donde los colaboradores puede acceder a información relevante, en el momento que el desee y disponga para adquirirla, este aprendizaje es muy efectivo en cuanto a la teoría.
5	Capacitación basada en MP3	Consisten en que la capacitación se reproduce con audios, por lo que puede reproducirse en cualquier momento.
6	Mensajería Instantánea	Se emplea para que sea un complemento de la capacitación a través de conversaciones en grupo vía mensajes.
7	Salón de clases virtual	El contenido se desarrolla por medio de la web a través de videos en vivo, intercambio de opiniones y pizarras compartidas, acá interviene varios participantes desde distintos lugares
Capacitación para propósitos especiales		
8	Para la alfabetización	Su objetivo es brindar a la persona la información que necesiten en su puesto de trabajo, es decir si no pueden leer y escribir se utilizarán las técnicas adecuadas para que desarrollen estas competencias.
9	Capacitación en la diversidad y la globalización	Se enfoca en realizar una concientización en el que los colaboradores conozcan y acepten las cualidades de los miembros de la organización, promueve el trabajo en equipo a través de mejorar las relaciones interpersonales.
10	Capacitación para equipos de trabajo y transferencias de la capacidad para decidir (empowerment)	Está orientada a fomentar el trabajo en equipo empresas como Toyota la emplean tanto con los nuevos colaboradores como los actuales, estos últimos por lo general son de puestos gerenciales.

Fuente: Dessler y Varela (2011) Administración de recursos humanos.

Estas son otras formas de capacitar a los colaboradores, las empresas recurren a ellas por diversos factores, cuando las distancias son mayores y se dificultan hacerla en primera persona, también muchas veces puede ser por el capacitador que se encuentra en otro país y es el indicado para

impartir dicho tema, por último, se encuentran aquellas que tiene un enfoque especial por lo que su estructura en muchos casos es más compleja.

1.1.6 Métodos complejos para la capacitación y el desarrollo

Mondy (2010) indica que el aprendizaje de los colaboradores por medio de la capacitación no suele darse en conjunto con su trabajo, esto porque la concentración del colaborador se centra en sus actividades por lo que le resulta difícil adquirir nuevos conocimientos en relación a su área. Lo que ha llevado a las distintas organizaciones a pensar en métodos que puedan formar a su personal en relación a un tema, mucho de estos suelen ser fuera de la organización y en el mayor de los casos fuera de los horarios laborales en esta última algunas empresas comparten el tiempo entre la jornada laboral además del tiempo de colaborador para que ambas partes colaboren y aprovechen de los resultados. Dentro de los métodos para una capacitación se encuentran los siguientes:

- a) Cursos impartidos por instructores: explica que es un método consiste en brindar una amplia información de un tema determinado, esta capacitación es viable cuando el grupo a cuál está dirigido es pequeño, en esta el instructor puede estar presente como manejarlo de forma virtual, es importante que el instructor posea el carisma para que incite a los participantes a querer aprender, pueden intercambiar contenido por medio de correos para crear un aprendizaje más significativo.
- b) Modelos de comportamiento: este tipo que se basa en la implementación de un caso real, pero se enfoca en la enseñanza de habilidades como, toma decisiones, capacidad de análisis, la formulación de entrevistas, resolución de conflictos, manejo de grupos y liderazgo, está orientada a colaboradores que tengan personal bajo su cargo o algún puesto clave.
- c) Juegos de negocios: método que se enfoca en la preparación de futuros líderes, acá los participantes asumen cargos gerenciales adquieren las responsabilidades que en dicho puesto existen asumen las tareas y las ejecutan, lo que lo hace significativa es que pueden ver sus resultados ya sea que generaron valor o perdidas y la lección no solo es aprendida si no que se retiene.
- d) Prácticas en el manejo de documentos: proporciona a los participantes información que ellos deberán recibir y organizar con la finalidad de que pueden utilizar memorándums, reportes o correos electrónicos para que después puedan compartirlo, para que sepan priorizar la información que tengan en su puesto de trabajo, esto es crucial para un buen desempeño.

- e) Trabajo como becario: es el método que en nuestro medio se ve reflejado como el proceso de práctica que se tiene en los grados superiores, muchas empresas aprovechan a los practicantes pues adquieren de ellos tanto sus conocimientos como el tiempo, esto hace que el aprendizaje sea significativo.

Estos métodos pueden ser el complemento útil para que una capacitación resulte efectiva ya que son otra forma sistemática de organizar el proceso de formación de los colaboradores para que puedan así alcanzar los resultados deseados, ya que el aprendizaje resulta más significativo porque estimula a los participantes para que se involucren lo más que puedan.

1.1.7 Métodos para evaluar la capacitación y el desarrollo

El departamento encargado de gestionar todo lo que abarca una capacitación, debe saber transmitir que dicho proceso es necesario y que es importante que se lleve a la ejecución, por lo que estructurar un método de evaluación va ayudar a que sea aceptable y reciba la aprobación de la gerencia para llevarla a cabo al lado de esto es importante realizar una retroalimentación en relación a la efectividad de dicho programa para que pueda verse como una inversión y no como una mala inversión que genere una pérdida, el sentido de realizar esto es para decidir cuándo es factible continuar con el proceso, determinar si es necesario realizar modificación y el valor que tiene esto se demuestra a través de los beneficios que se obtendrán al realizarlo. Hoy las empresas han adoptado varios métodos para evaluar la efectividad de la capacitación que se describen a continuación:

- a) Las opiniones de los participantes: permite tener varios criterios desde otros puntos de vista que pueden ser utilidad para mejorar el proceso más sin embargo puede estar influenciada por el entorno y como se dio el proceso es decir las opiniones pueden ser tanto positivas como negativas, por lo que no se recomienda no afianzar del todo de tal información.
- b) Alcance del aprendizaje: se basa en impartir la capacitación a dos grupos en el que se interviene solo en uno y en otro no, luego se les pasa una evaluación antes y después para determinar las diferencias de los conocimientos que se adquieren al emplear esta metodología.
- c) Determinar el cambio en el comportamiento: hace referencia a que lo más importante en este proceso no es la nota que adquieren los participantes sino del cómo lo vayan aplicar en la realidad es decir ver un cambio en su conducta, por lo que resulta efectivo emplearla.

- d) Por medio del logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo: este método se enfoca en los resultados que se obtienen con la capacitación es decir el efecto que llegó a tener en el rendimiento de los colaboradores.
- e) Otro método muy efectivo es el benchmarking enfocado a los programas de capacitación y más específicamente a su evaluación: consiste en la comparación si se utiliza un sistema tradicional o más reciente, esto para poder determinar si se tiene el mismo o un mayor impacto a la hora de su aplicación, de la misma forma comparar las competencias que adquieren en sus programas.

Evaluar la capacitación es un medio efectivo para detectar que se hizo bien como lo que se puede mejorar en el proceso de formación de los colaboradores, de ahí la importancia de la formulación de métodos efectivos para evaluar la capacitación que la empresa desee implementar en su personal también es importante mencionar que se debe evaluar al capacitador.

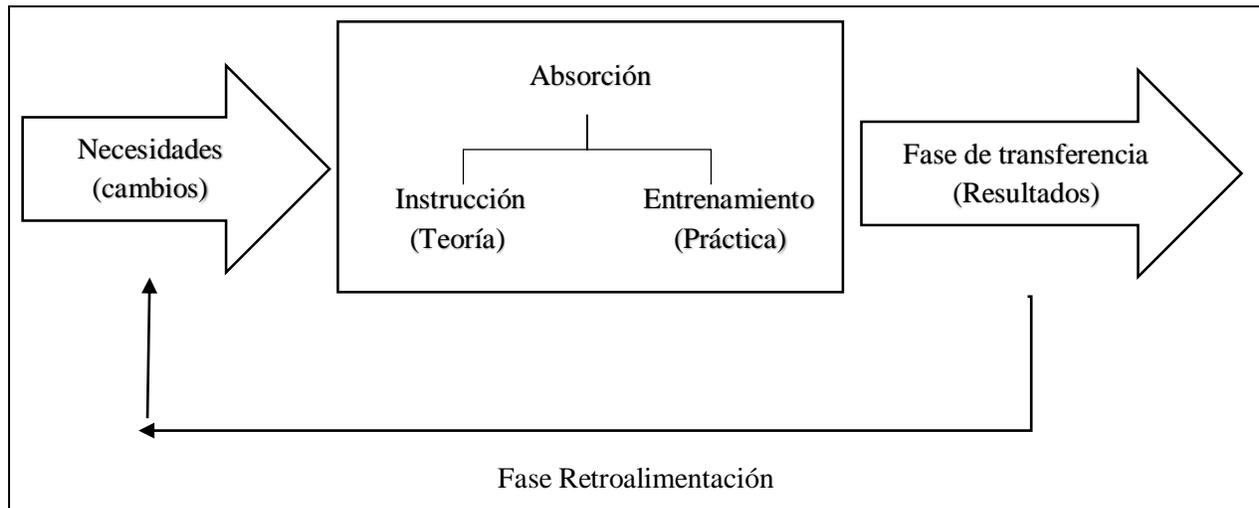
1.1.8 Capacitación para la gestión del talento en el desarrollo de las competencias laborales

Mejía y Montoya (2010) explican que una organización que persigue el éxito debe ser competitiva en el mercado laboral, lo que ha llevado a muchas entidades a la planeación de un proceso de formación para el personal ya que entienden que son el factor más importante en la productividad, ya que requieren que los colaboradores posean conocimientos y habilidades específicas que muchas veces no tienen, por falta de escolaridad en muchos casos se da también que la formación académica no es suficiente por lo que carecen de ciertas habilidades, en la actualidad la capacitación trata de transmitir esas características, el sentido de esto es porque las empresas buscan ser cada día más eficientes y efectivos.

Como consecuencia grandes empresas se han orientado en la formación de su personal con el nuevo enfoque que es por competencias laborales que se centra en desarrollar la creatividad de los participantes para que puedan potenciar esas cualidades que la empresa necesita, esto le permitirá a la organización ser innovadora en sus procesos que a la vez le servirá para aumentar su calidad y fortalecer su planeación estratégica, el objetivo acá no es cumplir con el programa de capacitación ya que eso no garantiza que se obtengan los resultados planeados, sino que se debe tomar en cuenta como el proceso requerido para alcanzar el éxito dándole la importancia respectiva por lo que deben estar involucrados los puestos gerenciales.

Para que los indicadores que se hayan detectado adquieran una mejora significativa, es importante reconocer que la formación orientada para desarrollar la competencias implica desde un inicio saber que estas son nuevas formas de pensar y actuar para romper con los paradigmas de que la capacitación no es funcional, ya que pretende el desarrollo humano y posteriormente lo lleva una implicación mayor en el área laboral por parte de los colaboradores, la formación debe realizarse de forma ascendente, por lo que esto significa que la organización del proceso debe de iniciar desde la planeación estratégica de la empresa, esto permitirá que los resultados se reviertan para la misma organización. A continuación, se presenta en una gráfica con los tres aspectos que abarca la formación del talento humano desde el punto de vista neurológico:

Gráfica Núm. 1
Función de la formación del talento humano



Fuente: Mejía y Montoya (2010) Gestión del talento humano por competencias.

En el aprendizaje intervienen varias fases para que esta pueda ser significativa, lo primero consiste en las necesidades que abarcan aquellos aspectos que generan cierta dificultad o problemas y deben ser tratadas para que haya un cambio; como segundo se encuentra la fase de absorción que consta de dos etapas, la primera consiste en brindar las herramientas y conceptos necesarios para la realización se hace referencia a la instrucción que está compuesta por la teoría, la segunda es crear las habilidades con el fin de que sepan cómo aplicar la teoría es decir garantizar que los participante sepan hacer las cosas, se refiere al entrenamiento que conforma la práctica; lo tercero es la fase de transferencia que se refiere a los resultados, acá se evalúa el impacto que tuvo el proceso en la

organización; por último, pero de suma importancia se encuentra la retroalimentación para detectar los aspectos tanto positivos como negativos del proceso y su influencia en la organización.

Es importante recalcar que la fase de absorción se debe gestionar de la forma correcta ya que es ahí donde los colaboradores se interesan en el querer aprender o no de dicha formación, el fallo puede producirse cuando en esta fase no se implementa de una manera correcta, de ahí que la capacitación es vista como un gasto ya que solo genera pérdida, cuando en realidad es un proceso que se trata desde adentro a través de la planeación estratégica para que tenga resultados positivos vistos desde afuera, toda empresa que se oriente a aumentar su productividad tiene que saber que el talento humano es clave para que esto pueda lograrse, de ahí la importancia de la formación por competencias, si se tiene personal calificado la empresa será sostenible.

La formación por competencias también debe considerar siempre su entorno para detectar qué aspectos tienen influencia y pueden condicionar el proceso (políticas, ubicación, economía, servicios o productos), llegados a este punto y al tener presente lo que abarca este proceso una organización será innovadora, ya que tendrá presente que la formación por competencias le ayudará a mejorar sus indicadores y necesidades que se hayan detectado, pero debe saber que es una inversión que atraerá consigo beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores de lo contrario perderá su viabilidad y será una fuente de gasto, es donde se encuentra el mayor reto de muchas organizaciones al gestionar el talento humano en cómo hacerles llegar esos conocimientos y habilidades que contribuirán a su competitividad.

1.2 Competencias laborales

1.2.1 Definición

Cejas, Vásquez y Chirinos (2017) definen las competencias laborales como la cualidad del ser humano para ejecutar de manera efectiva una tarea o actividad ya establecida y que esto muchas veces influyen en el éxito que pueda llegar a tener el colaborador desde su puesto de trabajo, el cual se puede determinar basándose en el desempeño que puede llegar a demostrar en sus distintas actividades, explican además que las competencias laborales tienen mucho que ver a la hora de gestionar el recurso humano dentro de una organización, pues lo que se busca es desarrollar aquellas destrezas, habilidades y actitudes que cada uno de los colaboradores posee pero que no han sido desarrollados, esto permitirá resolver las distintas dificultades o los problemas que presentan a la hora de desempeñar su puesto de una forma eficiente, cuando se hace referencia a las

competencias es entender se debe tener presente que se encuentra integrada por diversos tipos y componentes.

Senlle (2011) describe las competencias laborales como esa característica subyacente de una persona para que tenga un rendimiento eficaz y de excelencia en su trabajo, estas competencias también abarcan la aplicación de los conocimientos, habilidades, procesos mentales, aptitudes y actitudes ante situaciones muy complejas en un puesto o área de trabajo, que posteriormente son evaluados para que luego pasen a un proceso de medición para establecer como se encuentra el recurso humano en el desarrollo de estas, recalca además que la formación académica a nivel universitario no garantiza que una persona sea competitiva en un las distintas tareas que se le aginen, porque también las cualidades personales tiene un rol esencial, como resultado de esto las competencias laborales se encuentran ligadas con las actividades laborales porque buscan resultados pero también calidad.

1.2.2 Componentes de las competencias laborales

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2014) describe las competencias laborales no son un desempeño futuro por parte del colaborador, más bien se refleja por medio de un modelo de desempeño sobresaliente que manifiesta la persona en sus distintas actividades, las competencias cuando se gestionan correctamente el costo se solventa con la efectividad que adquieren los colaboradores porque su desempeño pasa de lo irregular al adecuado, es decir el resultado bajo este enfoque genera un mayor impacto, en ocasiones resulta difícil definir aquellos comportamientos que una organización desea puesto que antes de definir las deben ser observadas y comprobadas en situaciones reales, por lo que conocer estos comportamientos es de importancia antes de someterlos a una prueba o a desarrollarlas ya que esto dará una mayor seguridad y la empresa será más asertiva. Para que las competencias laborales se puedan aplicar es importante contemplar los siguientes componentes:

- a) El saber: que se refieren a los conocimientos que son necesarios y los que el colaborador necesita para realizar un trabajo. Aquí entra la formación y el grado académico de la persona.
- b) El saber hacer: es la aplicación de los conocimientos para poder solucionar los conflictos dentro del puesto de trabajo, acá se desarrollan los que son las habilidades y destrezas.
- c) Saber estar: consiste en la capacidad de una persona para poder adaptarse al entorno, en este caso son las normas y políticas de la organización.

- d) Querer hacer: consiste en la motivación y las actitudes que puede presentar el colaborador para poder llevar a cabo alguna tarea o actividad de forma correcta en su puesto de trabajo.
- e) Poder hacer: este último como tal no conforma parte de estos componentes, ya que esta va depender también de la organización, es decir brindar al colaborador las herramientas necesarias para poder realizar una tarea y que él sepa cómo utilizarlas.

Toda empresa que desee emplear este enfoque debe considerar que cada elemento es esencial para que su personal sea eficiente por lo que cada uno de estos componentes deben estar equilibrados, cuando esto se toma en cuenta no generará un costo para la empresa al contrario le ayudará para aumentar su calidad, es importante mencionar que hay factores que intervienen en el comportamiento que se pueden observar, pero no se pueden medir, por otro lado, se encuentra aquellos que no son observables pero si son factibles para una medición.

1.2.3 Clasificación de las competencias laborales

Las competencias laborales son características personales ya que se encuentra relacionadas con varios conocimientos, procedimientos y además que tienen un papel fundamental para la creación de conductas combinadas, que le permitirán a la persona tener una mejor capacidad de respuesta como consecuencias y exigencia por los distintos cambios que sufre su entorno donde se desenvuelve desde su puesto de trabajo en donde el colaborador debe poseer y cumplir con los requerimientos que exige el cargo para desempeñarlo de forma eficiente. Como consecuencia cuando se hace referencia a las competencias laborales especialistas en el tema han propuesto diversas clasificaciones que son las siguientes:

- a) Según las funciones y los procesos, son aquellas donde la persona muestra sus conocimientos, habilidades como destrezas estas son las siguientes:
 - Las básicas, se encuentran relacionadas con aquellas habilidades básicas como la lectura, escritura, comunicación oral y matemáticas, se adquieren por la formación educativa de la persona.
 - Las genéricas, por lo general son normales en ciertas funciones se pueden ver por medio del desempeño en diferentes actividades, por lo general en relación con el manejo de equipos, la calidad y la innovación en el trabajo.
 - Las específicas, son aquellas que se orientan a las ocupaciones concretas y que no son transferibles fácilmente. Son requeridas en puestos administrativos.

- b) Según el valor que aportan a la organización. Estas hacen referencia a la forma que estas contribuyen al logro de los objetivos, como también la importancia que tienen en relación a la misma desde los distintos puestos de trabajo.

Estas se encuentran divididas en cuatro tipos que se describen a continuación:

- Esenciales, son aquellas donde la organización debe promover las estrategias adecuadas para su desarrollo para mantener su calidad como el servicio al cliente, la competitividad o el liderazgo.
 - Funcionales, son la que se desarrollan por las distintas unidades en relación a sus labores, es decir que va depender de las funciones que se asignen.
 - Gerenciales, se refiere a las habilidades que debe de desarrollar los gerentes como encargados y gestores, competencias como el liderazgo, enfoque en resultados, visión sistemática, entre otros.
 - Individual, es lo que adquiere el colaborador al desarrollar sus actividades, puede ser el conocimiento por el negocio, el espíritu en equipo, la creatividad y las competencias específicas del puesto.
- c) Según el momento de adquisición, una de las características del ser humano es que todos poseen un talento innato otras se adquieren con forme la persona tenga interacción con su entorno en este caso en al ámbito laboral. Como consecuencia se encuentran divididas de la siguiente manera:
- Innatas o naturales, consiste en esas cualidades con las que nace una persona también se relaciona con la personalidad, aptitudes, principios y los valores, también abarca lo que son las habilidades mecánicas y la capacidad de socializar.
 - Complementarias, estas vienen a ser un complemento para las innatas y como consecuencia las potencia aún más.
 - Incompatibles, se manifiestan en situaciones masivas y promueven la aplicación de las innatas de la misma forma pueden limitarlas, una característica de ésta es que puede llegar a producir desmotivación.
- d) Según la teoría de la inteligencia emocional, abarca todas aquellas competencias que tienen relación con las emociones y que son de utilidad para que las cualidades de la persona puedan

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2014) ayudarla a desenvolverse de mejor manera en su entorno, dentro de la que se pueden mencionar las siguientes:

- Consciencia de uno mismo.
- Motivación.
- Empatía.
- Cualidades sociales.

Sin duda alguna la clasificación de las competencias laborales muestra que es de gran importancia ya que permite hacer más grande el parámetro de lo que abarca porque detalla más los conocimientos, habilidades como destrezas y las cualidades de la persona, al gestionarlo en una empresa es necesario saber clasificarla para que la gestión sea efectiva y funcional.

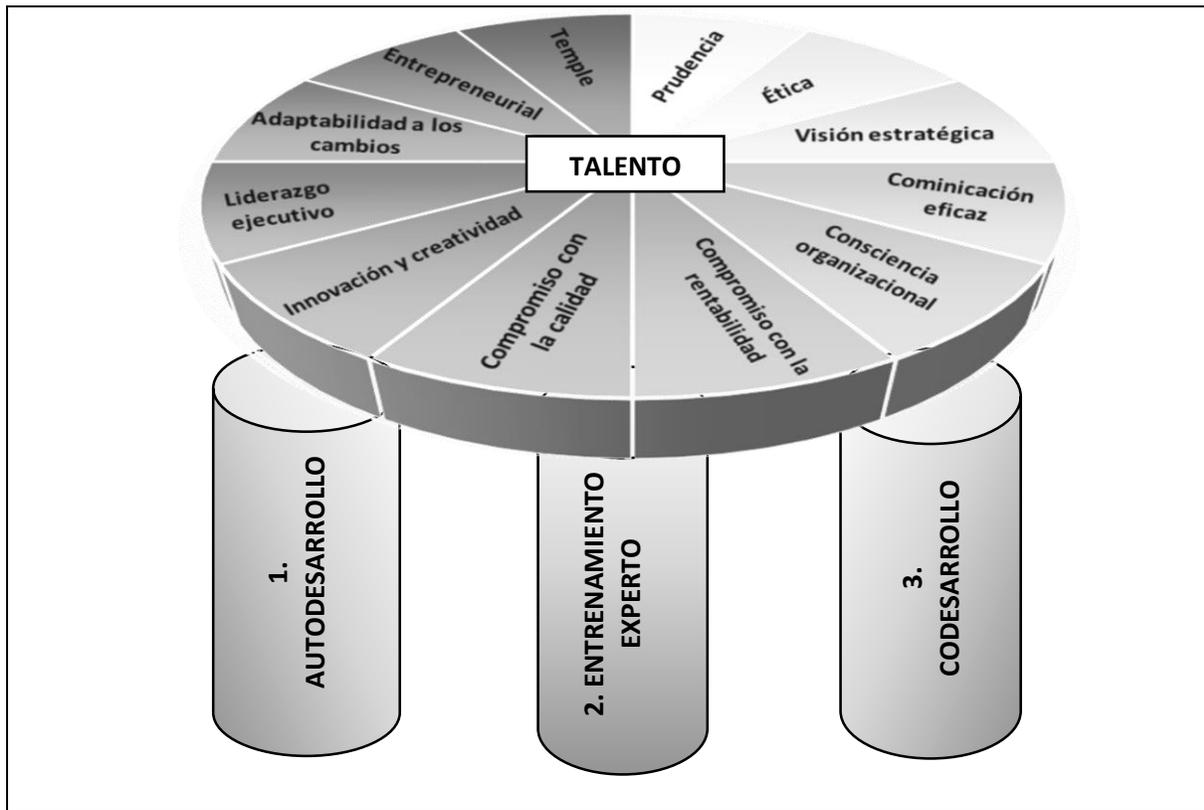
1.2.4 Como desarrollar las competencias laborales

Alles (2017) explica que en el desarrollo de la competencias laborales intervienen dos elementos por un lado se encuentra la organización que muchas veces gestionan a su personal y lo realizan de una forma inconsciente, por otro lado y de igual forma se encuentra el factor humano que desarrollan la competencias de una forma natural, pero ambas partes se centran en lo mismo y es llevar al colaborador a experimentar situaciones vivenciales para que pueda demostrar si posee las competencias necesarias para un determinado puesto, por lo tanto esto ha llevado a la gestión por competencias laborales en un principio en su detección, que se suelen verse reflejados por medio de un desempeño elevado como consecuencia sus procesos están orientados en permanecer en esa línea.

Desde tiempos antiguos se han manejado distintas metodologías para el desarrollo de las competencias laborales ya que desde sus inicios han generado resultados positivos y como consecuencia incentivó a las empresas en promover su aplicación en la administración de su personal. Este enfoque sistemático con el pasar de los tiempos se consolidaron ya que su efectividad ayuda a toda empresa a mantener una calidad y un alto rendimiento a nivel organizacional, aspecto que le es útil hoy en día a toda empresa en el mercado laboral, que cada vez exige más, gracias a sus avances en la actualidad existen procesos más complejos y más efectivos para gestionar el desarrollo de estas competencias, se puede adaptar a la empresa que así lo desee, porque es un enfoque que viene a reforzar la planeación estratégica.

Toda empresa debe considerar que en el desarrollo de las competencias y que este pueda ser un camino accesible y realista cuando se haya detectado la carencia de estas, es importante tener presente que solo es posible cuando la persona tiene el deseo de desarrollarlas el primer paso para esto es explicarles sobre su estado actual, esto constituye una parte fundamental pero no queda ahí, ya que el deseo es esencial pero no lo es todo, cuando la persona haya aceptado las condiciones en las que encuentra se debe brindar el apoyo necesario para que se pueda gestionar de la mejor forma de lo contrario será difícil obtener resultados positivos. En base a esto se han llegado a determinar tres pilares para el desarrollo de las competencias que se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfica Núm. 2
Pilares para el desarrollo de competencias



Fuente: Alles (2017) Desarrollo del talento humano.

Castillo (2012) explica que existen métodos con el propósito de ayudar a los colaboradores para que puedan desarrollarse dentro de la organización, estos consisten en todas aquellas acciones o actividades que pueden ejecutarse a la hora que el colaborador realice sus distintas tareas y que competen a su puesto de trabajo, estos aspectos hacen referencia al segundo pilar de la gráfica, acá

los métodos están enfocados en los conocimientos y competencias de los colaboradores. A continuación, se describen los distintos métodos dentro de los más utilizados para el desarrollo del recurso humano:

a) Métodos para el desarrollo de competencias dentro el trabajo (segundo pilar), se relacionan con los conocimientos y competencias, este pilar se encuentra bajo la responsabilidad del jefe directo como de la misma forma puede estar a cargo de una persona de afuera que brinde una asesoría. A continuación, se describen los métodos que existen en este pilar:

- Entrenamiento experto/mentoring/tutoría, puede realizarse diariamente con los colaboradores para que puedan tener un crecimiento profesional, por medio de la ayuda de una persona que posee los conocimientos, experiencias y habilidades en relación a un trabajo, donde al colaborador se le conoce como entrenado o tutorado.
- Coaching, el rol puede asumirse por una persona interna como una externa, por medio de él los colaboradores pueden desarrollar el potencial requerido en su puesto, el trabajo del coach además de enseñar es dar el acompañamiento necesario, aunque sea periódicamente.
- Asignación a task forces, en español se refiere a equipos especiales, en el cual reúnen a un grupo de colaboradores según su descriptor de puestos, Esta se relaciona con la siguiente.
- Asignación a comités/nuevos proyectos, acá se forman comités que tienen como objetivo la resolución de un problema o la ejecución de algún proyecto, también se puede emplear de forma individual o cuando se pretende introducir a un nuevo colaborador.
- Asignación como asistente de posiciones de dirección, se basa en colocar al colaborador bajo la posición de un gerente de buen desempeño, con el fin de que pueda que acompañarlo en los distintos proyectos y para que pueda observar su comportamiento.
- Paneles de gerentes para entrenamiento, es la consecuencia del método anterior, se basa en crear un equipo de trabajo y lo que pretenden es desarrollar una o varias competencias.

b) Métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo (tercer pilar), representan todas aquellas actividades que se encuentran relacionadas con las tareas diarias, esta formación se puede realizar tanto dentro como fuera de la organización, el mayor factor que influye en este pilar muchas veces es la ubicación geográfica. A continuación, se describen los métodos que se emplean para desarrollar competencias:

- Lecturas guiadas, se orienta en la sugerencia de lecturas por los tutores, encargados u otras personas que tienen una influencia positiva en los colaboradores.

- Seminarios externos, siempre se debe considerar la elección que puede tener el colaborador.
 - Método estudio de casos, acá pueden a ver varias soluciones ya que promueve el análisis y existen un moderador, es importante que estas se realicen fuera del entorno laboral.
 - Juegos gerenciales, estos pueden ser a distancia o presencial, se ponen en juego a los que participen en situaciones simuladas con la intervención de un moderador con experiencia.
 - Role playing, acá una persona capacitada asume el papel que se desea por parte de los participantes.
 - Licencias sabáticas, su duración puede ser entre seis meses y un año donde el colaborador se desprende de su entorno laboral, pero con el derecho de remuneración, en el que tiene disponibilidad de tiempo para involucrarse en programas sociales, recibir capacitaciones, vivir en otro lugar, realizar voluntariados entre otros, uno de sus beneficios es que previene el burnout, pero su desventaja es su costo elevado.
 - Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral.
 - Codesarrollo, el autor lo define como “las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupe más adelante”.
- c) Técnicas para el autodesarrollo (primer pilar), estas técnicas se realizan fuera de las jornadas laborales y en ciertos casos no tienen una relación con su puesto de trabajo, el papel o el rol de la organización en este pilar es la de hacer consciencia de la necesidad como la importancia del autodesarrollo y brindar la información con todo lo necesario para que puedan llevar estas actividades con el propósito de ser competitivos, la decisión al final se encuentra en ellos cuando esto se logra combinar con los otros tres pilares se pueden llegar a desarrollar las competencias. A continuación, se mencionan las técnicas para el autodesarrollo que la organización puede sugerir a sus colaboradores.
- Los deportes promueven el trabajo en equipo, el compromiso y poder asumir el rol de otros, por medio de los pases del balón cuando se esté en juego.
 - Hobbies, el término hace referencia a las actividades que se realiza por placer personal por lo que pueden ser su participación en voluntariados, danza o el canto.
 - Lecturas, busca que la persona tome consciencia de lo que lee, pero también para desarrollar sus habilidades de comunicación, siempre que sean libros o revistas técnicas.

- Películas, busca que las personas se identifiquen con los personajes y que se inspiren en seguir esos caminos como personas referentes para su desarrollo.

Se optó por este orden ya que se considera que de los tres pilares el autodesarrollo es más efectivo pero el más difícil ya que se relaciona con la motivación y la iniciativa del colaborador para querer aprender algo nuevo, por otra parte, las competencias se encuentran en lo más profundo de la personalidad que posteriormente se ven reflejados en el comportamiento es por eso que los tres pilares deben ir en la misma línea para que exista una mejor gestión de las competencias.

1.2.5 Metodología para la identificación de competencias

Ibáñez, Fernández y Rueda (2011) explican que cuando ya se han definido las competencias laborales tanto en los perfiles de puestos como en los descriptores, es importante la utilización de diversos métodos para detectarlas y evaluarlas en el personal actual como a los futuros colaboradores, esto servirá como complemento para los diversos procesos entre lo que pueden ser, en el reclutamiento y selección porque es de importancia saber las competencias que posee el candidato para cubrir una vacante con los requerimientos establecidos; puede ser de utilidad también en la formación y evaluación del desempeño puesto que toda empresa busca gestionar y aprovechar el talento humano de una u otra manera, al hacerlo los distintos métodos serán más efectivos. A continuación, se describen las metodologías más empleadas para identificar las competencias laborales las cuales son:

- a) Pruebas situacionales: se basa en la creación total o parcial de una realidad es decir situaciones con ciertos grados de dificultad que se puede presentar en un puesto de trabajo, en el cual los colaboradores deben demostrar las competencias que requiere la resolución de los distintos casos que se presenten.
- b) Discusiones de grupo: está enfocada en la reunión de varias personas para que puedan opinar en relación a un tema, lo que persigue es que se llegue a una conclusión a la resolución del caso, el tiempo de duración puede ser entre 30 minutos hasta los 90 minutos para que sea efectiva el propósito es determinar competencias como fluidez verbal, iniciativa, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, tolerancia a la tensión, también pueden abordarse competencias técnicas que tengan relación con el puesto.

- c) Entrevistas por competencias: se centra en los aspectos como experiencias laborales, académicas o personales, es decir en como la persona se desenvuelve con el propósito de predecir su desempeño futuro dentro de la organización puede orientarse además hacia situaciones críticas con el fin de determinar las competencias en la conducta de la persona, por lo que suele ser una entrevista semiestructurada.
- d) Cuestionarios: consiste en un documento con preguntas sistemáticas para detectar si el candidato posee las competencias que dicho puesto requiere.

Estos métodos de identificación son de utilidad y aplicables en la actualidad, pero va depender del contexto y de la organización la elección de cada una de ellas, tener claro lo que se quiere de los colaboradores es fundamental pero igual de importante es saber detectar aquellas cualidades de los colaboradores que pueden contribuir a la sostenibilidad de la empresa a través de los métodos adecuados y con el acompañamiento necesario.

1.2.6 Gestión del conocimiento en las competencias laborales

Alles (2017) explica que es de importancia saber cómo utilizar los diferentes métodos para el desarrollo de las competencias al igual que las formas de gestionar el conocimiento, una herramienta que puede ser de utilidad para compartir información puede ser el Knowledge Management (km) o gestión del conocimiento se desarrolla por medio de una base de datos que tiene como fin, compartir experiencias positivas como negativas, para que exista es importante que tres elementos se encuentren relacionados el primero es la cultura organizacional, que consiste en la creación de todos esos procesos que faciliten el conocimiento pero de la misma forma que promuevan el trabajo en equipo de todos; el segundo que trata de la práctica por parte de la gerencia que consiste en crear a un equipo quienes serán los responsables de llevar a cabo dicho proceso y de los cambios que este pueda sufrir; por último se encuentra el uso de la de la tecnología que se basa en el uso correcto tanto de la base de datos como la del internet para que puedan ser objetivas.

El conocimiento por sus procesos da origen a dos tipos, el primero es el conocimiento individual, que se relaciona con los conocimientos y habilidades que posee el colaborador, cuando esto se plasma en políticas de cómo realizar o lo que se conoce de cierto trabajo, da lugar al segundo tipo que se define como conocimiento organizacional para que se defina como tal el colaborador debe ponerlo en práctica luego estos pasan a convertirse en normas, procedimientos o fórmulas para llevar a cabo ciertas tareas, luego la organización tiene la responsabilidad de compartir estos

conocimientos y que otros colaboradores lo aprendan en un centro de información (intranet) o con una base de datos que debe contener lo siguiente:

Alles (como se citó en Bonani 2002) plantea un esquema de cómo debe estar conformada y que debe contener la intranet o base de datos para gestionar el conocimiento de la mejor forma que a continuación se describen:

- a) Procesos, normas y procedimientos, esta información ya debe estar sistematizada para cumpla con su objetivo y fluya de la mejor.
- b) Aplicaciones que den soporte a la actividad.
- c) Artículos y noticias.
- d) Foros de todo tipo.
- e) Todo lo que deba saberse en relación de resoluciones a problemas específicos, procedimientos experiencias, metodologías, entre otros.
- f) Todo lo que deba saberse en materia de recursos humanos.

Esta base de datos tiene que ser relevante e innovadora para que pueda despertar el interés de los colaboradores con el fin de que pueda leerse y entenderse, por lo que es importante agregar además de la información técnica, contenidos como ventas de bienes, secciones familiares en los que se abarque cumpleaños, aniversarios casamientos e incluso nacimientos. Ya que si los colaboradores no participan en este proceso no se genera el aprendizaje, para que se desarrollen ciertas competencias es necesario la implicación de la persona a través de su voluntad e interés solo así habrá un cambio en el comportamiento, el papel de la organización es de igual importante ya que los conocimientos que se pretenden transmitir deben de estar guiados para el desarrollo de habilidades que contribuyan al alcance de los objetivos de la organización.

1.2.7 Metodología para la evaluación de las competencias laborales

Castillo (2012) expresa que conocer los distintos métodos para desarrollar las competencias es de suma importancia al igual que la evaluación de su desarrollo que permitirá conocer el impacto que tuvo el proceso en los colaboradores, antes de aplicarlo es necesario saber por qué se evalúa, cuando evaluar, en qué niveles se va realizar, cómo se va realizar y a quién se debe informar para dicho proceso, otros aspecto que es necesario es el personal que lo vaya aplicar deben estar calificados pero sobre todo que sepan hacia qué dirección marcha la empresa y es importante que ellos ejerzan este proceso con la mayor transparencia posible. El proceso puede ser evaluado de distintas formas a continuación, se presenta los métodos que pueden ser de utilidad:

a) Evaluación de reacción

Recolecta información en relación a la opinión como el análisis de las actitudes y la percepción, a diferencias de las métricas para evaluar la capacitación explicado anteriormente en donde solo se calificaba a los participantes acá se evalúa a los facilitadores y a los coordinadores, su propósito es comprobar la relación del curso con su planeación; también pretende controlar el proceso durante su ejecución y determinar si es necesario realizar modificación; permite la detección de problemas al mismo tiempo proponer cambios; busca identificar la interacción entre el facilitador y los participantes; conoce la opinión de los participantes en relación a si es necesario y evaluar la impresión que se tiene en relación a su aprendizaje; también proporciona al facilitador como a los coordinadores las fortalezas y debilidades de la ejecución del proceso permitiéndole al primero mejorar su desempeño. Esta evaluación se puede presentar a través de distintos modelos que a continuación se mencionan:

- Métodos de escalas (cuantitativos, descriptivas, escalas de diferencial semántico, escalas simbólicas).
- Modelos de evidencia, ésta la realiza quien vaya a impartir la capacitación.
- Modelos numéricos, su esencia debe ser pertinente, corto, medible y concreto.

b) Evaluación del aprendizaje

Esta evaluación es más compleja y lleva un poco más de tiempo en comparación a la de reacción, es importante que su estructura debe contemplar el tipo de organización como de la misma forma su planeación estratégica para que la evaluación sea efectiva, ya que detecta la percepción de los participantes en relación al contenido, la medición del aprendizaje es relevante en este proceso por lo que se sugiere primero evaluar tanto el conocimiento como las habilidades antes de implementar la intervención ya que da el parámetro en el que se encuentra las personas y que posteriormente se medirá una vez concluida, se pueden aplicar herramientas como la observación, tests, pruebas, simulaciones, entre otros. La evaluación es un tema muy complejo y más cuando se trata del aprendizaje por lo que se puede clasificar en dos tipos que a continuación se describen:

- Evaluación formativa, se basa en el aprendizaje desde el inicio hasta el final y para orientar los métodos que son necesarios para facilitar la formación.
- Evaluación sumativa o evaluación final, su objetivo es conocer los resultados en relación al desarrollo de competencias siempre a nivel cognitivo.

c) Técnicas y herramientas

En el proceso de evaluación es necesario utilizar técnicas que permitan realizar el proceso más efectivo, es decir que pueda recolectar la información que se desea adquirir es por eso que servirán como herramientas ya que serán utilizadas y ayudaran en el proceso, cuando se habla de técnicas como herramientas se hace referencia a todos aquellos procedimientos como actividades, que son utilizados tanto por los facilitadores como los participantes para enriquecer aún más al proceso de formación, esto se hace con el propósito para que puedan desarrollar las competencias laborales necesarias, anteriormente se mencionó que la efectividad de la capacitación se puede llegar a comprobar cuando existe y se puede ver un cambio en el comportamiento de los colaboradores, en la siguiente tabla se presenta una clasificación de las técnicas de aprendizaje.

Tabla Núm. 2
Clasificación de las técnicas de aprendizaje

Técnicas no formales	Técnicas semi-formales	Técnicas formales
De práctica común en el aula, suelen confundirse con acciones didácticas, pues no requieren mayor preparación.	Ejercicios y prácticas que realizan los estudiantes como parte de las actividades de aprendizaje. La aplicación de estas técnicas requiere de mayor tiempo para su preparación.	Se realizan al finalizar una unidad o periodo determinado. Su planificación y elaboración es mucho más sofisticada, pues la información que se recoge deriva en las valoraciones sobre el aprendizaje de los Estudiantes
<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones espontáneas. • Conversaciones y diálogos. • Preguntas de Exploración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios y prácticas realizadas en clase. • Tareas realizadas fuera de clase. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación sistemática. • Pruebas o exámenes tipo test. • Pruebas de ejecución.

Fuente: Castillo (2012) Desarrollo del capital humano en las organizaciones.

Evaluar el aprendizaje es un medio para determinar si la capacitación es aprovechada y poder ayudar a la organización a tomar decisiones para que el proceso esté orientado y pueda asimilarse de la mejor manera, como se pudo visualizar en la tabla anterior donde se muestra las técnicas que se pueden aplicar y cuales son efectivas, cada metodología para evaluar el desarrollo de las

competencias busca evaluar cierto aspecto, pero todas son igual de importantes por lo que su aplicación hace del proceso más significativo.

1.2.8 El rol del líder en el desarrollo de competencias laborales

Alles (2017) comenta que una empresa que desea ser sostenible y rentable en el mercado laboral debe de desarrollar las competencias también con aquellas personas que tiene un cierto número de personas a su cargo y estas personas son los jefes de área como los gerentes con los que cuenta la organización, estos cargos por lo general cumplen con un rol principal además de tener colaboradores bajo su responsabilidad por lo deben de ser referentes para ese personal guiándolas por el camino que desea la organización, por lo que el desempeño de los jefes como lo de los gerentes debe ser superior esto implica que deben cumplir con lo que su descriptor establece, muchas veces además deben de cumplir con funciones que no se indican entre sus funciones, además de estos aspectos por lo general también son entrenadores para que sus colaboradores desarrollen el talento que la empresa exige para el cumplimiento de sus objetivos.

Los líderes necesitan influir de forma positiva en sus colaboradores, pero primero debe cumplir con sus funciones asignadas ya sea estas: ventas, producción, auditoría entre otros. Cuando se habla del rol del jefe es importante considerar que habrá cierto grupo de personas implicadas, si bien ya se hizo mención que debe cumplir con lo que dice su descriptor es decir cumplir los objetivos y las responsabilidades que se le asignaron; está bajo su cargo el personal con los que muchas veces tendrá relación con procesos de selección, la evaluación de sus colaboradores, deberá también distribuir las tareas , debe ser quien motive a sus colaboradores, será el medio por el cual las personas conocerán la políticas como los cambios que presente la empresa, por ultimo cabe mencionar que tendrá el papel de entrenador para el desarrollo del personal bajo su cargo. A continuación, se mencionan los roles que asumen los jefes:

- a) Ser jefe es un rol que deberán desempeñar todos aquellos que tienen gente a su cargo en el ámbito de una organización, cualquiera sea su tipo y tamaño.
- b) Los jefes deben de llevar a cabo una serie de tareas en relación con este rol, desde elegir a sus colaboradores y evaluadores, hasta llevar adelante el vínculo diario con ellos.
- c) El rol del jefe se complementa con asumir al mismo tiempo, un rol protagónico en la ayuda y guía a los colaboradores en su crecimiento.

- d) Un jefe debe responder por su propio trabajo y por el de aquellas personas que se encuentran bajo su supervisión.
- e) Además, es la persona responsable de brindar un liderazgo eficaz y poder agregar un valor al trabajo de sus subordinados.

Tanto jefes como gerentes son los responsables de orientar a un equipo para obtener resultados, por lo que juegan un papel muy importante en el desarrollo de las competencias por lo que tienen una implicación para que el talento humano se desarrolle de forma significativa de ahí del por qué de su relación en los procesos de selección e incorporación, ya que son ellos quienes serán los responsables además velarán por ese personal con el fin de que tengan el rendimiento deseado. Es por esto que los programas de formación para los jefes y gerentes se debe iniciar desde la cima y en forma de cascada llegar a todas las líneas del personal que tiene personas bajo su cargo posean o no las habilidades requeridas debe abarcar a todo este personal, enfocándose en que desarrollen esa competencia de entrenador por lo que es necesario capacitarlos para que adquieran nuevos conocimientos y desarrollen las competencias necesarias, para que cuando llegue el momento donde tengan que delegar lo hagan de forma efectiva.

En conclusión, se puede analizar que la capacitación es ese proceso estructurado que se orienta a satisfacer aquellas necesidades o dificultades que tiene el personal a la hora de ejercer sus distintas actividades esto como consecuencia de un diagnóstico previamente realizado, es ahí donde entran las competencias laborales porque el desarrollo de estas, ayudan a los colaboradores para que puedan cumplir con las exigencias que tienen en su puesto de trabajo, al hacerlo la empresa garantiza una alta productividad pero sobre todo su calidad aumenta en sus distintos procesos, estos aspectos le ayudarán a permanecer pero sobre todo ser sustentable en el mercado laboral algo que es de importancia en la actualidad.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas en la actualidad buscan ser competitivas en el mercado laboral, desean tener los mejores servicios o productos ya que ambos generan una mayor satisfacción en el cliente, esto les permitirá tener un crecimiento además de un desarrollo, para garantizar la estabilidad en el mercado laboral, pero sobre todo y lo más importante buscan un personal calificado con las competencias necesarias para que puedan responder a las exigencias del entorno, es ahí donde las empresas que buscan ese ideal pero se han encontrado con dificultades, en unos casos lo ven como una inversión muy costosa ya que se requiere de tiempo, disponibilidad, estrategias y métodos bien estructurados, por el otro lado están aquellas entidades que no saben cómo obtener y gestionar estos elementos, por tales razones prefieren quedarse en ese estado de confort que es seguir con las actividades que han ayudado a la organización a obtener los resultados, y no quieren ver ni mucho menos ir más allá de esas expectativas.

El talento humano es lo más valioso que posee una organización es por ello que se debe contar con una gestión que ayude al desarrollo del colaborador en el medio donde se desenvuelva, en Guatemala un alto porcentaje de empresas aún tienen la idea que la capacitación genera una pérdida económica o de tiempo y si lo hacen prefieren capacitar al personal fuera de las jornadas laborales o en días de descanso para no perder horas productivas y es cuando el colaborador también tiene la percepción que es innecesario, una pérdida de tiempo ya que no está en actividades que él desea, las horas y días en los que tiene para descansar o distraerse es lo que menos hace, ambas partes tienen la razón de pensar de la forma que lo hacen, pero no del todo. Al tener planes de capacitación tanto empresa y colaborador adquieren diversas oportunidades de desarrollo, es decir que ambos se benefician de dicho proceso, pero cuando se contemplan las necesidades de ambas partes tanto en el área laboral y personal del colaborador.

Un proceso de capacitación bien estructurado permite fomentar el desarrollo integral de los colaboradores y por qué no decir, el de la organización ya que proporciona los conocimientos para el desarrollo de habilidades y actitudes a través de las competencias necesarias que contribuyan a mejorar el desempeño desde los distintos puestos que tengan los colaboradores, esto hará que la empresa sea competitiva en el entorno laboral. Muchas empresas desconocen o no confían en la importancia que tiene la capacitación y cómo ésta puede contribuir para su crecimiento y estabilidad haciéndolas más rentables.

Por otro lado, las competencias laborales por ser un enfoque muy complejo en la región pocas empresas las gestionan y en algunos casos resulta difícil incluirlas en los distintos procesos ya sea por la falta de conocimientos o por una mala estructuración, por tales razones no le dan la importancia y el seguimiento que debería tener, su implementación y desarrollo permite que los colaboradores tengan un desempeño efectivo en las distintas tareas de su puesto añadiéndole un valor agregado, permitiéndoles así un crecimiento personal y profesional. Por medio de métodos este enfoque está consolidándose dentro la psicología industrial porque las condiciones así lo exigen, pero en el ámbito empresarial y más en nuestro medio aún queda mucho trabajo por realizar, por ello la capacitación puede servir como punto de partida para el desarrollo las competencias laborales.

Para la psicología industrial/organizacional realizar dicho estudio es de importancia para dar a conocer cómo empresa y colaborador pueden ayudarse mutuamente para su crecimiento en el ámbito laboral para esto es necesario potenciar las competencias laborales a través de capacitaciones bien dirigidas para que pueda cumplirse con los estándares y objetivos de la organización. Por lo anteriormente mencionado surge la siguiente interrogante, ¿Cómo se relaciona la capacitación con el desarrollo de las competencias laborales en los colaboradores de la empresa Añejos de Altura S.A.?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

- Establecer la relación de la capacitación en el desarrollo de las competencias laborales en los colaboradores de la empresa añejos de Altura S.A.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer las técnicas que se emplean en la capacitación del personal de Añejos de Altura S.A.
- Determinar la mejora de las competencias laborales a través de las capacitaciones.
- Identificar los componentes de las competencias laborales que se desarrollan por medio de las capacitaciones.

2.3 Variables o elementos de estudio

- Capacitación

- Competencias laborales

2.4 Definición de variables o elementos de estudio

2.4.1 Definición conceptual de variables o elementos de estudio

Capacitación

Amador (2016) define la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, se desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple implica estos tres aspectos.

Competencias laborales

Sánchez (2016) explica que las competencias laborales son el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con efectividad determinadas funciones en un ambiente en donde la persona puede o no tener conocimiento según los criterios establecidos.

2.4.2 Definición operacional de las variables o elementos de estudio

Las variables de estudio se operacionalizaron, por medio de una escala de Likert que es un instrumento que recolecta información a través de la formulación de enunciados, estos se evalúan por medio de criterios de evaluación que el investigador considere útiles para su correcta aplicación, este instrumento es de elaboración propia y fue validado por expertos en el tema.

2.5 Alcances y límites

El estudio se realizó en la cabecera de Quetzaltenango, con 50 colaboradores que laboran en la empresa Añejos de altura S.A. que se dedica a la fabricación, venta y exportación licores, lo que se busca es establecer la relación que tiene el proceso de capacitación en el desarrollo de sus competencias para potenciar sus habilidades.

Dentro de los límites se encontró adaptarse al horario que disponga la organización para la intervención con dichos colaboradores para obtener información necesaria para el estudio.

2.6 Aportes

La presente investigación es un aporte para los estudiantes de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional y para todos aquellos estudiantes que se relacionen en el mismo campo, porque será de utilidad en futuras investigaciones que se presenten durante el desarrollo de su formación académica.

A los profesionales que ejercen dentro del campo de la Psicología Industrial/Organizacional servirá como una guía de los procesos que abarca una capacitación basada en competencias laborales. A la Universidad Rafael Landívar esta investigación será una fuente de información reciente y relevante concretamente para la facultad de humanidades del área de Psicología Industrial/Organizacional.

Para la organización que el presente estudio sea de beneficio y que sea una herramienta para tener una mejora y un desarrollo laboral satisfactorio.

Para Guatemala que este estudio sea de beneficio específicamente a todas aquellas empresas que deseen conocer la importancia de capacitar al personal y que desarrollen las competencias necesarias para un alto desempeño.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Para la investigación se trabajó con un universo de 50 sujetos que son del área de gerencia, jefaturas como del área operativa pertenecientes de la empresa Añejos de Altura S.A. del municipio de Quetzaltenango, la muestra incluye en su mayoría hombres y en menor cantidad mujeres, comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, originarios de Quetzaltenango y lugares aledaños, de diversas religiones, con nivel económico medio, los sujetos tienen una escolaridad diversa entre ellos existen miembros con estudios universitarios al igual que personas con estudios a nivel básico como primario, en su mayoría están casados con nacionalidad guatemalteca y de etnia ladina e indígena.

3.2 Instrumento

Para la obtención de los datos necesarios se utilizó un instrumento de elaboración propia, una escala de likert, el cual tuvo como objetivo evaluar al personal en relación a las capacitaciones que reciben y si poseen las competencias necesarias en su puesto de trabajo. Este tiene como característica en primer lugar identificar los factores que se requieren para el desarrollo de las competencias y segundo como se percibe la capacitación en el área laboral por parte de los participantes, por lo que tendrá varias interrogantes y donde los sujetos de estudio marcarán con una X en la casilla que consideren identifique su labor por lo que se utilizaron diversos criterios de evaluación. Este instrumento será analizado y validado por expertos en el tema.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) establecen que una escala de likert es una herramienta que resulta útil en la medición de actitudes o la conformidad de los sujetos, lo conforman varios ítems que se representan en forma de afirmaciones estas deben ser racionales y que la persona exponga su opinión a través de un rango de respuestas donde cada criterio de evaluación tiene un valor numérico, posteriormente son sumadas cada una de estas respuestas dándole una puntuación final, esto identifica la intensidad de los pensamiento y sentimientos hacia la afirmación que se estructure, además es necesario contemplar que estas no deben exceder de 20 palabras para que sea objetiva.

3.3 Procedimiento

- Selección de los temas: de acuerdo a los intereses del investigador.

- Elaboración y aprobación del sumario: dos temas fueron enviados, se aprobó uno para dicha investigación.
- Aprobación del tema a investigar: mediante realización del perfil de investigación y aprobación de autoridades correspondientes.
- Investigación de antecedentes: por medio de consulta de revistas, boletines, tesis, la utilización de medios electrónicos, entre otros.
- Elaboración del índice: por medio de las dos variables de estudio.
- Realización de marco teórico: a través de lectura de libros, utilización del internet.
- Planteamiento del problema: enfocado según los estudios del marco teórico y problemática observada.
- Elaboración del método: por medio del proceso estadístico para desarrollar el procedimiento más adecuado.
- Construcción de instrumento: escala de likert para recopilación de la información.
- Aplicación del instrumento: esto se realizó de forma virtual considerando la situación por la que atraviesa el país.
- Tabulación: se realizó la tabulación en base a la información obtenida en el instrumento.
- Discusión de resultados: en base a la información que se obtuvo se procedió a la discusión de resultados.
- Redacción de las conclusiones y recomendaciones: con el respaldo de los datos que se obtuvieron y de la presentación de los resultados, se realizaron tanto las conclusiones como las recomendaciones.
- La propuesta en función de los resultados obtenidos acorde a las necesidades de la empresa.
- Referencias Bibliográficas: por medio de los lineamientos de las normas APA.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen que el enfoque de tipo cuantitativo tuvo sus inicios en las ciencias sociales y que conlleva varios procesos que tienen una secuencia para su estudio, por lo que su estructura busca la recolección de la información con el fin de probar una hipótesis, basándose un método de medición numérico en conjunto con un análisis estadístico y así poder medir variables de un determinado contexto para establecer la relación entre estas variables, lo que busca es establecer los modelos de comportamientos para que puedan así probar

la teoría que se vaya a utilizar como fundamento y como parte de la investigación además que es objetiva e imparcial por los procedimientos que emplea.

Establecen que la investigación con diseño descriptivo correlacional hace referencia a un estudio en donde se busca dar a conocer la relación como también puede ser el vínculo que existe entre dos o más variable de estudio, cabe mencionar en la mayoría de estos estudios para realizar la medición de las variables que se van a correlacionar la información la dan ya sea los casos o los sujetos de estudio. Los estudios correlacionales por lo general son de utilidad para comparar un concepto o variable al conocer la naturaleza de otras variables que se relacionan con la misma, es decir que si una varía también la otra lo puede hacer, es por ello que la correlación puede ser positiva como también negativa.

Para el método estadístico se utilizó el método de proporciones que relaciona la igualdad que existe entre dos razones por medio de la fiabilidad y significación de las medidas de tendencia central. Para lo cual el Manual de Metodología Estadística- INE (2011) establece las siguientes formulas:

Valores del coeficiente Para la interpretación del coeficiente de correlación (r) se utiliza la tabla de Darley (2011)

Valores de r	Interpretación
0.0 menos 0.20	Ninguna correlación
0.20 menos 0.30	Ligera correlación
0.30 menos 0.50	Alguna correlación
0.50 menos 0.80	Sustancial correlación
0.80 en adelante	Muy alta correlación
1.00	Muy alta correlación

1) Fiabilidad del Coeficiente de correlación

Hallar el error tipo de la correlación

$$\sigma_r = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N}}$$

Encontrar el error muestral máximo:

$$\epsilon = 1.96x\sigma_r$$

Encontrar el intervalo confidencial:

$$IC = Ls = r + \epsilon$$

$$IC = Ls = r - \epsilon$$

2) Coeficiente de determinación de correlación.

$$r_{xy} = \left[\frac{(n * \Sigma xy) - (\Sigma x * \Sigma y)}{\sqrt{[(n * \Sigma x^2) - (\Sigma x)^2][(n * \Sigma y^2) - (\Sigma y)^2]}} \right]$$

3) Significación de la media aritmética

Nivel de confianza 95% entonces $Z = 1.96$

Hallar el error típico de la media

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

Encontrar la razón crítica

$$RC = \frac{\bar{x}}{\sigma_{\bar{x}}}$$

Comprobar la razón crítica con el nivel de confianza

$RC \geq 1.96$ Es significativa

Fiabilidad de la media aritmética

Calcular el error muestral máximo

$$E = Z_{95\%} (1.96) \times \sigma_{\bar{x}}$$

Calcular el intervalo confidencial:

$$IC = \bar{x} + E$$

$$IC = \bar{x} - E$$

4) Fiabilidad y significación de proporciones

Nivel de confianza

95% = 1.96

Porcentaje

$$\% = \left[\frac{f}{N} \right] \times 100$$

Proporción

$$p = \frac{f}{n}$$

Diferencia de proporción

$$q = 1.00 - p$$

Error de proporción

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

Error Muestral de proporción

$$E = \sigma_p \cdot 1.96$$

Intervalo de confianza

$$IC = p \pm E$$

Si la proporción (p) se encuentra dentro de los límites del intervalo confidencial se dice que es un estudio fiable.

Razón Crítica de la proporción

$$Rc = \frac{p}{\sigma_p}$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza elegido

$$RC \geq Z$$

$$RC \geq 1.96$$

Si la razón crítica es mayor o igual que Z se dice que el estudio es significativo.

Se utilizó el complemento de análisis de datos de Excel.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del trabajo estadístico de investigación dirigido a 50 colaboradores de la empresa Añejos de Altura S.A., de la cabecera departamental de Quetzaltenango; para lo cual se aplicó una escala de Likert para establecer la relación que existe entre la capacitación y las competencias laborales de dichos colaboradores, el cual se desarrolló con una fiabilidad del 95%, los resultados son los siguientes:

Tabla Núm. 4.1

Fiabilidad y significación de proporciones de las características generales de los colaboradores de Añejos de Altura S.A.

Características	ITEMS	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	Resultado
								Ls	Li				
Edad	20-29	22	44.00	0.4400	0.5600	0.07	0.14	0.58	0.30	Si	6.27	6.27 ≥ 1.96	Significativo
	30-39	18	36.00	0.3600	0.6400	0.07	0.13	0.49	0.23	Si	5.30	5.3 ≥ 1.96	Significativo
	40-49	8	16.00	0.1600	0.8400	0.05	0.10	0.26	0.06	Si	3.09	3.09 ≥ 1.96	Significativo
	50-60	2	4.00	0.0400	0.9600	0.03	0.05	0.09	-0.01	Si	1.44	1.44 < 1.96	No Significativo
	Totales	50	100	1									
Género	Masculino	43	86.00	0.8600	0.1400	0.05	0.10	0.96	0.76	Si	17.53	17.53 ≥ 1.96	Significativo
	Femenino	7	14.00	0.1400	0.8600	0.05	0.10	0.24	0.04	Si	2.85	2.85 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									
Tiempo de laborar	1-8 años	29	58.00	0.58000	0.4200	0.07	0.14	0.72	0.44	Si	8.31	8.31 ≥ 1.96	Significativo
	9-16 años	13	26.00	0.26000	0.7400	0.06	0.12	0.38	0.14	Si	4.19	4.19 ≥ 1.96	Significativo
	17-24 años	2	4.00	0.04000	0.9600	0.03	0.05	0.09	-0.01	Si	1.44	1.44 < 1.96	No Significativo
	25-33 años	6	12.00	0.12000	0.8800	0.05	0.09	0.21	0.03	Si	2.61	2.61 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									

Fuente: Trabajo de campo (2020)

Los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo a través de la fórmula de fiabilidad y significación de proporciones, como la escala de Likert son fiables y estadísticamente significativos, se puede describir que la edad de los colaboradores, que fueron parte de la investigación, oscila entre los 20 y 60 años, en cuanto a género un 84% son hombres y un 14% son mujeres, ellos han laborado dentro de la empresa desde uno a 33 años.

Tabla Núm. 4.2

Descripción	Enunciados de la escala Capacitación												
Capacitaciones internas	Siempre	34	68.00	0.6800	0.3200	0.07	0.13	0.81	0.55	Si	10.31	10.31 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	12	24.00	0.2400	0.7600	0.06	0.12	0.36	0.12	Si	3.97	3.97 ≥ 1.96	Significativo
	A Veces	4	8.00	0.0800	0.9200	0.04	0.08	0.16	0.00	Si	2.09	2.09 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									
Herramientas para facilitar el aprendizaje	Siempre	44	88.00	0.8800	0.1200	0.05	0.09	0.97	0.79	Si	19.15	19.15 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	5	10.00	0.1000	0.9000	0.04	0.08	0.18	0.02	Si	2.36	2.36 ≥ 1.96	Significativo
	A Veces	1	2.00	0.0200	0.9800	0.02	0.04	0.06	-0.02	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Totales	50	100	1									
Mentoring	Siempre	32	64.00	0.6400	0.3600	0.07	0.13	0.77	0.51	Si	9.43	9.43 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	15	30.00	0.3000	0.7000	0.06	0.13	0.43	0.17	Si	4.63	4.63 ≥ 1.96	Significativo
	A Veces	3	6.00	0.0600	0.9400	0.03	0.07	0.13	-0.01	si	1.79	1.79 < 1.96	No Significativo
	Totales	50	100	1									

Capacitaciones externas	Siempre	25	50.00	0.5000	0.5000	0.07	0.14	0.64	0.36	Si	7.07	7.07 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	11	22.00	0.2200	0.7800	0.06	0.11	0.33	0.11	Si	3.76	3.76 ≥ 1.96	Significativo
	A Veces	9	18.00	0.1800	0.8200	0.05	0.11	0.29	0.07	Si	3.31	3.31 ≥ 1.96	Significativo
	Nunca	5	10.00	0.1000	0.9000	0.04	0.08	0.18	0.02	Si	2.36	2.36 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	28	0									
Estilo de aprendizaje pragmático	Siempre	36	72.00	0.7200	0.2800	0.06	0.12	0.84	0.60	Si	11.34	11.34 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	13	26.00	0.2600	0.7400	0.06	0.12	0.38	0.14	Si	4.19	4.19 ≥ 1.96	Significativo
	A Veces	1	2.00	0.0200	0.9800	0.02	0.04	0.06	-0.02	Si	1.01	1.01 < 1.96	No Significativo
	Totales	50	100	1									
Estilo de aprendizaje Teórico	Siempre	25	50.00	0.5000	0.5000	0.07	0.14	0.64	0.36	Si	7.07	7.07 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	18	36.00	0.3600	0.6400	0.07	0.13	0.49	0.23	Si	5.30	5.3 ≥ 1.96	Significativo
	A Veces	7	14.00	0.1400	0.8600	0.05	0.10	0.24	0.04	Si	2.85	2.85 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									
Estilo de aprendizaje reflexivo	Siempre	29	58.00	0.5800	0.4200	0.07	0.14	0.72	0.44	Si	8.31	8.31 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	19	38.00	0.3800	0.6200	0.07	0.13	0.51	0.25	Si	5.54	5.54 ≥ 1.96	Significativo
	A Veces	2	4.00	0.0400	0.9600	0.03	0.05	0.09	-0.01	Si	1.44	1.44 < 1.96	No significativo
	Totales	50	100	1									
Estilo de aprendizaje activo	Siempre	18	36.00	0.3600	0.6400	0.07	0.13	0.49	0.23	Si	5.30	5.3 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	23	46.00	0.4600	0.5400	0.07	0.14	0.60	0.32	Si	6.53	6.53 ≥ 1.96	Significativo
	A Veces	9	18.00	0.1800	0.8200	0.05	0.11	0.29	0.07	Si	3.31	3.31 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									
Demostración de lo aprendido	Siempre	30	60.00	0.6000	0.4000	0.07	0.14	0.74	0.46	Si	8.66	8.66 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	18	36.00	0.3600	0.6400	0.07	0.13	0.49	0.23	Si	5.30	5.3 ≥ 1.96	Significativo
	A Veces	2	4.00	0.0400	0.9600	0.03	0.05	0.09	-0.01	Si	1.44	1.44 < 1.96	No significativo
	Totales	50	100	1									
Sentido de pertenencia	Siempre	38	76.00	0.7600	0.2400	0.06	0.12	0.88	0.64	Si	12.58	12.58 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	10	20.00	0.2000	0.8000	0.06	0.11	0.31	0.09	Si	3.54	3.54 ≥ 1.96	Significativo
	A Veces	2	4.00	0.0400	0.9600	0.03	0.05	0.09	-0.01	Si	1.44	1.44 < 1.96	No Significativo
	Totales	50	100	1									
Desarrollo estratégico	Siempre	37	74.00	0.7400	0.2600	0.06	0.12	0.86	0.62	Si	11.93	11.93 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	13	26.00	0.2600	0.7400	0.06	0.12	0.38	0.14	Si	4.19	4.19 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									

Fuente: Trabajo de campo (2020)

Luego de los resultados obtenidos se establece que la empresa Añejos de Altura S.A. fomenta la formación de sus colaboradores ya que los porcentajes altos se encuentran en los dos criterios “siempre y casi siempre” que estadísticamente son significativos, es decir que los procesos de formación son constantes y efectivos, sin embargo, se muestran datos que no son significativos, pero pertenecen a los criterios bajos “a veces y nunca” por lo que se puede interpretar como algo positivo ya que son fiables.

Tabla Núm. 4.3

Fiabilidad y significación de proporciones en cuanto a competencias laborales.

Descripción	ITEMS	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	Resultado
								Li	Li				
Enunciados de la escala Competencias Laborales													
Preparación para nuevos retos	Siempre	30	60.00	0.6000	0.4000	0.07	0.14	0.74	0.46	Si	8.66	8.66 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	16	32.00	0.3200	0.6800	0.07	0.13	0.45	0.19	Si	4.85	4.85 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	4	8.00	0.0800	0.9200	0.04	0.08	0.16	0.00	Si	2.09	2.09 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									

Muestra un avance en sus actividades	Siempre	27	54.00	0.5400	0.4600	0.07	0.14	0.68	0.40	Si	7.66	7.66 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	14	28.00	0.2800	0.7200	0.06	0.12	0.40	0.16	Si	4.41	4.41 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	8	16.00	0.1600	0.8400	0.05	0.10	0.26	0.06	Si	3.09	3.09 ≥ 1.96	Significativo
	Nunca	1	2.00	0.0200	0.9800	0.02	0.04	0.06	-0.02	Si	1.01	1.01 < 1.96	No Significativo
	Totales	50	100	1									
Muestra una mejora en sus habilidades	Siempre	22	44.00	0.4400	0.5600	0.07	0.14	0.58	0.30	Si	6.27	6.27 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	24	48.00	0.4800	0.5200	0.07	0.14	0.62	0.34	Si	6.79	6.79 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	4	8.00	0.0800	0.9200	0.04	0.08	0.16	0.00	Si	2.09	2.09 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									
Retroalimentación	Siempre	21	42.00	0.4200	0.5800	0.07	0.14	0.56	0.28	Si	6.02	6.02 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	20	40.00	0.4000	0.6000	0.07	0.14	0.54	0.26	Si	5.77	5.77 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	9	18.00	0.1800	0.8200	0.05	0.11	0.29	0.07	Si	3.31	3.31 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									
Capacitación orientada al saber	Siempre	28	56.00	0.5600	0.4400	0.07	0.14	0.70	0.42	Si	7.98	7.98 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	21	42.00	0.4200	0.5800	0.07	0.14	0.56	0.28	Si	6.02	6.02 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	1	2.00	0.0200	0.9800	0.02	0.04	0.06	-0.02	Si	1.01	1.01 < 1.96	No Significativo
	Totales	50	100	1									
Capacitación orientada al saber hacer	Siempre	18	36.00	0.3600	0.6400	0.07	0.13	0.49	0.23	Si	5.30	5.3 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	21	42.00	0.4200	0.5800	0.07	0.14	0.56	0.28	Si	6.02	6.02 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	11	22.00	0.2200	0.7800	0.06	0.11	0.33	0.11	Si	3.76	3.76 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									
Capacitación orientada al saber estar	Siempre	21	42.00	0.4200	0.5800	0.07	0.14	0.56	0.28	Si	6.02	6.02 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	23	46.00	0.4600	0.5400	0.07	0.14	0.60	0.32	Si	6.53	6.53 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	6	12.00	0.1200	0.8800	0.05	0.09	0.21	0.03	Si	2.61	2.61 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									
Capacitación orientada al querer hacer (Motivación)	Siempre	29	58.00	0.5800	0.4200	0.07	0.14	0.72	0.44	Si	8.31	8.31 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	16	32.00	0.3200	0.6800	0.07	0.13	0.45	0.19	Si	4.85	4.85 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	5	10.00	0.1000	0.9000	0.04	0.08	0.18	0.02	Si	2.36	2.36 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									
Capacitación orientada al querer hacer (Actitud)	Siempre	29	58.00	0.5800	0.4200	0.07	0.14	0.72	0.44	Si	8.31	8.31 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	18	36.00	0.3600	0.6400	0.07	0.13	0.49	0.23	Si	5.30	5.3 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	3	6.00	0.0600	0.9400	0.03	0.07	0.13	-0.01	Si	1.79	1.79 < 1.96	No Significativo
	Totales	50	100	1									
Desarrolla la empresa competencias de forma externa	Siempre	27	54.00	0.5400	0.4600	0.07	0.14	0.68	0.40	Si	7.66	7.66 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	12	24.00	0.2400	0.7600	0.06	0.12	0.36	0.12	Si	3.97	3.97 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	8	16.00	0.1600	0.8400	0.05	0.10	0.26	0.06	Si	3.09	3.09 ≥ 1.96	Significativo
	Nunca	3	6.00	0.0600	0.9400	0.03	0.07	0.13	-0.01	Si	1.79	1.79 < 1.96	No Significativo
	Totales	50	100	1									
Desarrolla la empresa competencias de forma interna	Siempre	22	44.00	0.4400	0.5600	0.07	0.14	0.58	0.30	Si	6.27	6.27 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	19	38.00	0.3800	0.6200	0.07	0.13	0.51	0.25	Si	5.54	5.54 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	6	12.00	0.1200	0.8800	0.05	0.09	0.21	0.03	Si	2.61	2.61 ≥ 1.96	Significativo
	Nunca	3	6.00	0.0600	0.9400	0.03	0.07	0.13	-0.01	Si	1.79	1.79 < 1.96	No significativo
	Totales	50	100	1									
El colaborador busca actualizarse por su cuenta	Siempre	21	42.00	0.4200	0.5800	0.07	0.14	0.56	0.28	Si	6.02	6.02 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	20	40.00	0.4000	0.6000	0.07	0.14	0.54	0.26	Si	5.77	5.77 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	8	16.00	0.1600	0.8400	0.05	0.10	0.26	0.06	Si	3.09	3.09 ≥ 1.96	Significativo
	Nunca	1	2.00	0.0200	0.9800	0.02	0.04	0.06	-0.02	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Totales	50	100	1									
El colaborador tiene iniciativa para desarrollar competencias	Siempre	17	34.00	0.3400	0.6600	0.07	0.13	0.47	0.21	Si	5.08	5.08 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	12	24.00	0.2400	0.7600	0.06	0.12	0.36	0.12	Si	3.97	3.97 ≥ 1.96	Significativo
	A veces	16	32.00	0.3200	0.6800	0.07	0.13	0.45	0.19	Si	4.85	4.85 ≥ 1.96	Significativo
	Nunca	5	10.00	0.1000	0.9000	0.04	0.08	0.18	0.02	Si	2.36	2.36 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	50	100	1									

Fuente: Trabajo de campo (2020)

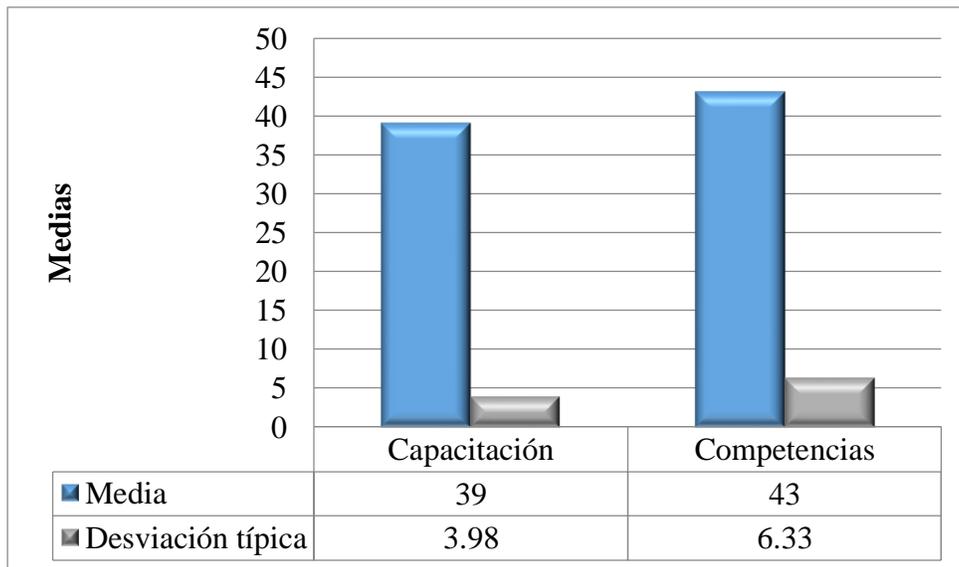
Los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo mediante la boleta de opinión son fiables y en su mayoría son significativos con aquellos que respondieron a los criterios de evaluación “siempre y casi siempre” se puede deducir que la empresa si desarrolla las competencias de su personal, también está la respuesta de “a veces ” que en su mayoría son significativos, esto porque el desarrollo de competencias se debe a otros factores, por ultimo están las respuestas “nunca” que está presente en alguno enunciados pero tienen que ver con la iniciativa de los colaboradores para desarrollar sus competencias fuera de la organización.

Tabla Núm. 4.4

Variables	No	Nota máxima	\bar{X}	σ	$\sigma\bar{X}$	E	IC		Fiable	Rc \geq 1.96	Significación
							+	-			
Capacitación	50	44	39	3.98	0.56	1.10	40.10	37.90	✓	69.64	✓
Competencias		52	43	6.33	0.89	1.74	44.74	41.26	✓	48.31	✓

Fuente: Trabajo de campo (2018)

Gráfica Núm. 4.1



Fuente: trabajo de campo (2020)

Los resultados que se obtuvieron en la tabla 4.1 a través de medias aritméticas son fiables y estadísticamente significativas, ya que se encuentra dentro de los límites superiores e inferiores y la razón crítica es mayor al nivel de confianza. Las medias reflejan que las capacitaciones se encuentran en un 39 y la toma decisiones en 43, es decir que los colaboradores son capacitados

constantemente y por ello estos, demuestran un desarrollo en competencias, aspectos que pueden mejorar por medio de las capacitaciones.

Tabla Núm. 4.5

Evaluación cuantitativa de resultados de capacitación y competencias laboral.

Para la interpretación del coeficiente de correlación (r) se utiliza la tabla de Darley (Manual de Metrología Estadística –INE- 2011):

Valores de r	Interpretación
1.0 menos 0.20	Ninguna correlación
0.20 menos 0.30	Ligera correlación
0.30 menos 0.50	Alguna correlación
0.50 menos 0.80	Sustancial correlación
0.80 en adelante	Muy alta correlación
1.00	Muy alta correlación

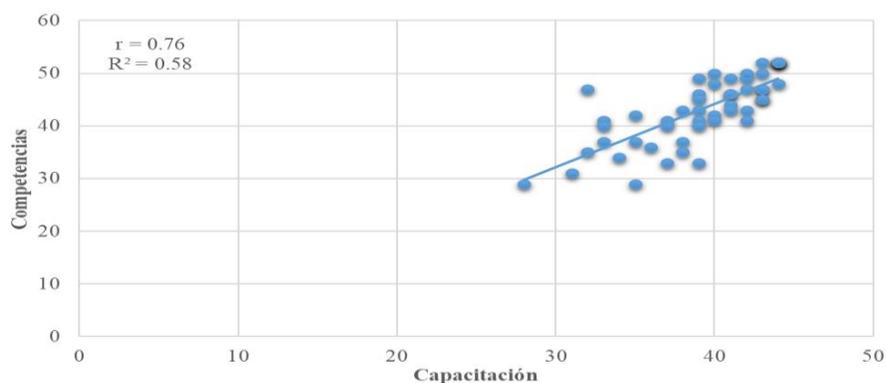
Tabla Núm. 4.6

Relación entre capacitación y competencias laborales

No.	r	σ_r	Re \geq 1.96	Significación	ϵ	IC		Fiabilidad
						Ls	Li	
50	0.76	0.06	12.67	✓	0.12	0.87	0.64	✓

Fuente: Trabajo de campo (2020)

Grafica Núm. 4.2



Fuente: Trabajo de campo (2020)

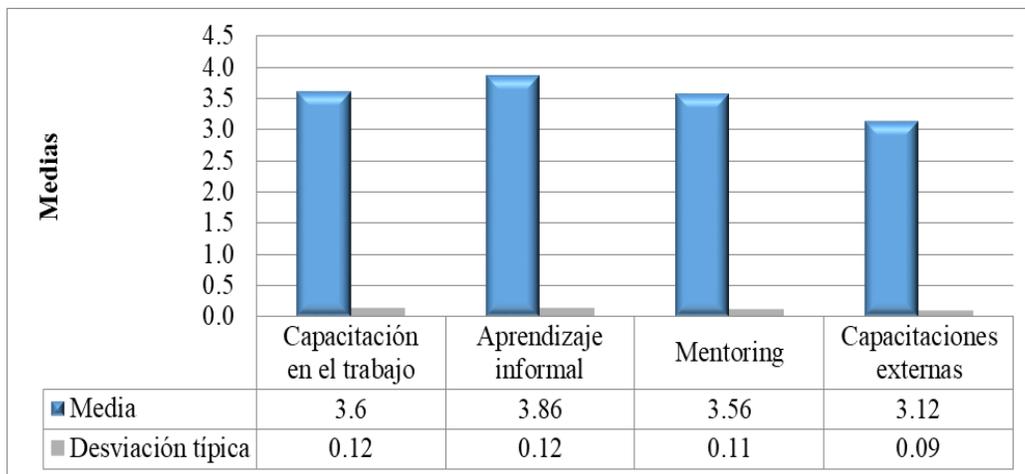
De acuerdo a los resultados de la gráfica número 4.2 se establece la relación que tiene la capacitación con el desarrollo de las competencias laborales mediante un coeficiente de 0.76 ya que Darley, (2011) señala que existe una sustancia correlación y en efecto al usar la fórmula de R^2 , se puede establecer que la capacitación se relaciona en un 58% en el desarrollo de las competencias laborales, el 42% restante no depende de la capacitación en las competencias laborales, esto se deben a otros factores entre ellos el auto desarrollo. De esta manera se alcanzó el objetivo General ya que existe una relación alta entre capacitaciones y las competencias laborales.

Tabla Núm. 4.7

Técnicas de capacitación	No	Nota máxima	\bar{X}	σ	$\sigma\bar{X}$	E	IC		Fiable	Rc \geq 1.96	Significación
							+	-			
Capacitación en el trabajo	50	4	3.6	0.64	0.12	0.24	3.84	3.36	✓	30.00	✓
Aprendizaje informal			3.86	0.40	0.12	0.24	4.10	3.62	✓	32.17	✓
Mentoring			3.56	0.61	0.11	0.22	3.78	3.34	✓	32.36	
Capacitaciones externas			3.12	1.04	0.09	0.18	3.30	2.94	✓	34.67	✓

Fuente: Trabajo de campo (2020)

Gráfica Núm. 4.3



Fuente: Trabajo de campo (2020)

De acuerdo a los resultados de la gráfica número 4.3, sobre las técnicas establecidas, se puede observar que todas se desarrollan, pero la que sobresale es, el aprendizaje informal lo que quiere decir que la empresa brinda los recursos necesarios para que sus colaboradores enriquezcan su aprendizaje, la capacitación en el trabajo se realiza constantemente en todos las áreas, el mentoring

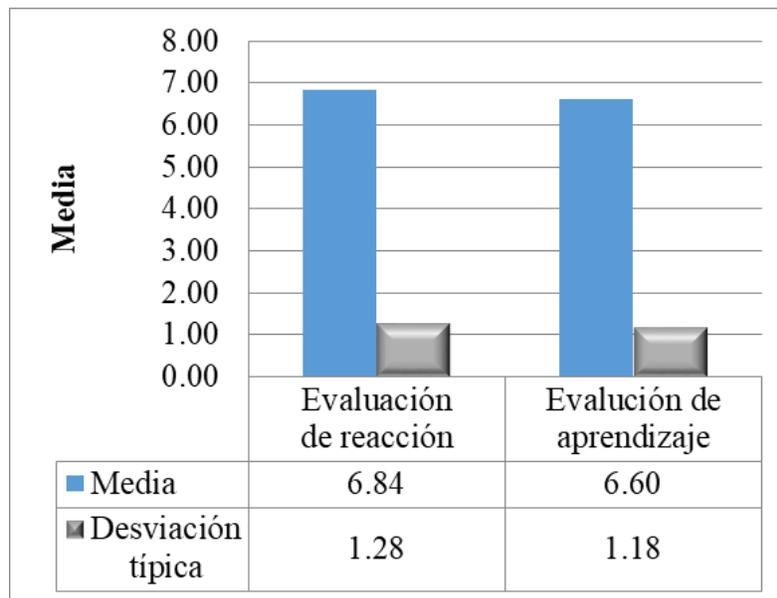
se práctica también de forma frecuente ya que se recibe entrenamiento cuando se asignan nuevas tareas o cuando hay un nuevo colaborador, y por último lo que se brinda son las capacitaciones externas, este presenta una menor presencia pero puede deberse a la falta de disposición por parte de los colaboradores o por ser puestos operativos. De esta forma se alcanza el objetivo número uno.

Tabla Núm. 4.8

Desarrollo de competencias	No	Nota máxima	\bar{X}	σ	$\sigma\bar{X}$	E	IC		Fiable	Rc ≥ 1.96	Significación
							+	-			
Evaluación de reacción	50	8	6.84	1.28	0.18	0.35	7.19	6.49	✓	38.00	✓
Evaluación de aprendizaje			6.60	1.18	0.17	0.33	6.93	6.27	✓	38.82	✓

Fuente: Trabajo de campo: (2020)

Grafica Núm. 4.4



Fuente: Trabajo de campo (2020)

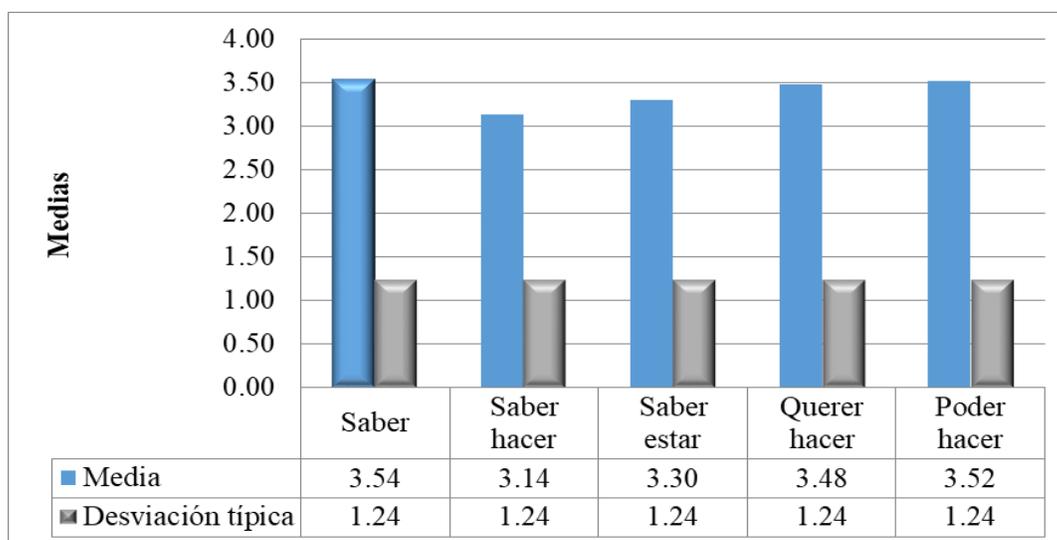
Según los resultados de la gráfica número 4.4 se determinó que las capacitaciones mejoran el desarrollo de las competencias, existe una leve diferencia de 0.24 entre ambos métodos de evaluación, ya que estos se evidencian con una puntuación alta. Por lo que se alcanzó el objetivo número dos que fue determinar la mejora de las competencias laborales en el desarrollo de capacitaciones.

Tabla Núm. 4.8

Componentes de las competencias laborales	No	Nota máxima	\bar{X}	σ	$\sigma \bar{X}$	E	IC		Fiable	Rc \geq 1.96
							+	-		
Saber	50	4	3.54	1.24	0.18	0.35	3.89	3.19	✓	19.67
Saber hacer			3.14	1.24	0.18	0.35	3.49	2.79	✓	17.44
Saber estar			3.30	1.24	0.18	0.35	3.65	2.95	✓	18.33
Querer hacer			3.48	1.24	0.18	0.35	3.83	3.13	✓	19.33
Poder hacer			3.52	1.24	0.18	0.35	3.87	3.17	✓	19.56

Fuente: Trabajo de campo (2020)

Gráfica Núm. 4.5



Fuente: Trabajo de campo (2020)

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la presente gráfica se puede observar los componentes de las competencias laborales, se identificó que las capacitaciones se orientan más al saber que abarca todo lo relacionado al conocimiento y a lo que menos se orientan es al saber hacer que es la práctica de los conocimientos, de esta manera se pudo alcanzar el objetivo número tres.

V. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se presenta algunos puntos que se consideran importante tratar en este capítulo; a través de la fiabilidad y la significación de proporciones, y con base a las medidas de tendencias central, se estableció que la empresa Añejos de Altura S.A., promueve constantemente capacitaciones para su personal y esto les ha permitido que los colaboradores desarrollen las competencias laborales necesarias para desempeñar sus distintas funciones, esto se pudo establecer a través de una escala elaborada por el investigador. Con base a los resultados la relación de la capacitación en el desarrollo de las competencias laborales es de un 58% que es un porcentaje alto, el resto que es el 42% se deben a otros factores que no dependen de la organización.

Respecto a la capacitación Flores (2014) explica que la falta de habilidades, conocimientos y actitudes son la principal razón para que se promuevan programas de capacitación, todo personal necesita capacitarse independientemente si son de puestos operativos, administrativos e incluso si ya tienen una escolaridad académica, esto dependerá del puesto y las expectativas que tenga la empresa, en la actualidad la capacitación es conocida también como: proceso de formación, desarrollo de personal entre otras atribuciones.

Cejas, Vásquez y Chirinos (2017) describen que las competencias laborales reúnen aquellas cualidades que todo colaborador posee para ejecutar con un alto rendimiento la función que se le asigne, tienen que ver con el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, es decir que es una capacidad que se puede ver, demostrar, pero también que es medible este último elemento influye a la hora de gestionar el talento ya que de ahí se determinan las necesidades que presenta el personal a la hora de realizar determinada tarea, por ello que al referirse a las competencias laborales es necesario que se consideren los tipos que existen, como los componentes que lo integran.

Alles (2017) indica que el desarrollo de competencias laborales resulta efectivo cuando se abarcan tres pilares: el primero consiste en los métodos para gestionar la formación del personal dentro de la empresa; como segundo pilar es necesario que la empresa promueva actividades de formación fuera de la empresa; por último y de suma importancia para que las competencias laborales se desarrollen completamente se encuentra el autodesarrollo que se encuentra relacionado con la motivación y la iniciativa del colaborador para seguir con su proceso de aprendizaje, estos tres pilares deben estar alineados para que puedan ser efectivos y tener así un personal competitivo.

De esta manera se considera que gestionar el conocimiento en el recurso humano resulta de utilidad para promover un alto rendimiento, pero para ello se debe realizar por medio de estrategias sistemáticas que ayuden al personal a desarrollar las competencias laborales necesarias y mantener su calidad, pero sobre todo que el colaborador efectúe eficientemente sus funciones, una de las estrategias que puede ser de útil es la capacitación, ya que si se gestiona de la forma correcta puede generar un cambio positivo, es por ello que la empresa no debe verla como un gasto sino como una inversión, ya que traerá resultados en beneficio siempre para sus colaboradores como para la misma empresa.

Para que el proceso de formación resulte efectivo, es necesario fijar que técnicas de capacitación se utilizarán en el proceso, Dassler y Varela (2011) indican que al establecer las necesidades como los objetivos de capacitación ayudarán a la estructuración del programa, pero también para la elección de las técnicas de capacitación, para ello se deben de considerar elementos como: cuánto se va invertir, el tiempo en el que se va realizar, como se va hacer y el contenido que se desea transmitir, cuando ya estén establecidos estos elementos se decidirá si es necesario que se realice dentro o fuera de la empresa, esto porque muchas veces la ubicación del especialista puede condicionar el proceso o se puede dar el caso en que no se requiera de forma presencial al colaborador, esto permitirá a los responsables fijar que técnica de capacitación es más útil y necesario.

Tanto la calidad como la efectividad de las capacitaciones suelen ser gracias a las técnicas de capacitación que se establecen y que según los resultados obtenidos, el aprendizaje informal con una media de 3.86 lo cual es alto es la que más se emplea, con una media de 3.6 se identificó que la empresa también capacita a su personal en el trabajo, el mentoring o entrenamiento como se le conoce es una técnica que la empresa también emplea para que el personal adquiera los conocimiento y desarrolle las habilidades necesarias esta obtuvo una media de 3.56, la empresa como otra opción recurre a las capacitaciones externas pero con menor constancia ya que se tuvo una media de 3.12, cabe mencionar que la puntuación máxima a considerar en estos factores fue de 4 puntos.

Se determina que la empresa constantemente promueve capacitaciones y la formación dentro del trabajo para sus colaboradores, esto resulta muy efectivo ya que agiliza el proceso, porque permite determinar cuándo se va realizar, dónde, cómo y sobre todo quien será el responsable de realizarlo, esto es de utilidad a la hora de crear los distintos programas ya que estarán alineados con la

planeación estratégica de la empresa, pero sobre todo con el establecimiento de técnicas que promuevan un aprendizaje significativo en todos los colaboradores, cuando se lleve a cabo estos procesos de formación es necesario considerar la creación de espacios para brindar retroalimentación, ya que conocer la percepción de los participantes resulta útil para crear planes de mejoras que servirán para futuras capacitaciones.

Por medio de los resultados se determinó que las capacitaciones mejoran el desarrollo de las competencias laborales, la forma de evidenciarlo fue evaluar la reacción del colaborador dentro de su puesto de trabajo, en este método de evaluación se obtuvo una media de 6.84 que es una puntuación alta, por otro lado, se encuentra con una media de 6.60 la evaluación del aprendizaje que indica que los colaboradores retienen la información que reciben y que es de utilidad para las distintas funciones en su puesto de trabajo, la puntuación máxima de estas evaluaciones fue de 8 puntos, por lo que ambas demuestran el desarrollo que tienen las competencias laborales por medio de las capacitaciones.

Mondy (2011) describe que existe mejora en las competencias laborales cuando las capacitaciones son continuas, pero sobre todo si se orientan a transmitir un aprendizaje significativo, es decir, capacitaciones que promuevan la resolución de problemas tanto de forma inmediata como a futuro ya que trae consigo una diversidad de oportunidades, la empresa debe velar que sus programas de capacitación promuevan la calidad y la satisfacción del colaborador ya que debe saber que si el colaborador está satisfecho también el cliente lo estará. Es importante considerar los factores que intervienen en la mejora de las competencias lo primero es el apoyo por parte de la alta administración, que se contemple el entorno y como el personal aprende.

Toda empresa desea un personal calificado, pero esto se logra cuando existe una implicación por parte del colaborador, así como el compromiso y la confianza que demuestre la empresa hacia su personal a la hora de promover planes de capacitación enfocados a brindar conocimiento, al desarrollo de habilidades y actitudes, cuando se tomen en cuenta estos elementos los programas de capacitación serán estratégicos y esto permitirá que las competencias laborales del personal tengan una mejora, cabe mencionar que si se gestiona correctamente el costo lo cubrirá la efectividad que el personal adquiera.

Cuando se hace referencia a las competencias laborales el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2014) establece que se ve reflejado en un alto rendimiento en las distintas actividades del colaborador, se pueden observar así mismo comprobar y aplicar de ahí la

importancia de conocer los componentes que integran las competencias laborales, dentro los que se pueden mencionar son: el saber que abarca todo lo relacionado al conocimiento para desempeñar cierta función; el saber hacer que es la práctica de los conocimientos; luego está el saber estar que consiste en la adaptación del colaborador en su puesto de trabajo; el querer hacer que abarca toda el aspecto motivacional y actitudinal del individuo; por último se encuentra el poder hacer este último se relaciona en cómo la empresa le dará las herramientas para realizar las distintas tareas. Cada componente está orientado a desarrollar cierta cualidad, a través de los resultados que se obtuvieron, se identificó cuáles son los componentes a las que se orientan las capacitaciones que realiza la empresa, donde el saber con una media 3.54 es la que más se desarrolla, el poder hacer también es una a las que recurren frecuentemente con una media de 3.52, luego está el querer hacer con una media de 3.48 que abarca aspectos motivacionales, el saber estar con una media de 3.30, por último se encuentra el saber hacer con una media de 3.14 que es entre todas la más baja, más sin embargo todas se emplean ya que demuestran una puntuación alta, el valor máximo utilizado en estos componentes es de 4 por lo que todas se desarrollan a la hora de gestionar las capacitaciones. Cabe mencionar que cada uno de los componentes se relacionan entre ellos, ya que al desarrollar más de uno implicará el desarrollo de un tercero, esto dependerá del enfoque y de la planificación que tenga el programa de capacitación, es importante mencionar que la personalidad también es un factor que influye en el desarrollo de dichas competencias ya que algunos comportamientos son observable más no medibles por otro lado se encuentra aquellas que a primera instancia no son observables pero si medibles, los componentes servirán la guía para determinar lo anterior descrito. De acuerdo a los resultados obtenidos los datos son fiables y significativos, de esta manera se puede describir que a mayor capacitación mayor será el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa Añejos de Altura S.A. ya que se pudo evidenciar la relación que hay entre ambas variables con porcentajes elevados en todos los enunciados de la tabla de proporciones y gracias a las medidas de tendencia central se pudo detallar como se encontraban en cada uno de los objetivos trazados.

VI. CONCLUSIONES

- Luego de los resultados se puede establecer que existe una relación entre la capacitación y las competencias laborales en la empresa Añejos Altura S.A. de la cabera departamental de Quetzaltenango, ya que se puede visualizar que el desarrollo de las competencias laborales y que pusieron de manifiesto los colaboradores, son altos gracias a las constantes capacitaciones que reciben.
- Para los procesos de formación en los colaboradores la empresa emplea técnicas como: el aprendizaje informal es decir que les brindan herramientas que faciliten el aprendizaje, emplean también el mentoring ya que el colaborador al ser de nuevo ingreso o cuando se trata de funciones complejas reciben entrenamiento, también realizan capacitaciones dentro el trabajo y por último, recurren a capacitaciones externas.
- Con base a los resultados se determinó que las competencias laborales mejoran cuando existen programas de capacitación bien definidos, la mejora que tendrán las competencias dependerá tanto de la organización como del colaborador.
- La empresa al gestionar procesos de capacitación contribuye en los componentes como: se pudo identificar que las capacitaciones se centran más en el saber y con menos frecuencia el saber hacer.

VII. RECOMENDACIONES

- Mantener los procesos de formación, pero considerar retroalimentar con guías informativas el contenido que se transmita y así poder fortalecer dicho proceso, para que el personal siga en desarrollo de sus competencias laborales al no hacerlo las expectativas como la calidad se verán afectados.
- Establecer las técnicas de capacitación adecuadas, para la efectividad de los procesos de capacitación para que se puedan alcanzar los objetivos de dicho proceso.
- El desarrollo de las competencias mejorará si la empresa sigue con los procesos de formación, pero también debe concientizar a sus colaboradores sobre la importancia del autodesarrollo a través de: lecturas con libros o revistas técnicas para mejorar sus habilidades de comunicación; películas en cual se identifiquen con los personajes y que se inspiren en seguir sus pasos; hobbies es decir busquen actividades de su gusto; por último, concientizar sobre la importancia de hacer deporte.
- Es importante que se consideren por igual los componentes de las competencias laborales, ya que todas, contribuyen a su desarrollo para que el retorno de la inversión no solo regrese, sino también los resultados sean mayores a lo esperado.
- La puesta en práctica del programa de capacitación para la mejora de las competencias laborales, que se centra en el componente del saber hacer sin descuidar los otros componentes, donde se desarrollarán temas relacionados que contribuirán a mejorar dichas competencias.

VIII. REFERENCIAS

- Alles, M. (2017) *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (3ª ed.) Argentina: Ediciones Granica.
- Amador, A. (2016) *Administración de recursos humanos su proceso organizacional*. México. Editorial Universitaria UANL. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/13425/>
- Amigot, P. y Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Universistas Psychologica*, vol. 12, núm. 4, marzo-septiembre, pp. 1078-1080. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v12n4/v12n4a08.pdf>
- Cabrera, L. (2011). Gestión de recursos humanos basada en competencias y motivación laboral *estudio realizado con los instructores de Intecap en el departamento de Quetzaltenango* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/22/Cabrera-Luz.pdf>
- Castillo, R. (2012) *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (1ª ed.) México: Red Tercer Milenio. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf
- Cejas, M., Vásquez, G., y Chirinos, N. (2017) *Administración de recursos humanos la arquitectura estratégica de las organizaciones*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRATEGICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*, núm.33, julio-diciembre, pp. 143-152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64624867007.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

- Cota, J y Rivera, J. (2016). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. Vol. 16, núm. 2, julio-septiembre. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Dessler, G., y Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.) México: Pearson Educación Prentice Hall. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Flores, R. (2014) *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Digital UNID. Recuperado de https://elibro.net/es/lc/rafaellandivar/titulos/41180?as_all=administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación* (5ª ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación* (6ª ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Herrera, A. (2015) Competencias laborales en los colaboradores *del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus San Roque González De Santa Cruz Huehuetenango, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf>
- Ibáñez, O., Fernández, B., y Rueda, I. (2011) *Gestión por competencias*. España: Gobierno de Aragón. Recuperado de <https://www.google.com/search?q=gestion+por+competencias+libro+iba%C3%B1ez&oq=gestion+por+competencias+libro+iba%C3%B1ez+&aqs=chrome.69i57j35i39j0l6.41153j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2014) *Desarrollo de la formación ocupacional*. Guatemala: Intecap. Recuperado de

<http://intecap.edu.gt/capacitacioninterna/wp-content/uploads/2016/10/DESARROLLO-DE-LA-FORMACION-OCUPACIONAL.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2011) *Manual de Metodología Estadística*. Guatemala: INE. Recuperado de <http://www.ine.gob.gt>

Mejía, A., y Montoya, A. (2010) *Capacitación integral del talento humano por competencias*. Colombia: Editorial Bonaventuriana. Recuperado de <http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/realidad/pdfs/TalentoHumano.pdf>

Mondy, R. (2010) *Administración de recursos humanos* (11ª ed.) México: Pearson Educación Prentice Hall. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Parra, C y Rodríguez, F. (2015) La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones de la ciudad de Colombia. *Investigación, desarrollo e innovación*, vol. 6, núm.2, marzo-septiembre, pp. 131-137. Recuperado de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_uitama/article/view/4602/3821

Peirane, R. (2014). La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa, marzo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/>

Quiñonez, I. (2013). *Capacitación del recurso humano ante los cambios tecnológicos*. (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Yubikza-Ivonne.pdf>

Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>

Sánchez, R. (2016). *El enfoque basado en competencias*. Colombia: Corporación CIMTED. Recuperado de https://www.academia.edu/30386485/El_enfoque_basado_en_Competencias._Libro

Senlle, Andrés. (2011). *Gestión estratégica de RR.HH. para la calidad y excelencia*. España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de

https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/53557?as_contributor=Senlle&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as

Zaldaña, H. (2019) Competencias laborales del ejecutivo para el 2020 en Guatemala. *National Business School*. Recuperado de <https://www.nbs.es/competencias-laborales-del-ejecutivo-para-el-2020-en-guatemala/>

ANEXO

Anexo 1

PROPUESTA

“Programa de capacitaciones dirigido a la mejora de competencias laborales para un alto rendimiento”

- **Introducción**

Con base a los resultados se plantea la propuesta que se enfoca a mejorar la competencias de los colaboradores por medio del programa de capacitación, será viable ya que la empresa donde se realizó la presente investigación a través de los resultados obtenidos se demostró que promueven la formación en sus colaboradores ya que es de utilidad e importancia a la hora de desarrollar las competencias necesarias, además que, será un programa que está conformado por varios módulos, esto para que la propuesta pueda incluirse en el programa de capacitación de la empresa para que se pueda hacer el espacio correspondiente y realizarla en el tiempo que ellos consideren oportuno. Dicho programa está dirigido a fortalecer los componentes de las competencias laborales ya que la mayoría de ellos se involucran en los procesos de capacitación., por tal motivo se pensó en una propuesta que brinde conocimientos (saber) pero además reforzar y poner énfasis en la práctica (saber hacer), cuando estos dos componente se desarrolla de forma correcta le permite al colaborador una adaptación rápida en el área donde se desenvuelva (saber estar), se incluye en esta propuesta un programa enfocado a promover la motivación de los colaboradores (querer hacer), lo anteriormente mencionado da como resultado, que exista un desarrollo complejo donde el colaborador ya es capaz de realizar efectivamente su trabajo (poder hacer).

La estructura de este programa se orienta a fomentar el conocimiento sobre las competencias que aportan valor a la organización que según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2011) son liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, según la teoría de la inteligencia emocional también se propone trabajar con la motivación, además de transmitir información teóricas se promoverá la práctica de las mismas esto será una fuente de oportunidad para los colaboradores en seguir desarrollándose de forma eficiente en su puesto trabajo, para estos programas de capacitación es importante que se consideren factores como: las expectativas del colaborador como el de la empresa, ya que esto permitirá la efectividad, el avance y la funcionalidad de estos programas orientados a la mejora de las competencias laborales ya mencionadas.

Justificación

Con base a los resultados obtenidos, se demostró que el aprendizaje de todos los colaboradores que participaron en la presente investigación se encuentra en todos los estilos con un porcentaje alto, pero sobre todo resalta que aprenden más a la hora realizar prácticas de lo que se les puede presentar en su área de trabajo, por tal razón más allá de brindar conocimiento también se pondrá énfasis en la práctica de la información que se desarrollen en los distintos módulos, el propósito de esta propuesta dirigida a la mejora de las competencias anteriormente mencionadas es que exista un aprendizaje significativo pero sobre todo que los colaboradores a través de esto contribuyan al alcance de los objetivos de la empresa.

Toda empresa desea para sus personal un alto rendimiento para ello es necesario desarrollar las competencias laborales ya que esto fortalece al colaborador como la empresa misma, por tal razón y con base a los resultados se plantean temas relacionados al trabajo en equipo, comunicación asertiva, liderazgo y motivación, porque contribuirán al rendimiento individual pero sobre todo colectivo, además la empresa Añejos de Altura S.A. se ha caracterizado siempre por tener altos estándares de calidad en sus procesos que se ven reflejado en sus distintos productos, por último y más importante es que ven al talento humano como parte fundamental en su desarrollo, por ello fomentan la formación de su personal y mantener esa competitividad en el mercado laboral.

Mejía y Montoya (2,010) explican que para que el colaborador retenga la información es necesario que se lleve a cabo en la formación del talento desde un punto de vista neurológico tres fases lo primero es la detección de necesidades que servirá para pasar a la fase de absorción que está constituida por dos etapas: la primera es la introducción que es donde se comparte toda la información teórica y la segunda que es el entrenamiento que abarca todo lo práctico, cuando se cumplen con estas etapas se obtendrá lo que es la transferencia que se refiere a los resultados. Al tener esta fuente como base y además de los resultados que demostraron que los colaboradores aprenden al hacer, se optó por la propuesta que en breve se describe.

Objetivo General

- Brindar un programa de capacitación orientado a la mejora de las competencias laborales dentro de la empresa Añejos de Altura S.A.

Objetivos específicos.

- Proponer temas para reforzar aquellas competencias que contribuyen al logro de objetivos.

- Desarrollar un programa de capacitación que promueva las competencias de una forma práctica.
- Incrementar los conocimientos a través de la práctica de los temas a desarrollar en los distintos módulos.

Actividades a desarrollar

Modulo I Núm. Capacitación de liderazgo.

Este módulo se orienta en fomentar y desarrollar la competencia del liderazgo, se dará información sobre qué es, los distintos tipos y cómo ejercerla, también se promoverá la práctica por medio de una dinámica que, en hacer grupos según el número de participantes, pero cada grupo debe tener como mínimo 8 personas que se agarrarán de las manos y formarán un círculo luego, un triángulo, también puede ser una letra, un animal, etc. Si en un grupo hay más de un líder facilitará la aplicación del ejercicio siempre claro que sepan las cualidades que todo líder debe poseer.

Módulo 2 Capacitación trabajo en equipo

Acá se fomentará la competencia de trabajo en equipo se desarrollarán temas sobre su importancia, su aplicación al igual que sus resultados, como cada módulo tendrá una parte práctica que será la resolución de un caso, al igual que una dinámica que consistirá en hacer grupos de 5 personas a cada grupo se le dará una sábana donde deberán colocarse sobre ella y moverse hacia un punto establecido aquel grupo que se coordine bien podrá cumplir con la dinámica, siempre que apliquen lo aprendido.

Módulo 3 Capacitación comunicación asertiva

En este módulo se abarcará sobre la competencia de comunicación asertiva se desarrollará con una fuente teórica, sobre lo que es, sus características, al igual que su importancia en todos los niveles, tendrá una parte práctica con un ejercicio denominado combate naval, que consiste en forma grupos de seis personas y formarán una fila que serán un barco, todos estarán con los ojos vendados salvo quien este al final de la fila, este será el encargado de conducir al grupo por medio de palmadas que pasará de participante en participante hasta llegar con quien esté al frente, que según la palmada que reciba sabrá si seguir, girar hacia un lado o desprenderse del grupo y colisionar con otro barco o bien estrellarse con la pared, gana quien no reciba ninguna colisión y quien acierte un disparo por decirlo de otro modo.

Módulo 4 Capacitación ama lo que haces

En este módulo se pondrá énfasis en la motivación que es una competencia laboral según la teoría de inteligencia emocional, se desarrollará sobre los tipos de motivación, benéficos de una alta productividad y el auto reconocimiento, como parte de la práctica se hará una dinámica en el cual inflaran un globo donde tendrán que visualizar aquellos pensamientos y emociones negativas que los estacan, cuando el globo ya esté inflado deberán automotivarse con frases emprendedoras y explotaran el globo con un alfiler, además se tendrá a nivel de propuesta un espacio donde se reconozcan a los colaboradores más destacados, esto porque la motivación también es externa y servirá para que los colaboradores tengan un mayor compromiso con la empresa.

Cronograma

Modulo	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable
Módulo 1 Dar a conocer la importancia de ejercer un liderazgo efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Generalidades del tema. • Tipos de liderazgo. • Como ser un buen líder. • Ejercicio práctico de liderazgo. 	1 hora	Laptop. Cañonera. Video. Participantes.	Tesista Juan Manuel Morales Tzerech
Módulo 2 Fomentar el trabajo en equipo para el alcance de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Generalidades del tema. • Importancia del trabajo en equipo. • Resultados. • Ejercicio práctico 	1 hora	Laptop. Cañonera. Sábana. Participantes.	Tesista Juan Manuel Morales Tzerech
Módulo 3 Promover la comunicación asertiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Generalidades del tema. • Características • Importancia. • Ejercicio práctico 	1 hora	Laptop. Cañonera. Prendas. Participantes.	Tesista Juan Manuel Morales Tzerech Invitado
Módulo 4 Ama lo que haces	<ul style="list-style-type: none"> • Generalidades del tema. 	1 hora con 30 minutos.	Laptop. Cañonera. Globos.	Tesista Juan Manuel Morales Tzerech.

	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios de una alta productividad. • Auto reconocimiento. • Ejercicio liberar emociones negativas. • Espacio de reconocimiento por parte de la empresa. 		Alfileres	Invitado
--	---	--	-----------	----------

Recursos

- Humanos: participantes, equipo directivo, investigador, persona invitada para impartir los temas como experto en el área.
- Repetitivos: Sábanas, prendas, globos, alfileres.
- Mobiliario: computadora, cañonera, bocinas, sillas y mesas.

Evaluación

Los distintos módulos se evaluarán de la siguiente manera:

Modulo I: se evaluará por medio de un pre test, para conocer el nivel de conocimientos de los participantes, luego al terminar el modulo se pasará el post test, para identificar si hubo retención de la información como de la práctica.

Módulo II: se pasará un cuestionario para determinar si los participantes asimilaron la información, pero sobre todo si sabrán aplicarlo.

Módulo III: comunicación asertiva se evaluará por medio de pre test, luego se pasará el post test, esto para conocer la efectividad del módulo, la práctica será la evaluación ya que este tema es de practicarlo en el día a día.

Módulo IV: se evaluarán por medio de un PNI para identificar el impacto que generó en ellos dicho módulo.

Anexo 2

PROCEDIMIENTO ESTADISTICO

Se comparte la información de las tablas utilizadas durante el proceso estadístico de la investigación.

Capacitación	Competencias
PD	PD
42	41
43	47
39	41
36	36
39	43
40	42
40	48
42	43
37	33
41	44
35	42
38	37
42	47
43	50
41	49
44	52
44	48
41	43
44	52
35	37
34	34
43	45
39	40
32	35
37	41
38	43
43	47
28	29
32	47
43	45
40	41
38	35
41	46
40	50
39	33
35	29
41	46
42	49
43	52
39	46
39	49
42	50
44	52
33	41
44	52
37	40
39	45
31	31
33	40
33	37

Tabla de puntuación directa de capacitación

No.	Capacitación														Total
	Técnicas de Capacitación					Estilos de Aprendizaje					Desarrollo Estratégico				
	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	PD	Preg. 5	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8	Preg. 9	PD	Preg. 10	Preg. 11	PD	
1	4	4	4	4	16	4	4	4	3	3	18	4	4	8	42
2	4	4	3	4	15	4	4	4	4	4	20	4	4	8	43
3	4	4	4	3	15	4	3	3	3	3	16	4	4	8	39
4	3	4	4	4	15	3	2	4	2	3	14	4	3	7	36
5	4	4	4	4	16	3	2	4	3	3	15	4	4	8	39
6	4	4	4	4	16	4	2	3	3	4	16	4	4	8	40
7	4	4	4	4	16	3	2	4	3	4	16	4	4	8	40
8	4	4	3	4	15	4	4	4	4	3	19	4	4	8	42
9	3	3	3	2	11	3	4	3	4	4	18	4	4	8	37
10	4	4	3	4	15	3	4	4	4	4	19	3	4	7	41
11	4	3	3	4	14	2	2	3	3	3	13	4	4	8	35
12	4	4	2	4	14	4	3	3	2	4	16	4	4	8	38
13	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	8	42
14	4	4	3	4	15	4	4	4	4	4	20	4	4	8	43
15	3	4	4	3	14	4	3	4	4	4	19	4	4	8	41
16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	8	44
17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	8	44
18	4	4	3	3	14	4	4	4	4	3	19	4	4	8	41
19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	8	44
20	4	4	3	2	13	3	3	3	3	4	16	3	3	6	35
21	3	3	4	1	11	4	4	4	2	3	17	3	3	6	34
22	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19	4	4	8	43
23	4	4	3	4	15	3	3	4	3	3	16	4	4	8	39
24	2	3	4	2	11	3	3	3	2	3	14	4	3	7	32
25	3	4	4	4	15	3	3	3	3	4	16	3	3	6	37
26	3	4	4	2	13	4	3	3	3	4	17	4	4	8	38
27	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	8	43
28	2	2	3	1	8	3	3	3	3	2	14	3	3	6	28
29	4	3	2	2	11	4	2	2	3	3	14	4	3	7	32
30	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	8	43
31	3	4	4	2	13	4	4	4	3	4	19	4	4	8	40
32	4	4	4	1	13	4	4	3	2	4	17	4	4	8	38
33	4	4	4	3	15	4	4	4	3	3	18	4	4	8	41
34	4	4	4	4	16	4	3	3	3	3	16	4	4	8	40
35	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20	2	3	5	39
36	4	4	3	3	14	3	3	3	3	2	14	3	4	7	35
37	3	4	4	4	15	4	3	4	3	4	18	4	4	8	41
38	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	8	42
39	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19	4	4	8	43
40	4	4	4	3	15	3	4	3	3	4	17	4	3	7	39
41	4	4	3	3	14	4	3	4	3	4	18	4	3	7	39
42	3	4	4	4	15	4	3	4	4	4	19	4	4	8	42
43	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	8	44
44	3	4	3	3	13	3	3	3	2	3	14	3	3	6	33
45	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	8	44
46	4	4	4	2	14	4	3	3	3	3	16	3	4	7	37
47	3	4	4	2	13	4	3	4	3	4	18	4	4	8	39
48	3	4	2	1	10	4	4	3	2	3	16	2	3	5	31
49	2	4	4	1	11	4	3	3	2	3	15	3	4	7	33
50	2	4	3	4	13	4	2	2	2	3	13	3	4	7	33

Tabla de puntuación directa de competencias laborales

No.	Competencias Laborales																		Total
	Evaluación de Reacción			Evaluación de Aprendizaje			Componentes de las competencias						Desarrollo de competencias dentro de la empresa			Desarrollo de competencias fuera de la empresa			
	Preg. 12	Preg. 13	PD	Preg. 14	Preg. 15	PD	Preg. 16	Preg. 17	Preg. 18	Preg. 19	Preg. 20	PD	Preg. 21	Preg. 22	PD	Preg. 23	Preg. 24	PD	
1	4	3	7	3	3	6	3	2	3	3	3	14	4	3	7	4	3	7	41
2	4	4	8	4	2	6	3	4	4	3	4	18	4	3	7	4	4	8	47
3	3	4	7	3	3	6	3	3	4	4	3	17	3	3	6	3	2	5	41
4	3	3	6	3	2	5	3	3	3	3	4	16	2	2	4	2	3	5	36
5	3	4	7	3	2	5	3	3	4	4	4	18	2	3	5	4	4	8	43
6	4	4	8	3	3	6	3	2	3	3	3	14	3	3	6	4	4	8	42
7	3	4	7	3	4	7	4	4	4	4	4	20	4	3	7	4	3	7	48
8	4	3	7	4	3	7	4	2	3	4	3	16	3	4	7	3	3	6	43
9	2	3	5	3	3	6	3	2	2	2	2	11	1	4	5	4	2	6	33
10	3	4	7	3	3	6	3	3	3	4	4	17	4	4	8	4	2	6	44
11	4	4	8	3	2	5	3	3	3	4	2	15	2	4	6	4	4	8	42
12	3	4	7	4	3	7	3	2	3	4	4	16	1	1	2	3	2	5	37
13	4	4	8	4	4	8	3	3	3	4	4	17	4	3	7	4	3	7	47
14	4	4	8	4	4	8	4	3	3	4	4	18	4	4	8	4	4	8	50
15	4	4	8	4	4	8	4	3	3	4	4	18	4	3	7	4	4	8	49
16	4	4	8	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	8	4	4	8	52
17	4	4	8	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	8	2	2	4	48
18	4	4	8	3	3	6	3	3	3	3	3	15	4	4	8	4	2	6	43
19	4	4	8	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	8	4	4	8	52
20	4	2	6	3	3	6	3	2	3	3	4	15	3	2	5	3	2	5	37
21	3	2	5	3	2	5	3	3	3	2	3	14	4	2	6	2	2	4	34
22	4	4	8	4	3	7	4	2	4	4	4	18	4	4	8	2	2	4	45
23	4	3	7	3	2	5	4	4	3	3	3	17	2	3	5	4	2	6	40
24	3	2	5	3	4	7	3	4	3	3	2	15	2	2	4	2	2	4	35
25	3	3	6	3	4	7	3	3	4	3	3	16	3	3	6	3	3	6	41
26	4	3	7	3	3	6	4	3	3	4	4	18	4	3	7	3	2	5	43
27	4	4	8	3	3	6	4	4	4	4	3	19	4	3	7	3	4	7	47
28	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	3	11	3	2	5	4	1	5	29
29	4	4	8	3	4	7	4	3	4	3	4	18	3	4	7	3	4	7	47
30	4	2	6	4	2	6	4	4	4	4	4	20	3	3	6	3	4	7	45
31	3	3	6	4	3	7	3	4	3	3	3	16	4	2	6	3	3	6	41
32	2	3	5	2	4	6	3	3	2	2	4	14	3	3	6	3	1	4	35
33	4	3	7	3	3	6	4	3	4	4	4	19	4	3	7	3	4	7	46
34	4	4	8	4	4	8	4	3	4	4	3	18	4	4	8	4	4	8	50
35	3	1	4	2	3	5	4	2	2	2	3	13	2	4	6	4	1	5	33
36	2	2	4	2	2	4	3	2	2	4	3	14	2	1	3	2	2	4	29
37	4	3	7	4	4	8	4	4	4	4	4	20	3	4	7	3	1	4	46
38	4	4	8	4	4	8	4	4	3	4	4	19	4	4	8	3	3	6	49
39	4	4	8	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	8	4	4	8	52
40	3	3	6	4	4	8	4	3	4	4	4	19	4	4	8	3	2	5	46
41	4	4	8	4	4	8	4	3	4	4	4	19	4	4	8	3	3	6	49
42	3	4	7	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	8	3	4	7	50
43	4	4	8	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	8	4	4	8	52
44	4	4	8	3	3	6	3	3	3	3	3	15	3	4	7	2	3	5	41
45	4	4	8	4	4	8	4	4	4	4	4	20	4	4	8	4	4	8	52
46	3	2	5	3	3	6	4	4	3	3	4	18	4	3	7	3	1	4	40
47	4	3	7	4	4	8	4	4	3	4	4	19	3	3	6	3	2	5	45
48	2	3	5	3	3	6	4	2	2	3	3	14	1	1	2	1	3	4	31
49	4	4	8	3	3	6	4	3	3	3	3	16	2	3	5	2	3	5	40
50	3	2	5	3	3	6	3	3	3	3	3	15	4	2	6	3	2	5	37

Tablas de media y desviación típica de capacitación y competencias laborales

<i>Capacitación</i>		<i>Competencias laborales</i>	
Media	38.96	Media	42.9
Error típico	0.56	Error típico	0.90
Mediana	39.5	Mediana	43
Moda	39	Moda	41
Desviación estándar	3.98	Desviación estándar	6.33
Varianza de la muestra	15.88	Varianza de la muestra	40.09
Curtosis	-0.11	Curtosis	-0.57
Coefficiente de asimetría	-0.76	Coefficiente de asimetría	-0.47
Rango	16	Rango	23
Mínimo	28	Mínimo	29
Máximo	44	Máximo	52
Suma	1948	Suma	2145
Cuenta	50	Cuenta	50

Tablas de media y desviación típica de técnicas de capacitación

<i>Capacitación en el Trabajo</i>		<i>Aprendizaje informal</i>		<i>Mentoring</i>		<i>Capacitaciones Externas</i>	
Media	3.60	Media	3.86	Media	3.56	Media	3.12
Error típico	0.09	Error típico	0.06	Error típico	0.09	Error típico	0.15
Mediana	4	Mediana	4	Mediana	4	Mediana	3.5
Moda	4	Moda	4	Moda	4	Moda	4
Desviación estándar	0.64	Desviación estándar	0.40	Desviación estándar	0.61	Desviación estándar	1.04
Varianza de la muestra	0.41	Varianza de la muestra	0.16	Varianza de la muestra	0.37	Varianza de la muestra	1.09
Curtosis	0.77	Curtosis	9.48	Curtosis	0.19	Curtosis	-0.65
Coefficiente de asimetría	-1.37	Coefficiente de asimetría	-3.05	Coefficiente de asimetría	-1.07	Coefficiente de asimetría	-0.81
Rango	2	Rango	2	Rango	2	Rango	3
Mínimo	2	Mínimo	2	Mínimo	2	Mínimo	1
Máximo	4	Máximo	4	Máximo	4	Máximo	4
Suma	180.00	Suma	193	Suma	178	Suma	156
Cuenta	50.00	Cuenta	50	Cuenta	50	Cuenta	50

Tablas de media y desviación típica de desarrollo de competencias

<i>Evaluación de Reacción</i>		<i>Evaluación de Aprendizaje</i>	
Media	6.84	Media	6.6
Error típico	0.18	Error típico	0.17
Mediana	7	Mediana	6
Moda	8	Moda	6
Desviación estándar	1.28	Desviación estándar	1.18
Varianza de la muestra	1.65	Varianza de la muestra	1.39
Curtosis	-0.50	Curtosis	-0.86
Coefficiente de asimetría	-0.84	Coefficiente de asimetría	-0.25
Rango	4	Rango	4
Mínimo	4	Mínimo	4
Máximo	8	Máximo	8
Suma	342	Suma	330
Cuenta	50	Cuenta	50

Tablas de media y desviación típica de los componentes de las competencias laborales

<i>Saber</i>	
Media	3.54
Error típico	0.08
Mediana	4
Moda	4
Desviación estándar	0.54
Varianza de la muestra	0.29
Curtosis	-0.89
Coefficiente de asimetría	-0.56
Rango	2
Mínimo	2
Máximo	4
Suma	177
Cuenta	50

<i>Saber Hacer</i>	
Media	3.14
Error típico	0.11
Mediana	3
Moda	3
Desviación estándar	0.76
Varianza de la muestra	0.57
Curtosis	-1.19
Coefficiente de asimetría	-0.24
Rango	2
Mínimo	2
Máximo	4
Suma	157
Cuenta	50

<i>Saber Estar</i>	
Media	3.3
Error típico	0.10
Mediana	3
Moda	3
Desviación estándar	0.68
Varianza de la muestra	0.46
Curtosis	-0.75
Coefficiente de asimetría	-0.45
Rango	2
Mínimo	2
Máximo	4
Suma	165
Cuenta	50

<i>Querer Hacer</i>	
Media	3.48
Error típico	0.10
Mediana	4
Moda	4
Desviación estándar	0.68
Varianza de la muestra	0.46
Curtosis	-0.24
Coefficiente de asimetría	-0.95
Rango	2
Mínimo	2
Máximo	4
Suma	174
Cuenta	50

<i>Poder Hacer</i>	
Media	3.52
Error típico	0.09
Mediana	4
Moda	4
Desviación estándar	0.61
Varianza de la muestra	0.38
Curtosis	-0.13
Coefficiente de asimetría	-0.90
Rango	2
Mínimo	2
Máximo	4
Suma	176
Cuenta	50

Anexo 3



**Universidad
Rafael Landívar**
Tradición Jesuita en Guatemala

*Campus de Quetzaltenango
Facultad de Humanidades*

Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional

BOLETA DE OPINIÓN

El siguiente instrumento tiene como finalidad recolectar información acerca de las capacitaciones que recibe y la relación que tiene en el desarrollo de sus competencias laborales en la empresa. La información como los resultados que se obtendrán son de carácter confidencial y su utilidad es únicamente para fines educativos.

Indicaciones: a continuación, se le presentan una serie de enunciados, los cuales debe responder marcando con una **X** en la casilla según usted identifique su criterio.

Género: M _____ F _____ Edad: _____ Área: _____					
Tiempo de laborar en la empresa: _____					
Correo electrónico: _____					
No.	Enunciados	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	Se involucra activamente en las capacitaciones que realizan dentro de la empresa.				
2	La empresa por lo general provee desde las capacitaciones las herramientas y el material para contribuir a su aprendizaje.				
3	En procesos muy complejos recibe entrenamiento por parte de un colaborador con experiencia para desempeñar de mejor forma su trabajo.				
4	Asiste a las capacitaciones que se realizan fuera de las instalaciones de la empresa.				

5	Prefiere que las capacitaciones se orienten a casos reales y prácticos.				
6	Se interesa por conocimientos novedosos, aunque no sean prácticos.				
7	Analiza las ventajas y desventajas de la información que recibe a través de las capacitaciones.				
8	Aporta de forma espontánea y presenta nuevas ideas durante las capacitaciones en las que participa.				
9	Lleva a la práctica los conocimientos que adquiere en las capacitaciones para el desarrollo de sus actividades.				
10	Se siente identificado con la visión de la empresa.				
11	Conoce la forma en que contribuye para el alcance de los objetivos.				
12	Considera que las capacitaciones lo preparan para asumir nuevos retos en sus labores.				
13	Además de sus tareas se le presentan oportunidades para demostrar el avance de su desarrollo.				
14	Después de adquirir capacitaciones sus habilidades mejoran en su rendimiento laboral.				
15	Existe algún tipo de retroalimentación en las capacitaciones que recibe.				
16	Las capacitaciones recibidas se orientan a transmitir información práctica que contribuyan a su rendimiento.				

17	Las capacitaciones que recibe promueven la solución inmediata de posibles situaciones que se puedan presentar en sus labores.				
18	Las capacitaciones se enfocan en su adaptación con el puesto para cumplir con las expectativas de la empresa.				
19	Se encuentra motivado para realizar sus actividades al recibir capacitación.				
20	Su actitud mejora cuando participa en las actividades de formación				
21	Considera que al recibir capacitaciones fuera de la empresa contribuyen a un mejor desempeño en su puesto.				
22	Considera que se le asignan proyectos que le ayudan a su crecimiento dentro de la empresa y optar por ascensos.				
23	Busca por su propia cuenta actualizarse a través de varios medios con temas relacionados con el puesto que ocupa.				
24	De forma voluntaria participa usted en otros procesos de formación (capacitaciones externas).				

Anexo 4

Para la aplicación del instrumento, se utilizó un formulario de google forms que a continuación se presenta:

Universidad Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

BOLETA DE OPINIÓN

El siguiente instrumento tiene como finalidad recolectar información acerca de las capacitaciones que recibe y la relación que tiene en el desarrollo de sus competencias laborales en la empresa. La información como los resultados que se obtendrán son de carácter confidencial y su utilidad es únicamente para fines educativos.

*Obligatorio

Género *

F
 M

EDAD *

Tu respuesta _____

Área *

Tu respuesta _____

Tiempo de laborar en la empresa *

Tu respuesta

Correo electrónico

Tu respuesta

Observaciones

Tu respuesta

[Siguiente](#)



Página 1 de 2

Indicaciones: a continuación, se le presentan una serie de enunciados, los cuales debe responder marcando la opción según usted identifique su criterio.



Descripción (opcional)

1. Se involucra activamente en las capacitaciones que realizan dentro de la empresa *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

2. La empresa por lo general provee desde las capacitaciones las herramientas y el material para contribuir a su aprendizaje. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

3. En procesos muy complejos recibe entrenamiento por parte de un colaborador con experiencia para desempeñar de mejor forma su trabajo. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

4. Asiste a las capacitaciones que se realizan fuera de las instalaciones de la empresa. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

5. Preferiría que las capacitaciones se orienten a casos reales y prácticos. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

6. Se interesa por conocimientos novedosos, aunque no sean prácticos. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

7. Analiza las ventajas y desventajas de la información que recibe a través de las capacitaciones. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

8. Aporta de forma espontánea y presenta nuevas ideas durante las capacitaciones en las que participa. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

9. Lleva a la práctica los conocimientos que adquiere en las capacitaciones para el desarrollo de sus actividades. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

10. Se siente identificado con la visión de la empresa. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

11. Conoce la forma en que contribuye para el alcance de los objetivos. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

12. Considera que las capacitaciones lo preparan para asumir nuevos retos en sus labores. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

13. Además de sus tareas, se le presentan oportunidades para demostrar el avance de su desarrollo. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

14. Después de adquirir capacitaciones sus habilidades mejoran en su rendimiento laboral. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

15. Existe algún tipo de retroalimentación en las capacitaciones que recibe. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

16. Las capacitaciones recibidas se orientan a transmitir información práctica que contribuyan a su rendimiento. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

17. Las capacitaciones que recibe promueven la solución inmediata de posibles situaciones que se puedan presentar en sus labores. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

18. Las capacitaciones se enfocan en su adaptación con el puesto para cumplir con las expectativas de la empresa. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

19. Se encuentra motivado para realizar sus actividades al recibir capacitación. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

20. Su actitud mejora cuando participa en las actividades de formación. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

21. Considera que al recibir capacitaciones fuera de la empresa contribuyen a un mejor desempeño en su puesto. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

22. Considera que se le asignan proyectos que le ayudan a su crecimiento dentro de la empresa y optar por ascensos. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

23. Busca por su propia cuenta actualizarse a través de varios medios con temas relacionados con el puesto que ocupa. *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

24. De forma voluntaria participa usted en otros procesos de formación (capacitaciones externas). *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

Nota.

Para los colaboradores que, por la falta de correo electrónico no podrán realizar la resolución de esta boleta, se hará según indicaciones de la empresa.