



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**COMPETENCIAS GENÉRICAS CONSIDERADAS POR LOS  
EMPLEADORES PARTICIPANTES DEL GCC PARA  
IMPULSAR LA EMPLEABILIDAD.**

**SUSTENTADO POR:**

**SILVIA AMANDA UMAÑA ESPINOZA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

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

**ABRIL, 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRANDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS SPS**

**CARLA MARÍA PANTOJA ORTEGA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**COMPETENCIAS GENÉRICAS CONSIDERADAS POR LOS  
EMPLEADORES PARTICIPANTES DEL GCC PARA  
IMPULSAR LA EMPLEABILIDAD**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CARLOS TRIMINIO**

**ASESOR TEMÁTICO**

**GABRIELA HUNG**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**KARLA FERRERA ALVAREZ**

**ANA VEL CHINCHILLA**

**WILSON RODRIGUEZ**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2018

SILVIA AMANDA UMAÑA ESPINOZA

Todos los derechos reservados

# **AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

## **CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI) UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Yo, SILVIA AMANDA UMAÑA ESPINOZA, de San Pedro Sula, Cortés, autora del trabajo de postgrado titulado **COMPETENCIAS GENERICAS CONSIDERADAS POR LOS EMPLEADORES PARTICIPANTES DEL GCC PARA IMPULSAR LA EMPLEABILIDAD** presentado y aprobado en abril 2018, como requisito previo para optar al título de Máster en Dirección de Recursos Humanos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos por la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos,

irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales.

Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC. En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los **xx** días del mes de abril del 2018.

---

Silvia Amanda Umaña Espinoza  
21613168



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **COMPETENCIAS GENÉRICAS CONSIDERADAS POR LOS EMPLEADORES PARTICIPANTES DEL GCC PARA IMPULSAR LA EMPLEABILIDAD**

## **AUTORES:**

**SILVIA AMANDA UMAÑA ESPINOZA**

## **RESUMEN**

Esta investigación, tiene como objetivo identificar las competencias genéricas que según los principales empleadores del Global Career Center, impulsan la empleabilidad de los estudiantes y egresados de UNITEC, con el propósito de aportar información valiosa para la creación de planes de capacitación y desarrollo para los mismos.

A través de los resultados obtenidos mediante el cuestionario, instrumento válido para esta medición, se describe la importancia y nivel de desarrollo requerido para las competencias en los estudiantes y egresados UNITEC, así como otros datos relevantes en los procesos de selección, permitiendo generar una propuesta del grupo de competencias de Orientación al logro. Obteniendo una pauta de los requerimientos de los empleadores, lo que ayudará a generar un balance con la oferta de la comunidad de talento UNITEC y por ende una ventaja competitiva en el mercado laboral.



**POSTGRADUATE FACULTY**

**COMPETENCIAS GENÉRICAS CONSIDERADAS POR LOS  
EMPLEADORES PARTICIPANTES DEL GCC PARA  
IMPULSAR LA EMPLEABILIDAD**

**BY:**

**SILVIA AMANDA UMAÑA ESPINOZA**

**ABSTRACT**

This research aims to identify the generic competences that according to the main employers of the Global Career Center, promotes the employability of UNITEC's students and graduates, with the purpose of providing valuable information for the creation of training and development plans for them.

Through the results obtained of questionnaire, a valid instrument for this measurement, it describe the importance and level of development required for the competences of UNITEC's students and graduates, as well as other relevant data in the selection processes, allowing a proposal of group of competences about Orientation to the achievement. Obtaining a guideline of the requirements of the employers, that helps to generate a balance with the offer of the community of talent UNITEC and therefore a competitive advantage in the labor market.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto:

A Dios, por guiarme y mantenerme firme durante todo el proceso, dándome fuerza y fe en cada uno de mis pasos.

A mis padres, por su amor incondicional y confianza total, como persona, como mujer, mostrando su apoyo permanente a lo largo de todas mis etapas.

A mis hermanos, por su compañía y apoyo a lo largo de este proceso, así como de mi vida.

A mi novio, por su apoyo en el transcurso de estos meses de trabajo.

A todos, con cariño.

SILVIA AMANDA UMAÑA ESPINOZA

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a todas las personas y organizaciones que contribuyeron con el logro de este objetivo.

Muy especialmente:

A Dios, por mantenerme firme y acompañarme de principio a fin.

A mi asesora temática, Gabriela Hung, por su disposición, paciencia y apoyo invaluable en mi proceso de aprendizaje y realización de tesis.

A mis profesores por la guía oportuna y por compartir sus conocimientos sin recelo en pro de mi desarrollo integral.

A la Dirección de empleabilidad de UNITEC, Global Career Center y sus integrantes, por haberme proporcionado la información y apoyo necesario para la realización de la investigación con éxito.

A UNITEC, por ser mi casa, como estudiante y colaboradora.

A los empleadores del Global Career Center, por atender a mi llamado en pro de la realización de este proyecto.

A todos, muchas gracias.

SILVIA AMANDA UMAÑA ESPINOZA

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.INTRODUCCIÓN .....	1
1.2.ANTECEDENTES.....	2
1.3.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.1.ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3.3.PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.4.OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1.OBJETIVO GENERAL .....	6
1.4.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	6
1.5.JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1.ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	8
2.1.1.MACROENTORNO .....	8
2.1.1.1.ORIGEN DEL TERMINO COMPETENCIA.....	9
2.1.1.2.GESTION DE RECURSOS HUMANOS.....	10
2.1.1.3.ENFOQUE EN COMPETENICAS .....	14
2.1.2.MICROENTORNO.....	18
2.1.2.1.GESTION DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS .....	18
2.1.2.2.GESTION DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS NACIONALES.....	19
2.1.2.3.LAS COMPETENCIAS Y UNIVERSIDADES .....	20
2.1.3.ANÁLISIS INTERNO .....	22
2.1.3.1.UNITEC Y SUS INICIATIVAS LOCALES .....	22
2.1.3.2.GLOBAL CAREER CENTER (GCC).....	22
2.2.TEORÍAS DE SUSTENTO .....	26
2.2.1.DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS (DICCIONARIO DE COMPETENCIAS) ..	26
2.2.2.DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS ..	28
2.2.2.1.PROCESO DE APRENDIZAJE .....	30
2.2.3.APRENDIZAJE BASADO EN COMPETENCIAS (ABC) .....	33
2.2.4.TEORÍA DE FORMACION Y DESARROLLO.....	34

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	35
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	35
3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA.....	35
3.1.2. DIAGRAMA DE VARIABLES .....	36
3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	38
3.1.4. HIPÓTESIS .....	40
3.1.4.1. HIPOTESIS NULA .....	40
3.1.4.2. HIPOTESIS ALTERNA.....	40
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS .....	40
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.3.1. POBLACIÓN .....	42
3.3.2. MUESTRA.....	43
3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	43
3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA.....	43
3.3.4.1. LA ESCALA LIKERT .....	43
3.3.4.2. PREGUNTAS CERRADAS .....	44
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	44
3.4.1. TIPOS DE INSTRUMENTOS.....	44
3.4.1.1. PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	45
3.4.1.2. VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS .....	45
3.4.1.3. CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH.....	46
3.4.2. TÉCNICAS.....	46
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	46
3.5.1. FUENTES PRIMARIAS.....	47
3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	47
3.6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	48
4.1. MATRIZ DE COMPETENCIAS GENERICAS .....	48
4.2. INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS .....	49
4.2.1. CANTIDAD DE VACANTES.....	49
4.2.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	51

4.3.DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS .....	53
4.3.1.PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS .....	54
4.4.PREFERENCIA DEL PERFIL .....	57
4.4.1.DESCRIPCION DE COMPETENCIAS .....	58
4.4.2.NIVEL DE IMPORTANCIA .....	59
4.4.3.DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS .....	61
4.5.EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN .....	62
4.5.1.TIEMPO DE SELECCIÓN .....	62
4.6.PROPOSTA DE DEFINICION DE COMPETENCIAS .....	65
4.7.COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	69
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	72
5.1.CONCLUSIONES .....	72
5.2.RECOMENDACIONES .....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	77
ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS .....	77
ANEXO 2: PLANTILLA JUICIO DE EXPERTOS, VALIDACION DE INSTRUMENTO. .	81
ANEXO 3: EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.....	83
ANEXO 4: CATEGORIAS, CALIFICACION E INDICADORES.....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Índice de empleabilidad.....	5
Figura 2. Triangulo de actores en los procesos de gestión.....	14
Figura 3. Proceso de remisión de candidatos del GCC para Punto de Partida.....	23
Figura 4. Diferencia de compatibilidad entre la Percepción de competencias.....	25
Figura 5. Ilustración de alcance de competencias cardinales.....	27
Figura 6. Definición de talento.....	29
Figura 7. Como se forma el conocimiento para agregar valor.....	31
Figura 8. Como se forma las competencias.....	32
Figura 9. Diagrama de variables.....	37
Figura 10. Enfoque y métodos.....	41
Figura 11. Escala Likert.....	43
Figura 12. Proceso juicio de expertos.....	45
Figura 13. Alfa de Cronbach.....	46
Figura 14. Cantidad de vacantes por año.....	50
Figura 15. Cantidad de candidatos por vacante.....	51
Figura 16. Entrevista por competencias.....	52
Figura 17. Entrenamiento; Gestión por competencias.....	53
Figura 18. Importancia del desarrollo por competencias.....	55
Figura 19. Importancia del plan de capacitación basado en brechas de desempeño.....	56
Figura 20. Detalle de competencias en perfil de puesto interno.....	58
Figura 21. Nivel de importancia de competencias para puestos administrativos.....	59
Figura 22. Importancia de las competencias de Orientación al logro.....	60
Figura 23. Grado de desarrollo de las competencias de Orientación al logro.....	61
Figura 24. Duración del proceso de reclutamiento.....	63
Figura 25. Egresados de UNITEC contratados al año.....	64
Figura 26. Prueba de Hipótesis.....	69
Figura 27. Histograma; Importancia de competencias para empleador.....	70
Figura 28. Histograma; Desarrollo de competencias requerido por el empleador.....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica.....	35
Tabla 2. Operacionalización de las variables. ....	38
Tabla 3. Matriz de Competencias genéricas; importancia y desarrollo. ....	48
Tabla 4. Ítems de variable 1; Influencia de las competencias genéricas. ....	49
Tabla 5. Ítems de variable 2; Desarrollo de competencias genéricas.....	54
Tabla 6. Ítems de variable 3; Preferencia del perfil. ....	57
Tabla 7. Ítems de variable 4; Efectividad del proceso de selección.....	62
Tabla 8. Definición de competencias de orientación al logro. ....	65

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo describe el planteamiento de la problemática a investigar.

## 1.1.INTRODUCCIÓN

Las crecientes necesidades de las organizaciones en la actualidad, han orientado a la evolución de los procesos de Recursos Humanos, pasando de una actividad transaccional; a una estratégica en todos los procesos que al área conciernen, desde la búsqueda y adquisición de talento, hasta la participación clave en el cumplimiento de objetivos organizacionales, esto implica que los colaboradores de hoy no solo aprenden un proceso y lo repiten de manera mecánica, sino que; aportan valor a las organizaciones; impactando en su cultura, estructura, resultados y éxito.

Basado en lo anterior, podemos decir que; si la búsqueda y concepto de personal han cambiado, también han debido cambiar los procesos de reclutamiento y selección a través de los cuales se conforman los equipos de trabajo, así como; los métodos y programas de desarrollo organizacional.

Por lo que se puede decir que el proceso de selección ya no se orienta únicamente a la competencia técnica de los candidatos; sino también; a las competencias blandas, su grado de desarrollo y utilidad para potenciar las prácticas laborales, siendo el primer paso, identificar las competencias elementales que deben tener los candidatos, para mejorar su empleabilidad a través de la formación mediante capacitación, convirtiéndose en el objeto del presente estudio, con el propósito de facilitar la planificación de actividades de reclutamiento y desarrollo de aspirantes, según lo establecido por los principales empleadores del Global Career Center (GCC) UNITEC San Pedro Sula.

Al conocer las necesidades de los principales empleadores participantes, se pretende identificar las competencias comunes requeridas por los empleadores del GCC. Para así a partir de estas generar su plan de trabajo. Siendo que el presente proyecto está orientado a la identificación de competencias blandas que corresponden a la necesidad de los empleadores que hacen uso con mayor frecuencia del GCC en sus procesos de reclutamiento, el mismo estará limitado a las condiciones que estos actores dictaminen.

## 1.2.ANTECEDENTES

Con el cambio continuo viene la adecuación; la evolución de metodologías y servicios que se da desde los procedimientos internos de una compañía pequeña, hasta universidades, que día a día generan planes que ayuden al cierre del ciclo educacional de sus estudiantes.

Desde esta perspectiva la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), ha creado como parte de su responsabilidad con sus egresados y estudiantes, el Global Career Center (GCC), el cual tiene como objetivo, colaborar con los estudiantes y egresados de UNITEC a desarrollar las competencias y habilidades adicionales que demanda el mercado laboral de acuerdo a su formación académica, facilitando con esto; la incursión de estudiantes y egresados dentro del mundo laboral, mediante la interacción con empleadores nacionales e internacionales. (UNITEC | La universidad global de Honduras, s. f.).

Sin embargo, para llevar a cabo este objetivo es necesario conocer las competencias que los empleadores buscan en los estudiantes y egresados de UNITEC, y al tratarse de competencias, estas resultan variables de empleador a empleador, y dado que los representantes del GCC no conocen profundamente las características de cada organización, ya que no son parte de ellas, por lo que resulta casi imposible poder evaluarlas y promoverlas de forma individual, como lo haría un representante de cada organización a través de su departamento o representante de Recursos Humanos.

Según Alles (2014):“competencia, hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (p.33).

Con esta definición hay claridad en la necesidad de identificar cuáles son las competencias comunes en las organizaciones que requieren personal a través de los programas de GCC, para el enfoque del área en la generación de planes de capacitación y formación que sean complementarios a las mallas curriculares de UNITEC con el propósito de cumplir el objetivo del GCC e impulsar la empleabilidad de los pasantes y egresados de UNITEC.

El GCC, fundado en 2015, con presencia en la Zona Centro y Norte de Honduras, tiene como función principal, la remisión de hojas de vida de estudiantes y egresados de UNITEC en todas sus modalidades, a los diferentes empleadores que solicitan apoyo para el reclutamiento de candidatos, cuyos requisitos son planteados por la organización.

Por lo tanto, es crucial entender el concepto de reclutamiento: “Conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo”.(Alles, 2006, p.168).

Al hablar de atracción e identificación de candidatos, es notorio que esta deberá estar estrechamente relacionada con los elementos y características de conducta y personalidad inmersas en la cultura organizacional, lo que significa, que el reclutamiento de hoy, estará basado en competencias, por lo menos en los empleadores que ahora tienen una gestión basada en ellas.

Como resultado de la remisión de hojas de vida por parte del GCC y el proceso de selección de los empleadores se espera como caso de éxito, la contratación, sin embargo, para efecto de este proceso, si uno de los dos elementos determinantes, antes mencionados, falla, el proceso es ineficiente y la conexión generada entre el candidato y empleador deja de ser efectiva y, subsecuentemente el objetivo del GCC no se cumple.

De ahí la importancia de la identificación de las competencias genéricas o cardinales para el reclutamiento y selección del personal, que permita un mejor perfilamiento de hojas de vida para los miembros del equipo GCC y una conexión efectiva para los empleadores más frecuentes dentro de la dirección cerrando en la selección que es una “actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y el perfil”(Alles, 2006, p.168).

Por lo tanto, teniendo en consideración el objetivo del GCC y los conceptos de reclutamiento y selección basados en competencias es crucial, el estudio de aquellas que son genéricas, básicas o también llamadas cardinales para los procesos de los diferentes empleadores, impulsando la empleabilidad al incrementar la compatibilidad de los procesos de búsqueda, perfiles de candidatos y requerimientos de los empleadores.

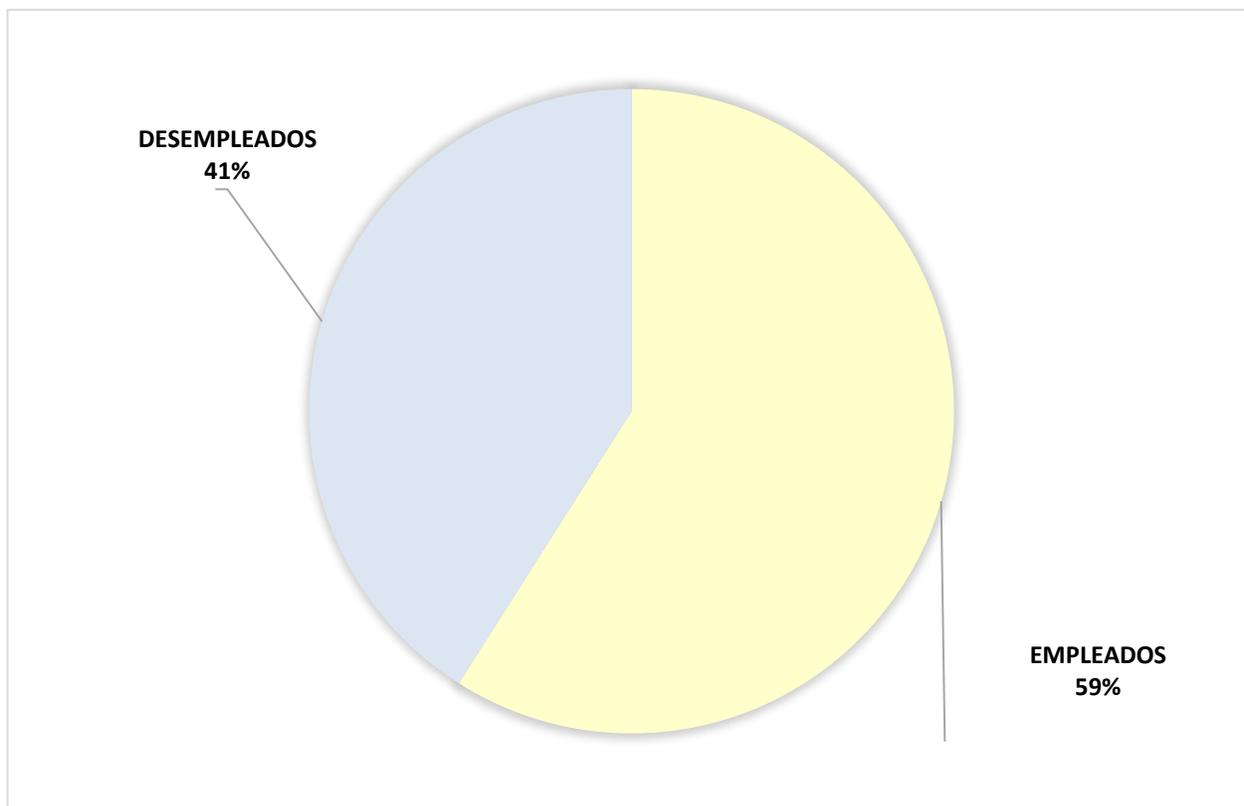
### 1.3.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empleabilidad que es la posibilidad que tiene una persona de conseguir un trabajo es de algún modo responsabilidad de cada uno e implica esfuerzo, compromiso y disponibilidad para el trabajo. Mantener actualizadas las competencias del personal de la empresa es una manera de mantener la empleabilidad del personal. (Alles, 2006, p.81)

Esta premisa nos da una pauta desde la perspectiva del GCC, para el cumplimiento de su objetivo mediante la identificación de las competencias que los empleadores consideran en la selección de personal y el desarrollo de las mismas para la comunidad de talento conformada por los estudiantes y egresados UNITEC San Pedro Sula.

#### 1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El GCC brinda atención en los procesos de reclutamiento a empleadores que están interesados en integrar a sus equipos de trabajo a estudiantes o egresados de UNITEC, mediante programas de empleabilidad que atiende al objetivo de la creación del GCC; que es colaborar con los estudiantes y egresados de UNITEC a desarrollar las competencias y habilidades adicionales que demanda el mercado laboral de acuerdo a su formación académica, para facilitar su inclusión en el mercado laboral. (UNITEC | La universidad global de Honduras, s. f.). Siendo para ello el primer paso, la identificación de las competencias que están presentes en la demanda de los empleadores y que deben ser desarrolladas para la oferta de los aspirantes.



**Figura 1 Índice de empleabilidad.**

Fuente: (Global Career Center,2017)

### 1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo previamente expuesto, hay una clara necesidad de identificar las competencias que involucra el proceso de reclutamiento de los principales empleadores que trabajan de la mano con el GCC y, se plantea la siguiente interrogante;

¿Cuáles son las competencias genéricas consideradas por los empleadores participantes del GCC para impulsar la empleabilidad de los estudiantes y egresados de Unitec San Pedro Sula?

### 1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la influencia de las competencias genéricas en la selección de los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula según los principales empleadores participantes del GCC?

¿Cuál es el grado de desarrollo de competencias genéricas que deben tener los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula según los empleadores participantes del GCC?

¿Cuál es el nivel de preferencia de los empleadores participantes del GCC en relación a candidatos que poseen las competencias genéricas?

¿Cuál es la efectividad del proceso de selección de candidatos que poseen las competencias genéricas?

### 1.4.OBJETIVOS DEL PROYECTO

A continuación, se muestran los objetivos que se pretende alcanzar a través de la presente investigación.

#### 1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar las competencias genéricas consideradas por los empleadores participantes del GCC para impulsar la empleabilidad de los estudiantes de UNITEC San Pedro Sula.

#### 1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Determinar la influencia de las competencias genéricas en la selección de los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula según los principales empleadores participantes del GCC.

Conocer el grado de desarrollo de competencias genéricas que deben tener los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula según los empleadores participantes del GCC.

Identificar el nivel de preferencia de los empleadores participantes del GCC en relación a candidatos que poseen las competencias genéricas.

Determinar la efectividad del proceso de selección de candidatos que poseen las competencias genéricas.

## 1.5.JUSTIFICACIÓN

Las dificultades que se presentan en las interacciones en el mercado laboral y la constante búsqueda de la selección de los mejores candidatos, han llevado al desarrollo de métodos de gestión que permiten conocer más profundamente a los aspirantes a ser parte de los equipos de trabajo de los múltiples empleadores.

El sistema de gestión por competencias, ha cobrado fuerza en los últimos años en organizaciones de todo tipo, esto debido a que el proceso de reclutamiento y selección permite una medición de rasgos de la personalidad de los candidatos evaluados, que se traducen en comportamientos que deberán estar alineados a la cultura y razón de ser organizacional, siendo compatible con los principios de las organizaciones y permitiendo una adecuada sincronización para el correcto desarrollo de las funciones de los puestos en los que son seleccionados.

En tanto, la presente investigación tiene como utilidad identificar las competencias genéricas que los empleadores participantes del GCC requieren para llevar a cabo sus procesos de selección para impulsar la empleabilidad de los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula logrando un mejor perfilamiento de hojas de vida por parte del GCC como fuente de reclutamiento y un mejor resultado en los procesos de selección de los empleadores, desembocando en una contratación, así como la generación de planes de desarrollo de estas competencias atendiendo al objetivo del GCC.

Traducido en el cumplimiento del objetivo de la existencia del GCC como fuente de reclutamiento confiable y efectiva para los empleadores y como apoyo a los estudiantes y egresados de UNITEC en sus procesos de formación.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describirán los fundamentos teóricos para realizar la investigación.

### 2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En esta sección se muestra el contexto teórico a nivel de macro, micro entorno y la situación actual de los elementos que fundamentan esta investigación.

#### 2.1.1. MACROENTORNO

Asistimos a una de las revoluciones más extraordinarias de la historia... Es una revolución centrada en las tecnologías de la información y la comunicación, lo que la hace mucho más importante que la revolución industrial en cuanto afecta el conjunto de la actividad humana. (Castell, 2000, p.43)

En tiempos en los que las respuestas rápidas en medio de situaciones de crisis que son el día a día de las organizaciones es requerido modificar y adaptar los procedimientos dentro de las empresas, sean estas de productos o servicios, grandes o pequeñas es necesaria la evolución y la mejora continua.

Esta evolución implica, no solo recursos físicos, como maquinaria, equipo o insumos, sino capital humano, el desarrollo y acoplamiento de las personas dentro de la organización que son quienes conforman el todo. “Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva”. (Chiavenato, 2007, p.69)

En general, el desarrollo del capital humano en la actualidad consiste en potenciar características de personalidad que desembocan en comportamientos que determinan la adecuación y contribución positiva de los miembros de las organizaciones.

No se trata de habilidades nuevas y nunca vistas, sino de generar valor desarrollando competencias útiles para nuestro entorno.

Esta perspectiva, involucra entonces, la importancia de la participación de los departamentos de Recursos Humanos, que deberá convertirse en un aliado en la estrategia organizacional.

### 2.1.1.1.ORIGEN DEL TERMINO COMPETENCIA

El termino competencia, que hoy manejamos a través de diferentes conceptos, fue acuñado en Estados Unidos, por David McClelland, psicólogo en la universidad de Harvard , a través de su artículo Testing for competence rather than for intelligence (Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia), en 1973, en este artículo McClelland propone la evaluación de los rasgos conductuales que están ligados al buen desempeño de los colaboradores dentro de su puesto de trabajo, dentro de estos rasgos encontramos diferentes elementos del entorno que delimitan la conducta de los seres humanos.

Estos elementos pueden ser los motivos, mismos que McClelland también expone en su teoría de motivación humana. Dentro de este contexto, McClelland plantea tres sistemas de motivación:

Los logros de la motivación: representa el interés recurrente por hacer algo mejor...

El poder como motivación: preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas ... asociado con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación...

La pertenencia como motivación: derivada de la necesidad de estar con otros.(Alles, 2014, p. 47)

Posterior a este estudio Richard Boyatzis , 1982, plantea también en Harvard, la definición de competencia como una cualidad que se mantiene con el paso del tiempo y que es la causa del buen rendimiento en el trabajo.

De esta definición hay dos conceptos importantes que vale la pena destacar:

1. Se mantiene con el tiempo, es difícil de modificar.
2. Asocia su existencia con el buen o rendimiento del individuo.

Bajo estos conceptos, las organizaciones han migrado sus procesos de selección, contratación, desarrollo y evaluación de personal hacia elementos conductuales que denotan potencial para realizar funciones o puestos específicos, estas llamadas, competencias.

### 2.1.1.2.GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS

Basado en las premisas expuestas en párrafos anteriores, al estar determinadas por rasgos del entorno, las conceptualizaciones de las competencias pueden variar, algunos autores las definen:

Alles (2011) “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Este concepto establece una relación positiva y directamente proporcional entre las competencias para el éxito en los puestos de trabajo, impulsando de esta forma los programas de desarrollo de competencias dentro de las organizaciones.

Por otra parte , el termino competencias no necesariamente está ligado a una sola categoría de las mismas, existe un primer enfoque en el cual se definen: “Competencias Genéricas se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc”(Fernández, 2009, p.21). En este plano, se entenderá como competencias genéricas aquellas que son comunes a diferentes posiciones, áreas o funciones organizacionales, que tienen relación directa con características de conducta que permiten una mejor adecuación, análisis y resolución de situaciones.

El segundo enfoque, establece que las “Competencias específicas se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales (la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura)”(Fernández, 2009, p.21). Estas estarían relacionadas con el conocimiento técnico o habilidades duras, pueden aprenderse o enseñarse fácilmente, al estar ligadas al desarrollo de las funciones diarias, ambas para Blanco Fernández son complementarias y útiles.

Por otro lado, Preciado Sanchez (2006) indica que: “Competencia como cualificación suele aparecer en el área de los recursos humanos, de la mano de los psicólogos del trabajo, al aquilatar si un candidato muestra las cualidades que se atribuyen como pertinentes para el puesto”. (p.22)

En este sentido competencia es el equivalente al peso que tiene un aspirante en relación a los requisitos establecidos para llevar un puesto de trabajo de forma efectiva, esto dentro del subsistema de selección de personal.

Marelli (1999, c.p. El enfoque de competencia laboral: manual de formación | OIT/Cinterfor, s. f.) define competencias como:

Una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. (p. 23)

Estos conceptos han acuñado investigaciones y aplicación de la gestión por competencias a lo largo de los últimos años.

Dado que el campo de aplicabilidad de las competencias se extiende a lo largo de las facultades de los departamentos de recursos humanos y todos los procesos organizacionales, se han desarrollado diferentes proyectos orientados a la comprensión y aplicación de los modelos de gestión por competencias que involucren los procesos de reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo de personal y evaluación del desempeño.

Según Alles (2011): “Gestión por competencias, modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en post de los objetivos estratégicos” (p. 201)

Es decir que, para el cumplimiento de las estrategias organizacionales, de los objetivos y metas, es fundamental que todos los integrantes estén orientados a este logro de los mismos, yendo en una misma dirección y conociendo la forma de impacto de sus funciones.

Por tanto, si requerimos esta convergencia, el modelo de gestión por competencias no debe limitarse a la alta gerencia, sino que deberá llevarse a todos los niveles, con el mismo grado de desarrollo, pero en diferente nivel de complejidad.

Centralizando las ideas, en una organización de hoy, que sufre las vicisitudes de los cambios por la globalización y donde la necesidad de adaptación es alta, un modelo de gestión por competencias se vuelve ideal, ya que además de alinear a toda la organización y sus objetivos, permite generar un proceso sistemático, claro y sostenible, que involucra el desarrollo y retención de los integrantes en la organización y la atracción de nuevos talentos cuyas características de personalidad y comportamientos los convierte en aptos para formar parte de la empresa, según las definiciones de competencias antes expuestas.

Pero ¿Cómo las compañías adecuan sus procesos de reclutamiento y selección para esta gestión?

Como se ha mencionado con anterioridad el modelo de gestión por competencias no es un modelo aislado, requiere de la sistematización de un proceso general.

Es así como si nos enfocamos en el proceso de reclutamiento las organizaciones deberán generar perfiles de puesto que contengan las competencias requeridas según las funciones que luego podrán canalizar con las entidades que se convierten en fuentes de reclutamiento para la obtención de las bases de datos de candidatos idóneos para sus procesos.

Se han desarrollado varios proyectos orientados a la generación y medición de competencias en diferentes organizaciones y rubros a nivel latinoamericano:

Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas, desde la visión de alumnos líderes de I° a IV° medio, mismo que refiere un estudio sobre la incidencia del aprendizaje experimental en el desarrollo de habilidades blandas. Realizada por estudiantes de la universidad Alberto Urtado, Chile.

Capacitación por competencias laborales, la cual tiene como objetivo implementar un programa de capacitación basado en competencias, orientada al departamento de ventas de la empresa farmacéutica Laboratories de Colombia, para el 2010.

Competencias Genéricas y práctica profesional de estudiantes de dos especialidades de un Liceo Técnico de la Comuna de Los Andes. Un estudio de casos. Esta investigación sugiere mostrar a través de los actores relevantes y estudiantes de educación técnica de Administración y Atención la exposición de las Competencias genéricas por las alumnas en práctica profesional. En Santiago de Chile, 2014.

Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias, cuyo propósito es proponer un modelo para que las universidades gestionen sus planes de estudio orientado a la generación de competencias a través de una modificación de la malla curricular. Colombia, 2009.

Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de psicología con orientación laboral / organizacional, este describe las competencias que requieren los egresados de psicología para integrarse al mercado laboral, en Chile, realizado en Mayo del 2004, en Universidad Las Américas, busca conocer cuáles son esos rasgos que los psicólogos deberán tener para su correcta inserción al mercado laboral.

Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud; busca identificar las competencias necesarias para mejorar la calidad de los servicios de salud a partir de la aprobación de la Norma Cubana de salud para La Habana, Cuba, en el 2013.

Estos estudios como se ha mencionado con anterioridad buscan comprender o proponer la aplicabilidad de un modelo de gestión por competencias en diferentes campos que demuestra su versatilidad y utilidad en la búsqueda de empleo desde la perspectiva de los aspirantes y la necesidad que experimentan los reclutadores, demostrando que la eliminación de esa brecha promueve procesos de reclutamiento exitosos.

Así como la utilidad de las competencias como una característica perdurable en el tiempo directamente relacionada con el desempeño exitoso de las organizaciones y personas individuales.

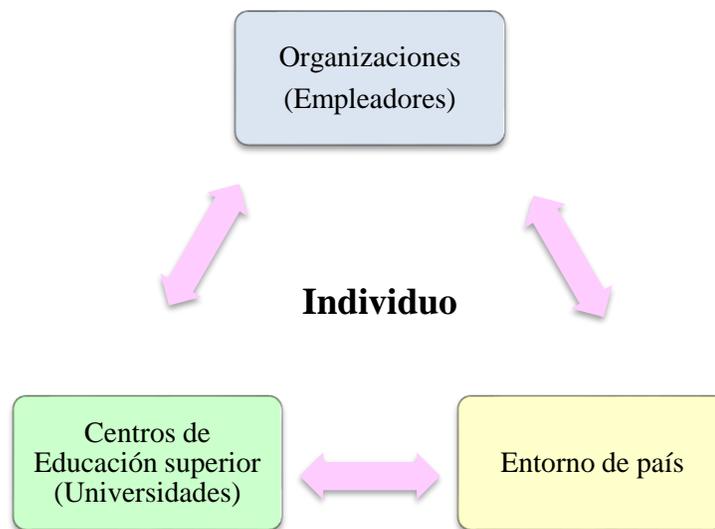
### 2.1.1.3.ENFOQUE EN COMPETENCIAS EN EUROPA Y LATINOAMERICA.

Los cambios que provienen del desarrollo amplían la brecha entre los países ricos y fortalecidos y los pobres o subdesarrollados.

Esto implicaría que los avances en la ciencia y los nuevos conocimientos no solo no se distribuyen con equidad sino también que agravan el problema:

Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo xxi: visión y acción (1998) menciona: “Pero también es la época en que se ha agudizado aún más la disparidad, que ya era enorme, entre los países industrialmente desarrollados, los países en desarrollo y en particular los países menos adelantados en lo que respecta al acceso a la educación superior y a la investigación y los recursos de que disponen”.

Habiendo mencionado, la importancia que ha tomado el modelo de gestión por competencias en las organizaciones, se genera un importante triangulo que debemos tener en consideración, ya que refleja los actores fundamentales en el proceso de gestión:



**Figura 2. Triángulo de actores en los procesos de gestión.**

Fuente: Elaboración propia

Por ende, si se desea modelos exitosos basados en competencias en las organizaciones, esto implica generar un mayor nivel de desarrollo en competencias de aquellos que tienen acceso a educación formal, lo que repercutirá en poder instruirles adecuadamente para poner estas competencias a disposición de los otros y de los esfuerzos de un todo como actor impulsor de desarrollo en la entidad, país.

En Europa, se ha generado el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) que según su sitio oficial , Espacio Europeo de Educación Superior ( s. f.) “es un ambicioso y complejo plan que han puesto en marcha los países del viejo continente para favorecer en materia de educación la convergencia europea”.

Bajo este precepto, el EEES, plantea un programa de formación orientado al Aprendizaje basado en competencias, esta perspectiva implica la generación de planes de estudio y formación complementaria considerando las preferencias a nivel de competencias de los otros actores, entendiéndose así, los que están enlazados o vinculados de alguna manera con el desarrollo de aspectos sociales y la incorporación al mundo laboral. En resumidas cuentas, las universidades deberán tener en cuenta lo que las entidades públicas (de gobierno) y privadas requieren en términos de competencias para el desarrollo de sus operaciones, contando con jóvenes capacitados y listos para enfrentarse al mercado.

Dentro de la EEES, encontramos: La universidad Carlos III, Universidad de Alicante, Universidad autónoma de Barcelona, Universidad de Girona, Universidad de Granada entre otras, haciendo un total de 33 universidades involucradas en la generación de un sistema que uniforme el desarrollo de los estudiantes y permita la impulsión del desarrollo europeo.

En América Latina, teniendo este impulso por parte del continente europeo, un grupo de universidades partiendo de los resultados obtenidos por parte del proyecto en el viejo continente, decidió replicar el modelo para el proceso de enseñanza a nivel universitario en 2003.

A través del proyecto Tuning, se implementó el modelo de aprendizaje basado en competencias, esta implementación tenía como uno de sus objetivos fundamentales:

“Desarrollar perfiles profesionales en términos de competencias genéricas y relativas a cada área de estudios incluyendo destrezas, conocimientos y contenido en las cuatro áreas temáticas que incluye el proyecto”.(Proyecto Tuning, 2004)

La implementación de este modelo, involucra en primera instancia, la definición de las competencias genéricas que son requeridas para alcanzar la empleabilidad esperada.

Como resultado de este proyecto, se obtuvo según lo descrito por Proyecto Tuning (2004)“un documento final que recoja la identificación de competencias genéricas para las titulaciones universitarias en América Latina, y de competencias específicas de las áreas temáticas”.

Como línea inicial de trabajo en la implementación del modelo está la identificación de las competencias sobre las cuales deberán generarse los planes de formación y desarrollo para los estudiantes con la finalidad de que se incorporen exitosamente a la vida laboral.

Para esta implementación se tuvo la participación de 181 universidades de los diferentes países de diferentes áreas, facultades o disciplinas, para la lograr una compilación exitosa de competencias genéricas.

Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Honduras entre otros participaron en el proyecto entre 2004 y 2008, para la definición de 27 competencias genéricas, dentro de las cuales encontramos según Proyecto Tuning (2004):

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano
6. Capacidad de comunicación oral y escrita
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma
8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
9. Capacidad de investigación

10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
12. Capacidad crítica y autocrítica
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones
14. Capacidad creativa
15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
16. Capacidad para tomar decisiones
17. Capacidad de trabajo en equipo
18. Habilidades interpersonales
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente
21. Compromiso con su medio socio-cultural
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos
26. Compromiso ético
27. Compromiso con la calidad

Para lograr un adecuado desarrollo de estos modelos, el proyecto Tunnig, identifica tres fuentes de las cuales se debe obtener información para determinar cuáles son las competencias genéricas requeridas para los estudiantes de formación superior:

La primera de estas fuentes deberán ser los estudiantes universitarios quienes están en plena capacidad de indicar las competencias, su importancia y el nivel de desarrollo que han obtenido o pretenden obtener con ellas.

La segunda de las fuentes, los empleadores, quienes podrán mejor que nadie mencionar cuales son las competencias, importancia y nivel de desarrollo requerido de estas en los individuos para el cumplimiento de sus objetivos, esta medición permite conocer el grado de armonización que tienen las perspectivas de las primeras dos fuentes.

Finalmente, la tercera fuente, los académicos, a efecto del estudio en mención, quienes también son una pieza clave en la implementación del método en las dimensiones mencionadas.

A efecto del presente estudio, se pretende conocer la perspectiva de los empleadores en relación a las competencias esperadas, bajo la misma premisa, de generar esfuerzos que impulsen la empleabilidad a través del desarrollo de competencias mediante programas complementarios de formación.

### 2.1.2. MICROENTORNO

Hemos expuesto en el apartado anterior la aplicabilidad del modelo de gestión por competencias en otros continentes, sin embargo, este modelo no es exclusivamente para un segmento.

En Honduras, organizaciones de diferentes tamaños se suman al interés de generar perfiles basados en competencias. No todas estas organizaciones llegan a sistematizar realmente el modelo, sin embargo, toman directrices del mismo.

#### 2.1.2.1. GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS MULTINACIONALES EN HONDURAS

Organizaciones como Gildan, que tiene un modelo de gestión por competencias, indica que para generar nuevas competencias o potenciar las existentes, impactando directamente en la productividad y compromiso de sus colaboradores, tiene establecido un plan de formación; capacitación y entrenamiento práctico, que incita a los colaboradores a participar en actividades de forma continua y efectiva, cerrando el proceso con evaluaciones de desempeño basadas en el modelo que permiten la detección de necesidades de capacitación individual y grupal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

DIVECO Honduras, del mismo modo, ha establecido un modelo de gestión por competencias, donde se generó la descripción de los perfiles de puesto que describen de forma precisa las competencias que cada colaborador debe poseer.

Haciendo uso de una evaluación 360° para establecer las brechas, que establecen los planes de capacitación para el potenciamiento de competencias.

Grupo Ficohsa, menciona en su reporte de sustentabilidad 2013, en la sección *Nuestra Gente* las iniciativas realizadas para potenciar el modelo, a través de actividades como Ferias de Competencias, con lo que se buscaba comunicar de forma efectiva el funcionamiento del modelo de competencias. Del mismo modo indica el énfasis en actividades de reclutamiento y selección basada en competencias para desarrollar semilleros de talento. Este enfoque es tal, que la organización posee un esquema de formación particular llamado la universidad Ficohsa que pretende generar y desarrollar los planes de inducción, capacitación y formación práctica centralizado y enfocado en el propósito del desarrollo de sus colaboradores.

Kimberly Clark, está bajo este sistema desde hace más de 6 años, con el objetivo de llevar a cabo un plan de desarrollo integral para que los colaboradores puedan cumplir con los objetivos organizacionales. Con una plataforma que sostiene los procesos de selección, evaluación y desarrollo ha establecido una cultura basada en este modelo.

#### 2.1.2.2.GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS NACIONALES EN HONDURAS

Grupo Farsiman, desde aproximadamente el 2012, estableció el modelo de gestión por competencias, con la finalidad de contar con personal capacitado, que comparta su cultura y enfoque, disminuyendo los índices de rotación y el costo en procesos de inducción y capacitación técnica especializada, permitiendo la generación de planes de capacitación continuos y de provecho en el desarrollo del perfil de sus colaboradores.

Lactosa, ha implementado este modelo, impulsando la permanencia de los colaboradores dentro de la empresa, logrando así mayor compromiso y aprovechamiento de capacitación y formación técnica, que, al ser especializada, resulta en una inversión significativa.

### 2.1.2.3.LAS COMPETENCIAS Y UNIVERSIDADES

Algunos de estos empleadores, figuran dentro de las listas de solicitantes a las universidades de perfiles de estudiantes y egresados basados en sus competencias. De ahí que las universidades han debido hacer su parte del proceso y algunas están orientándose a no solo desarrollar sus mallas curriculares basadas en competencias sino en empatar estas competencias con las solicitadas por el mercado laboral, buscando con esto equilibrar la relación y permitiendo un impacto en la empleabilidad de sus egresados y estudiantes.

En Honduras, UNITEC, pertenece a la red de universidades más grande del mundo, cada una de ellas opera bajo su propia marca, con liderazgo local y participación activa en su comunidad.

Ofreciendo como ventaja competitiva a los estudiantes y egresados de estas universidades el enriquecimiento de sus perfiles a través de currículos compartidos y desarrollados con el componente de internacionalidad.

En miras de formar profesionales aptos para desarrollarse en diferentes países y contextos, Laureate International Universities, ha lanzado una iniciativa que ayuda a la medición del grado de desarrollo de competencias adquiridas durante su proceso de formación de los estudiantes:

Laureate Professional Assessment (LPA): Esta evaluación es de reciente aparición e involucra el aprovechamiento de las conexiones globales con los líderes de la industria por parte de las universidades que pertenecen a la red.

Encuestando a más de 5.000 empleadores a nivel mundial, se sustrajeron cinco competencias centrales:

Según Laureate Professional Assessment | Laureate Education (2017) las competencias evaluadas en los estudiantes de las universidades de la red son:

1. Análisis y resolución de problemas
2. Buen trabajo con los demás
3. Cumplimiento de objetivos

4. Aprendizaje y desarrollo personal
5. Adaptación al cambio

Estas competencias deberán evaluarse de forma general mediante un test cuando los estudiantes inicien y finalicen su carrera universitaria.

Las competencias identificadas son una compilación de los datos obtenidos, por lo que localmente las competencias pueden variar en diferentes niveles, ya que los modelos de gestión por competencias deben ir de la mano con la cultura, misión y visión organizacional que se ve directamente afectada por los factores del entorno y desarrollo del país.

La herramienta aun no es de uso regular, sin embargo, ya se realizó la primera prueba con estudiantes en UNITEC San Pedro Sula, en cuanto a la aplicación del test.

De momento el LPA es una herramienta de evaluación de competencias, que se implementa por primera vez en Honduras, creada y validada por Laureate directamente.

El LPA puede evaluar también algunas competencias adicionales que se configuraran según las necesidades y, es en este punto donde conocer los requerimientos en competencias genéricas de los empleadores locales para sus procesos de reclutamiento se vuelve un complemento importante para colaborar con el desarrollo de los egresados y estudiantes de UNITEC San Pedro Sula y mejorando la calidad las remisiones efectivas a través de los programas de empleabilidad del GCC.

De momento el LPA, es solo un test de medición, sin embargo, se pretende a partir de este estudio y los ligados a la evaluación en mención, generar planes de formación paralelos a la malla curricular de los estudiantes para el potenciamiento de estas competencias.

### 2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

En este apartado se muestra una descripción de los aspectos internos y locales que delimitan la presente investigación.

#### 2.1.3.1. UNITEC Y SUS INICIATIVAS LOCALES

Al tratarse de aparejar la demanda con la oferta laboral, las instituciones educativas también hacen su labor en relación a preparar a sus estudiantes y egresados para cubrir las demandas de empleabilidad. Como se ha mencionado en el apartado anterior, diversas organizaciones han desarrollado un modelo de gestión por competencias, así como las casas de estudio superior han desarrollado herramientas globales para la medición y la impulsión del desarrollo integral de sus estudiantes y egresados.

Para el caso de UNITEC, se ha creado una Dirección de empleabilidad, que se encarga de gestionar programas y actividades orientadas al enriquecimiento del perfil de los estudiantes y egresados de UNITEC para facilitar la inserción laboral. A continuación, se detalla con mayor profundidad.

#### 2.1.3.2. GLOBAL CAREER CENTER (GCC)

Cuyo objetivo es “Colaborar con los estudiantes y egresados de UNITEC a desarrollar las competencias y habilidades adicionales que demanda el mercado laboral de acuerdo a su formación académica, facilitando con esto la incursión de estudiantes y egresados dentro del mundo laboral, mediante la interacción con empleadores nacionales e internacionales”. (UNITEC | La universidad global de Honduras, s. f.)

Surgió en el 2015, para centralizar los programas relacionados con el apoyo a la empleabilidad de los estudiantes y egresados de UNITEC y, para la generación de actividades relacionadas a potenciar estos programas.

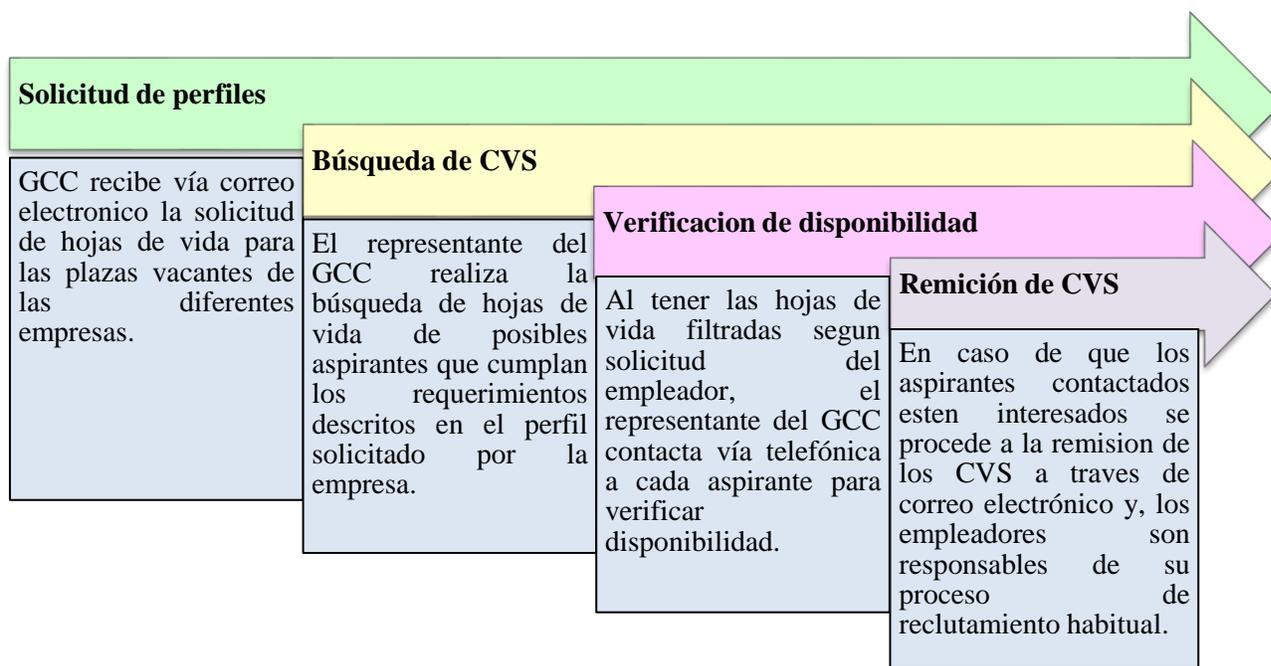
Dentro de los programas a los que se hace referencia se encuentra:

Programa Punto de Partida es el principal programa de empleabilidad dentro del GCC, este busca generar conexiones de empleo entre los estudiantes y egresados de UNITEC y los empleadores locales, en diferentes rubros, para diferentes áreas.

Para su impulsión, se han diseñado un abanico de actividades relacionadas con atracción del talento, generación de redes de contacto, impulso al trabajo independiente, planes de formación anuales, los cuales convergen en el enriquecimiento de la base de datos de aspirantes y empleadores con el propósito de lograr el máximo aprovechamiento posible.

Producto de estas actividades se ha tenido como resultado aproximadamente 200 contrataciones de estudiantes y egresados de UNITEC, logrando de este modo el cierre exitoso del ciclo de la comunidad de talento.

En este punto, el funcionamiento interno del programa desglosa un proceso de reclutamiento variado que consta de varios pasos, que involucran revisión y filtrado de hojas de vida e interacción con los actores del proceso:



**Figura 3. Proceso de remisión de candidatos del GCC para Punto de Partida.**

Fuente: Elaboración propia.

Es en esta sección de las operaciones del GCC donde uno de los retos más difíciles es empatar los requerimientos de los empleadores con las competencias de los aspirantes, entre otras cosas, el hecho de no contar con una conceptualización estándar de las competencias requeridas por los empleadores, identificadas en sus perfiles por los aspirantes y las usadas por el equipo GCC para el filtrado de hojas de vida, imprimen mayor subjetividad al proceso de reclutamiento, que termina por descartar aspirantes aptos y remitiendo candidatos que no lo son desde la perspectiva del empleador, la cual es el enfoque de este análisis, también imposibilita la generación objetiva de planes de formación para los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula, para complementar su formación curricular.

Lograr la unificación de los requerimientos permite que los procesos de reclutamiento se personalicen y cumplan con los requisitos de todas o la mayoría las partes involucradas y, a la generación de planes de formación mediante capacitación que sean complementarios a las mallas curriculares y desarrollo normal de las competencias técnicas, resultando en la impulsión de la empleabilidad para UNITEC SPS.

Cuando no se logra la unificación, nos encontramos con tres percepciones distintas de las competencias requeridas para una misma posición y esto termina en descarte de los aspirantes.



**Figura 4. Diferencia de compatibilidad entre la Percepción de competencias.**

Fuente: Elaboración propia

Al hablar de las diferentes percepciones es necesario destacar que estas variaciones se presentan en las competencias blandas que hacen referencia a características de la propia personalidad, por el contrario, las competencias específicas o duras, brindan un panorama claro de los requerimientos de conocimientos técnicos por lo que el proceso de filtrado a partir de estas últimas es objetivo y radical.

Por ello el objeto de análisis en el presente estudio, se basa en las competencias blandas comunes en los empleadores locales.

## 2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO

“Una teoría es un conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistemática de los fenómenos al especificar las relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos”.(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, p 82),

### 2.2.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS (DICCIONARIO DE COMPETENCIAS)

Para poder llevar a cabo el desarrollo del talento humano basado en competencias es crucial como primer punto definir las competencias que atienden a los requerimientos de los puestos dentro de las organizaciones.

En tanto la presente investigación está sustentada en el libro de Diccionario de Competencias Tomo I, por Martha Alles.

Tomando como teoría base; Modelo de competencias que según Alles (2011) “conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales”.

Esta teoría, brinda un esquema sobre cómo definir las competencias para las diferentes organizaciones y puestos de trabajo.

A efecto de este estudio, siendo que el propósito es la identificación de competencias genéricas o cardinales comunes a los principales empleadores del GCC, las definiremos como sigue;

Según Alles (2009) “Competencias cardinales: competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional” (p. 125).

Estas son el marco bajo el cual se desarrolla la cultura organizacional, deberán estar presentes en todos los colaboradores de la organización como bien lo menciona la definición previa.

De ahí la importancia desde la perspectiva del GCC de identificar las competencias cardinales comunes en los principales empleadores locales, logrando identificar un esquema común para impulsar la empleabilidad de los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula.



**Figura 5. Ilustración de alcance de competencias cardinales.**

Fuente: (Diccionario de Competencias. Martha Alles)

Dentro de las competencias cardinales sostenida por Alles (2009) , se encuentran:

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso
3. Compromiso con la calidad del trabajo
4. Compromiso con la rentabilidad
5. Conciencia organizacional
6. Ética
7. Ética y sencillez
8. Flexibilidad y adaptación
9. Fortaleza

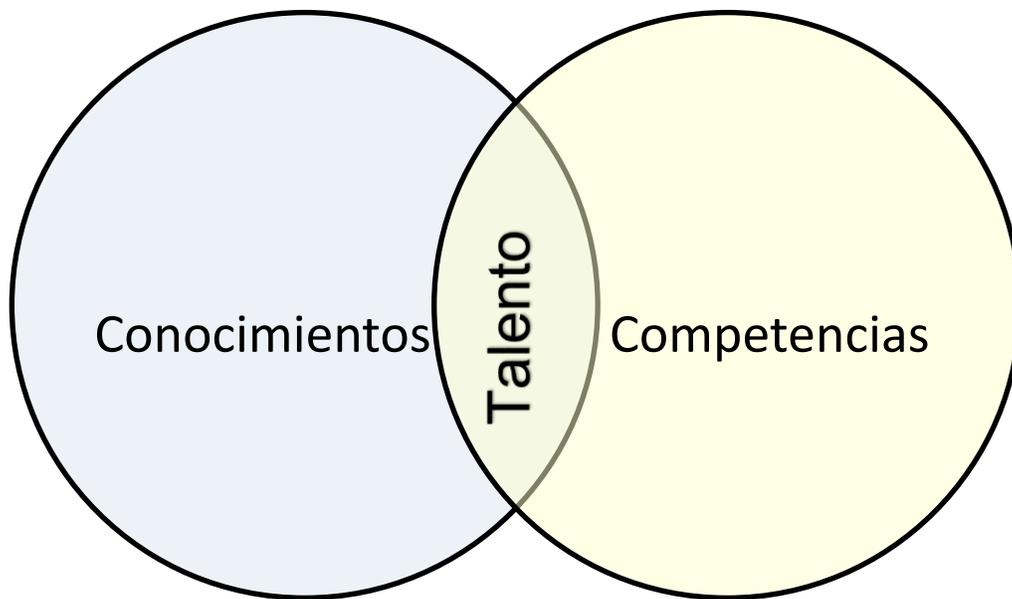
10. Iniciativa
11. Innovación y creatividad
12. Integridad
13. Justicia
14. Perseverancia en la consecución de objetivos
15. Prudencia
16. Respeto
17. Responsabilidad personal
18. Responsabilidad social
19. Sencillez
20. Temple

De las cuales a efecto de este estudio se considerarán un grupo de ocho competencias, que se agruparán bajo la denominación Competencias cardinales de orientación al logro:

1. Compromiso
2. Iniciativa
3. Perseverancia en la consecución de objetivos
4. Adaptabilidad al cambio
5. Compromiso con la calidad del trabajo
6. Innovación y creatividad
7. Flexibilidad y adaptación
8. Responsabilidad social

### 2.2.2. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

La teoría de, El desarrollo del talento humano basado en competencias, parte de la definición del Talento como “Conocimientos y competencias necesarios para tener éxito en un puesto de trabajo” (Alles, 2014, p. 33).



**Figura 6. Definición de talento**

Fuente: (Desarrollo del Talento Humano, Martha Alles).

Desde esta perspectiva, la teoría propone descomponer el talento en una serie de competencias que resultan fundamentales para el desempeño apropiado del colaborador y que son básicas para lograr un perfil superior.

Alles (2012), sostiene que “La asignación de competencias a puestos es un aspecto sumamente relevante en un modelo de competencias” (p. 74).

Así la gestión por competencias permite alinear con los objetivos organizacionales a todos los miembros que la conforman sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren.

En tanto el modelo de gestión por competencias es un modelo que se debe de hacer en forma sistemática, a fin que involucre todos subsistemas integrantes de recursos humanos.

Esta postura presenta tres elementos que son la base de la gestión: el proceso de selección, desempeño y desarrollo de personas. Las cuales son subsecuentes y rigen el desarrollo de un plan basado en la identificación, medición y potencialización de las competencias.

Siendo que el objetivo del GCC es colaborar con los estudiantes y egresados de UNITEC a desarrollar las competencias y habilidades adicionales que demanda el mercado laboral de acuerdo a su formación académica, facilitando con esto la incursión de estudiantes y egresados dentro del mundo laboral, mediante la interacción con empleadores nacionales e internacionales.(UNITEC | La universidad global de Honduras, s. f.), esta teoría proporciona una plataforma ideal para definir planes de formación complementarios a sus mallas curriculares basados en competencias, que para efecto del correcto rendimiento del GCC estarán delimitadas por las necesidades de los principales empleadores solicitantes.

Sin embargo, dado que los empleadores solicitantes son varias empresas, de diferentes rubros, tamaños, culturas y estructuras es requerido como fase inicial la identificación de las competencias genéricas que delimitarán el plan de formación y, que se sustenta en la primera teoría expuesta con anterioridad.

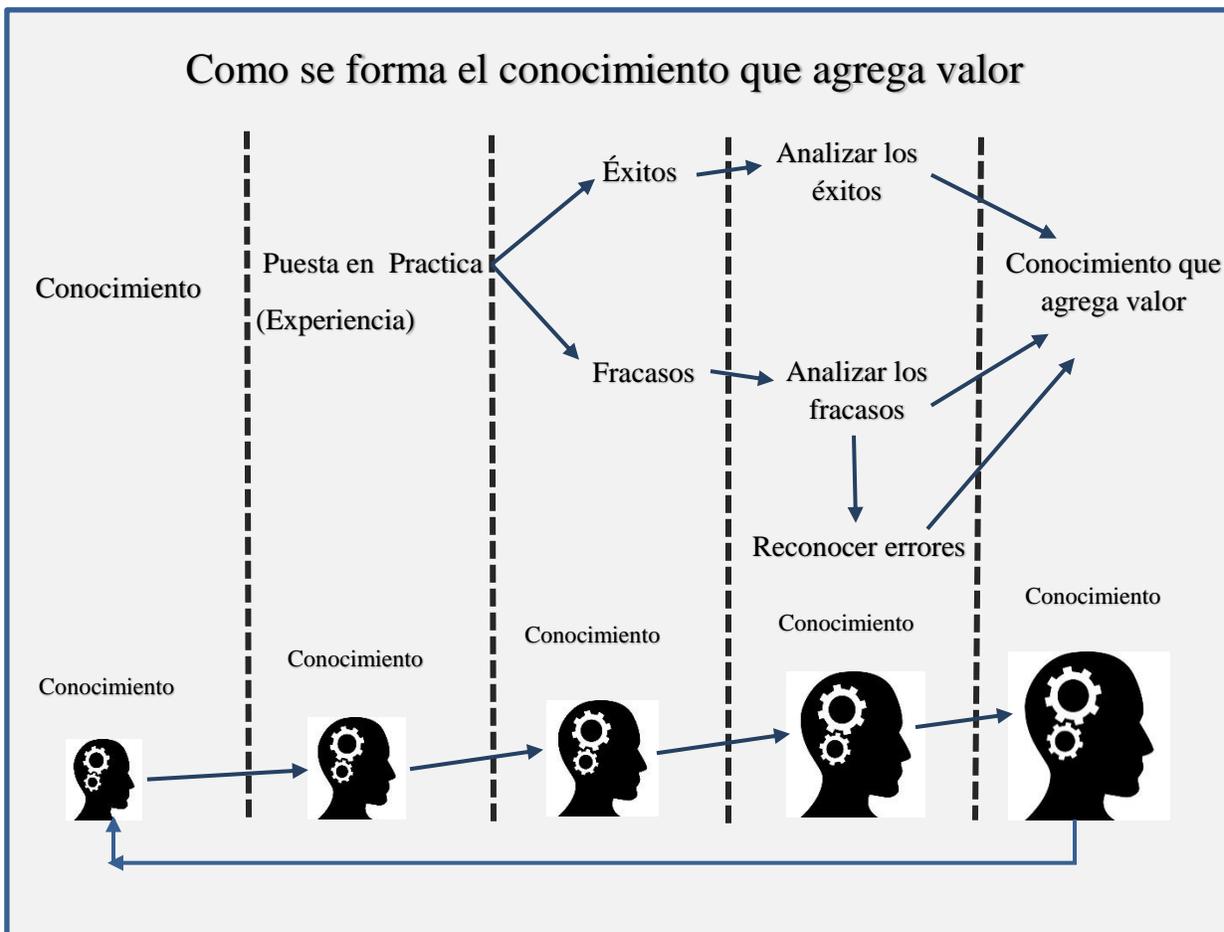
Pasada la fase de identificación para la creación de planes de desarrollo de competencias continuos es necesario comprender como aprenden las personas, de ahí la importancia del siguiente contenido.

#### 2.2.2.1.PROCESO DE APRENDIZAJE DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS:

Para llevar a cabo el proceso, es necesario el proceso de aprendizaje, este puede explicar el conocimiento de algo nuevo, o el cambio de perspectiva sobre un tema.

Alles (2014) sugiere “Los seres humanos adquieren competencias y desarrollan conocimientos y competencias desde el momento mismo en que comienzan a socializarse” (p.86).

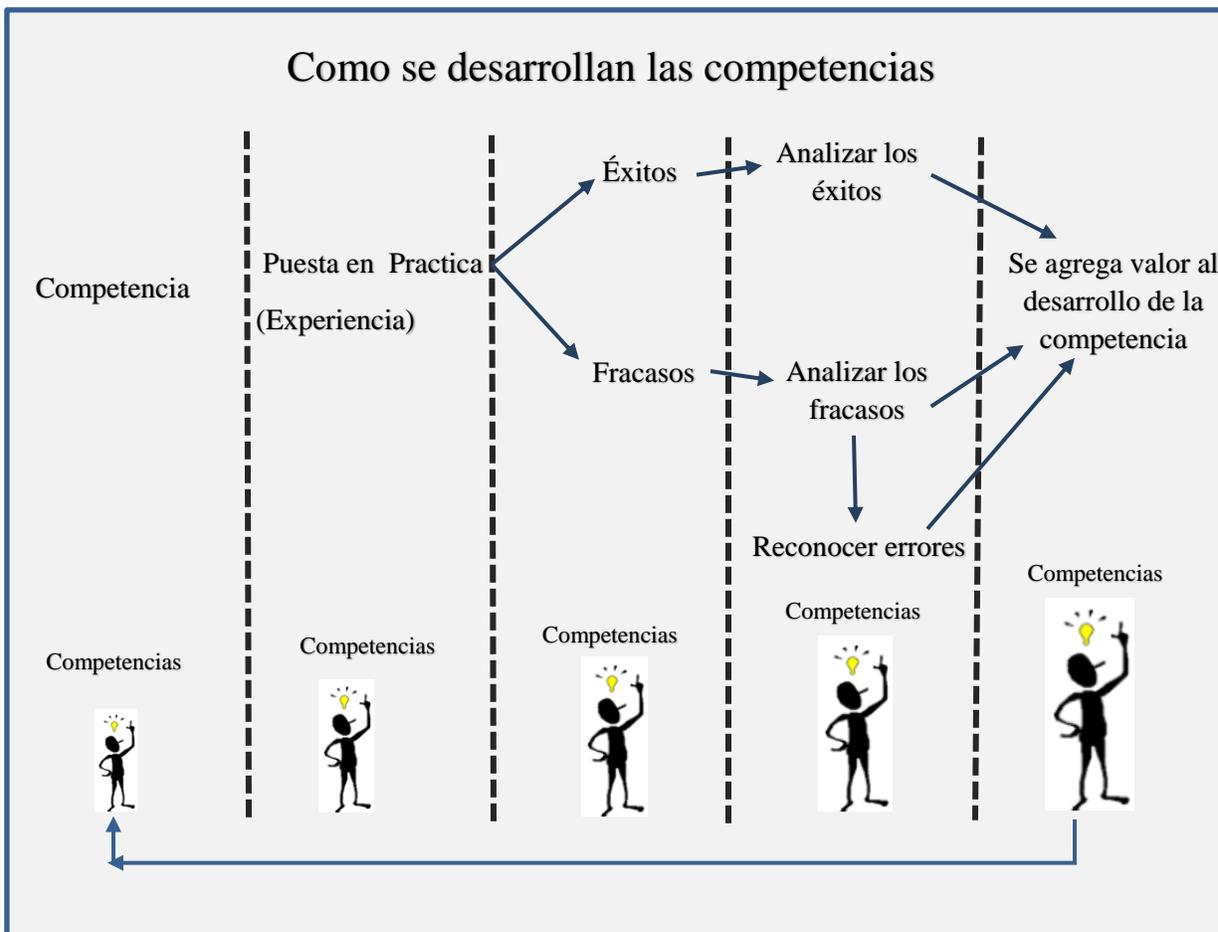
A manera de ilustración, se plantea el ciclo en el que se forma el conocimiento:



**Figura 7. Como se forma el conocimiento para agregar valor.**

Fuente: (Desarrollo del Talento Humano. Martha Alles).

Del mismo modo se describe el proceso de desarrollo de las competencias:



**Figura 8. Como se forma las competencias**

Fuente: (Desarrollo del Talento Humano. Martha Alles).

### 2.2.3. APRENDIZAJE BASADO EN COMPETENCIAS (ABC)

Esta teoría, orientada al aprendizaje basado en competencias, por Aurelio Villa y Manuel Poblete, en su libro *Aprendizaje basado en competencias*, sostiene:

El Aprendizaje Basado en Competencias significa establecer las competencias que se consideran necesarias en el mundo actual y que, como es lógico, no pueden ser únicamente determinadas por las universidades sin la consulta y participación de las entidades laborales y profesionales. Fruto de esta colaboración, ha nacido una propuesta de competencias transversales o genéricas que intentan delimitar las competencias esenciales en las distintas profesiones para las que capacita y prepara la universidad, sin significar eso que la universidad ceje en su responsabilidad de formar en todos los aspectos y dimensiones que considere oportunos, pertinentes y necesarios para la óptima formación y capacitación de sus estudiantes. (Villa & Poblete, 2007, p. 29)

En tanto consiste en el desarrollo integral de las diferentes competencias desde el proceso de aprendizaje, complementando los programas de educación formal en las universidades.

“Con el propósito de capacitar a la persona sobre los conocimientos científicos y técnicos, su capacidad de aplicados en contextos diversos y complejos, integrándolos con sus propias actitudes y valores en un modo propio de actuar personal y profesionalmente” (Villa & Poblete, 2007, p. 30)

Este modelo indica que las competencias genéricas responden a principios y valores: “Las competencias genéricas son consistentes con los principios de los derechos humanos y los valores democráticos” (Villa & Poblete, 2007, p. 43)

Para orientar el ABC, es requerido el conocer las fuentes de información que guíaran el proceso formativo, desde la identificación de competencias hasta los planes de formación complementaria para el desarrollo de las mismas. Estas fuentes según el autor son: los estudiantes, los empleadores y los académicos.

Es entonces, precisamente en la segunda fuente, empleadores, a través de la identificación de competencias, en la que se enfoca la presente investigación, recopilando información sobre sus procesos internos de gestión por competencias para luego establecer un esquema estándar sobre las competencias necesarias en los procesos de reclutamiento.

#### 2.2.4. TEORÍA DE FORMACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADO EN UN ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL.

Esta teoría, desarrollada por Leonard Mertens, propone generar el desarrollo del recurso humano, la potencialización de su capacidad laboral mediante la identificación y capacitación para la generación o desarrollo de competencias que resultan en mayor productividad al generar habilidades que desembocan en mayor competitividad organizacional, por lo que se convierte en una teoría complementaria al presente estudio.

Así mismo, en su libro Enfoque de competencias laborales, Leonard Mertens (1996 c.p. 2016, p. 22), define como competencias genéricas: “Aquellas que se relacionan con comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción”. Estas corresponderían al saber ser, estableciendo la identificación de las competencias el primer paso para la formación basada en ellas, que es la base de la competitividad organizacional.

Según Mertens (1996) :

La formación basada en competencias laborales, se presenta como un referente a tener en cuenta para alcanzar ese propósito, porque:

1. Centra su enfoque en la demanda
2. Desarrolla los conceptos de formación y capacitación como procesos continuos
3. Posibilita una mejor coordinación institucional entre centros de trabajo y oferta de capacitación y formación
4. Provee al mercado laboral de información veraz y oportuna
5. Favorece la aplicación de programas de formación y capacitación con la calidad, flexibilidad y pertinencia requeridas
6. Permite alcanzar más rápido la adaptación y actualización del Sistema de Formación y Capacitación a las necesidades del cambio tecnológico y productivo.

El enfoque de competencias, además, puede ayudar a dar respuesta a un tema pendiente de resolución efectiva en el país: instituir mecanismos que permitan evaluar las diversas formas en que el hombre aprende a desempeñarse en el trabajo y otorgarles reconocimiento en el mercado mediante certificación.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se desarrolla la operacionalización de las variables identificadas.

### 3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

A continuación, se muestra la congruencia de las variables, así como el despliegue del proceso metodológico que conlleva la presente investigación.

#### 3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

Este apartado le permitirá al lector observar los elementos que integran la formulación de la presente investigación. Encontrando en orden subsecuente el desarrollo del estudio.

**Tabla 1. Matriz Metodológica**

Titulo	<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS CONSIDERADAS POR LOS EMPLEADORES LOCALES PARTICIPANTES DEL GCC PARA IMPULSAR LA EMPLEABILIDAD</b>			
Problema	Objetivo general	Preguntas de investigación	Objetivos específicos	Variables
¿Cuáles son las competencias genéricas consideradas por los empleadores participantes del GCC para impulsar la empleabilidad de los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula?	Identificar las competencias genéricas consideradas por los empleadores participantes del GCC para impulsar la empleabilidad de los estudiantes de UNITEC San Pedro Sula.	1- ¿Cuál es la influencia de las competencias genéricas en la selección de los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula según los principales empleadores participantes del GCC?	Determinar la influencia de las competencias genéricas en la selección de los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula según los principales empleadores participantes del GCC.	Influencia de las competencias genéricas
		2- ¿Cuál es el grado de desarrollo promedio de competencias genéricas que deben tener los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula según los empleadores participantes del GCC?	Conocer grado de desarrollo promedio de competencias genéricas que deben tener los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula según los empleadores participantes del GCC.	Desarrollo de competencias genéricas

## Continuación de la Tabla 1

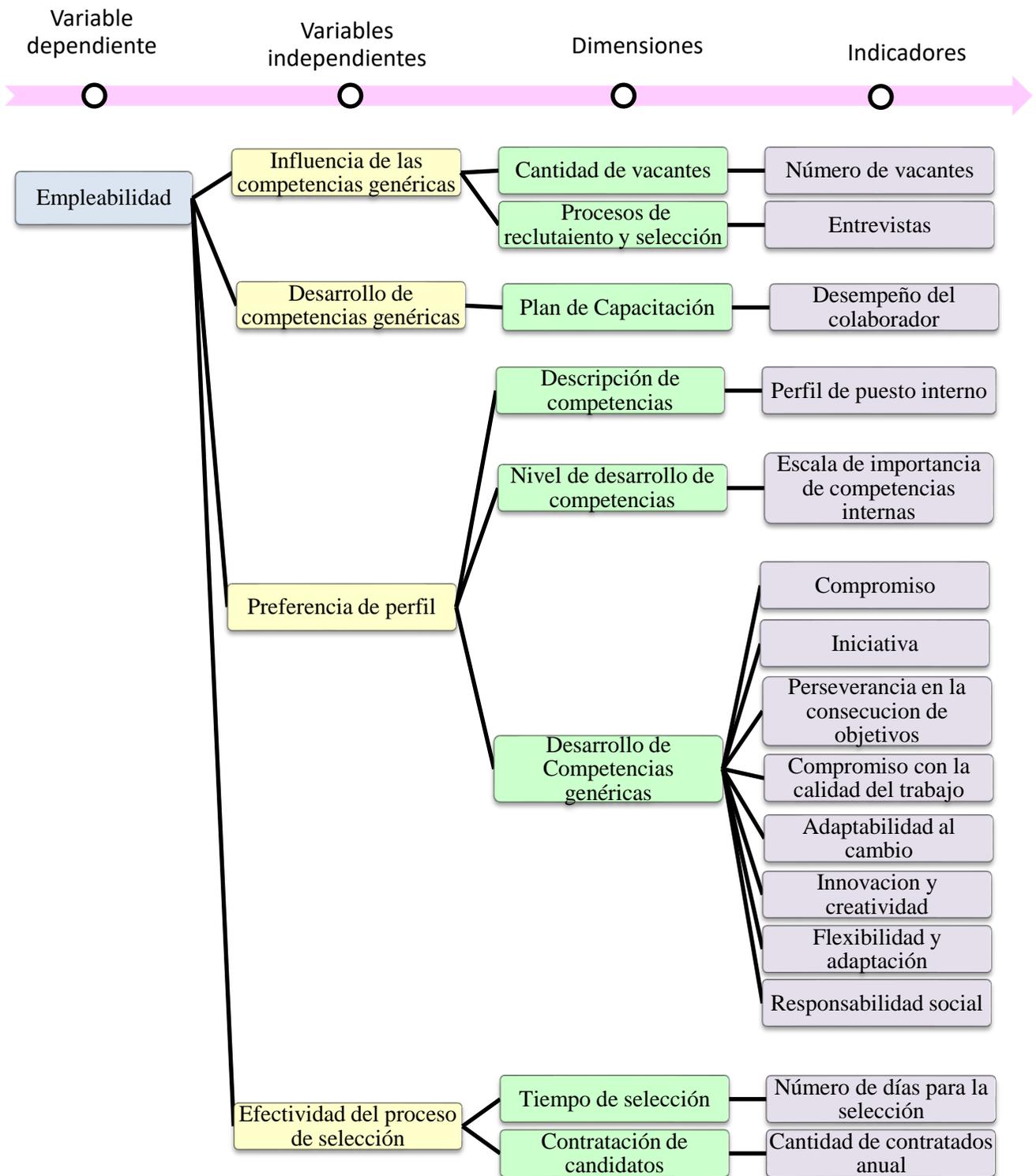
Titulo	<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS CONSIDERADAS POR LOS EMPLEADORES LOCALES PARTICIPANTES DEL GCC PARA IMPULSAR LA EMPLEABILIDAD</b>			
Problema	Objetivo general	Preguntas de investigación	Objetivos específicos	Variables
¿Cuáles son las competencias genéricas consideradas por los empleadores participantes del GCC para impulsar la empleabilidad de los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula?	Identificar las competencias genéricas consideradas por los empleadores participantes del GCC para impulsar la empleabilidad de los estudiantes de UNITEC San Pedro Sula.	3- ¿Cuál es el nivel de preferencia de los empleadores participantes del GCC en relación a candidatos con un grado de desarrollo de las competencias genéricas alto versus los de desarrollo bajo?	Identificar el nivel de preferencia de los empleadores participantes del GCC, en relación a candidatos con un grado de desarrollo de las competencias genéricas alto versus los de desarrollo bajo.	Preferencia de perfil
		4- ¿Cuál es la efectividad del proceso de selección de candidatos que poseen un nivel de desarrollo de competencias genéricas alto versus la efectividad los procesos en los que estas no son consideradas?	Determinar la efectividad del proceso de selección de candidatos que poseen un nivel de desarrollo de competencias genéricas alto versus la efectividad los procesos en los que estas no son consideradas.	Efectividad del proceso de selección

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2. DIAGRAMA DE VARIABLES

En esta sección se pretende la fácil asimilación del desglose de las variables, sus dimensiones e indicadores, expuestas en un solo esquema.

Según Hernandez Sampieri (2010) , variable se define como: “propiedad que tienen una variación que puede medirse u observarse”(p. 93).



**Figura 9. Diagrama de variables.**

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En esta sección se pretende la fácil asimilación del desglose de las variables, sus definiciones, dimensiones e indicadores, expuestas en un solo esquema, considerando que:

“Definición conceptual: cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales”. (Hernandez Sampieri, 2010, p.110)

“Definición Operacional: conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable”. (Hernandez Sampieri, 2010, p. 111)

**Tabla 2. Operacionalización de las variables.**

Variable Dependiente	Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Empleabilidad	1- Influencia de las competencias genéricas	Análisis sobre la forma en que las competencias genéricas modifican el comportamiento de la empleabilidad.	<b>Cantidad de plazas</b> en las que la que los empleadores requieren competencias genéricas en los candidatos para sus <b>procesos de reclutamiento y selección.</b>	Cantidad de vacantes	Número de vacantes	1
				Procesos de reclutamiento y selección.	Entrevistas	2,3,4
	2- Desarrollo de competencias genéricas	Plan de generación y/o potencialización de competencias básicas para un puesto de trabajo	<b>Plan de capacitación</b> para la <b>enseñanza</b> de competencias genéricas que los estudiantes y egresados de UNITEC deben poseer para <b>ser eficiente</b> dentro de la organización.	Plan de Capacitación basado en competencias	Desempeño de colaborador	5,6

Continuación de Tabla 2

Variable Dependiente	Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
<b>Empleabilidad</b>	3- Preferencia de perfil	Evaluación de los perfiles de aspirantes que poseen las competencias adecuadas para obtener un puesto determinado	Identificación del <b>número de competencias genéricas</b> y <b>nivel de desarrollo que los estudiantes</b> y egresados de UNITEC deben poseer para obtener un puesto de trabajo	Descripción de competencias	Perfil de puesto interno	7,8
				Nivel de desarrollo de competencias	Escala de importancia de competencias internas	9
				Desarrollo de Competencias genéricas	Compromiso	10
					Iniciativa	10
					Perseverancia en la consecución de objetivos	10
					Compromiso con la calidad del trabajo	10
					Adaptabilidad al cambio	10
					Innovación y creatividad	10
	Flexibilidad y adaptación	10				
	Responsabilidad social	10				
	4- Efectividad del proceso de selección	Medición del éxito en el proceso de reclutamiento y selección que lleva a una contratación	Cumplimiento del <b>tiempo del proceso de selección</b> para la <b>contratación</b> del estudiante o egresado de UNITEC.	Tiempo de selección	Número de días para la selección	11
Contratación de candidatos				Cantidad de contratados anual	12	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.4. HIPÓTESIS

“Las hipótesis son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado”. (Hernandez Sampieri, 2010, p.92)

Con el propósito de objetivar el estudio se plantean las hipótesis siguientes:

#### 3.1.4.1.HIPÓTESIS NULA ( $H_0$ )

$H_0$ : Las competencias de orientación al logro son las competencias que impactan en la selección de personal, en los procesos de los empleadores participantes en el GCC en una proporción mayor o igual a 80%.

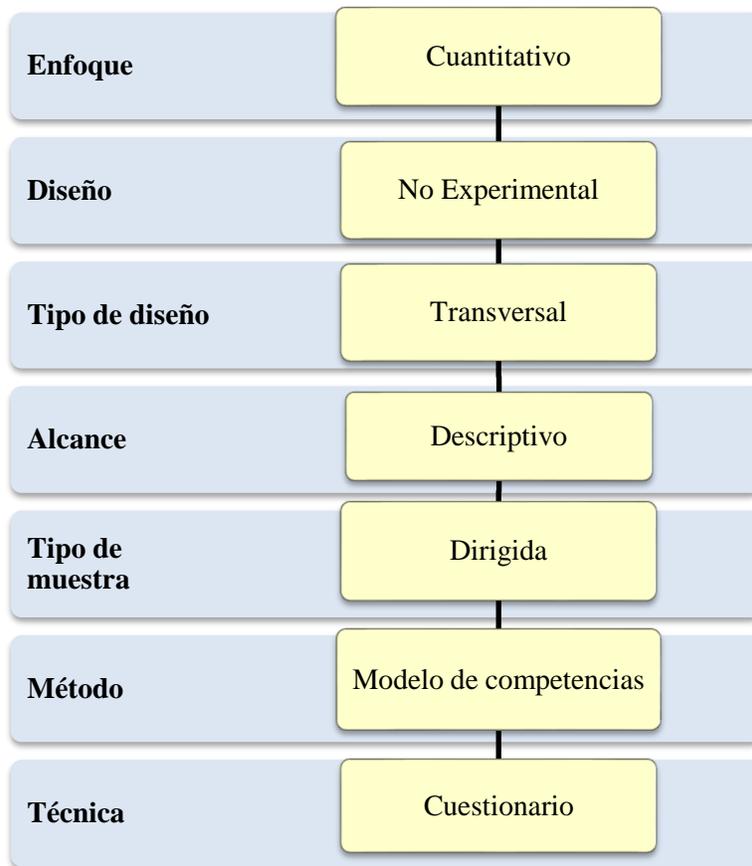
#### 3.1.4.2.HIPÓTESIS ALTERNA ( $H_1$ )

$H_1$ : Las competencias de orientación al logro son las competencias que impactan en la selección de personal en los procesos de los empleadores participantes en el GCC en una proporción menor a 80%.

### 3.2.ENFOQUE Y MÉTODOS

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”.(Hernandez Sampieri, 2010, p.4)

De esta definición parten diferentes enfoques, para el caso, se expone un esquema para la clara visualización del enfoque y métodos, que detalla que la investigación tiene un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, no experimental ya que se pretende conocer e interpretar en la práctica, las competencias que los principales empleadores del GCC consideran, impulsan la empleabilidad de los estudiantes y egresados de UNITEC San Pedro Sula, de diseño transversal, de muestra dirigida y con método de investigación basado en el modelo de competencias, utilizando la técnica de encuesta.



**Figura 10. Enfoque y métodos.**

Fuente: Elaboración propia.

Puede apreciarse que el objetivo es la identificación de competencias para la demostración de la hipótesis antes expuesta.

### 3.3.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño según Hernandez Sampieri (2010) se define como “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”(p. 120)

En función de esto el diseño busca comprobar la hipótesis, así como el cumplimiento de los objetivos, dando respuesta a las preguntas de investigación expuestas en la parte inicial del presente documento.

Bajo el enfoque cualitativo, el diseño es no experimental ya que según Hernandez Sampieri, (2010) son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”(p.149). Con tipo de diseño transversal debido a que se “recopilan datos en un momento único”. (Hernandez Sampieri, 2010, p.151)

De alcance descriptivo ya que estos “indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos”. (Hernandez Sampieri, 2010, p. 152)

Con una muestra dirigida definida como “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”. (Hernandez Sampieri, 2010, p. 176)

El método de investigación el Modelo de competencias que consiste en la identificación y definición de competencias y su grado de desarrollo.

### 3.3.1. POBLACIÓN

Según la información proporcionada por el Global Career Center de UNITEC San Pedro Sula, en el año 2017, se contabilizaron 45 empresas como principales solicitantes de candidatos. Tomando como parámetro para la definición de “principales” aquellas que solicitaron aspirantes por lo menos una vez por trimestre y que resultan aspiracionales, sea por su tamaño, rubro, o alcance de operación.

### 3.3.2. MUESTRA

Según Hernandez Sampieri (2010), “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (p.175)

A efecto del presente estudio, dado que la población es finita y pequeña, se abarcará en su totalidad siendo una muestra dirigida.

### 3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

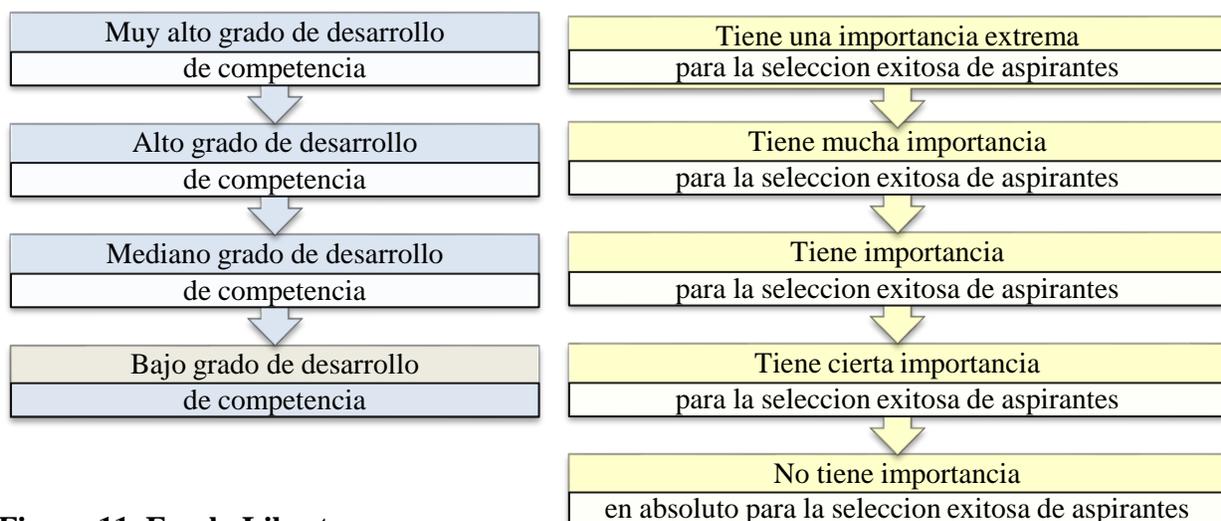
Representantes de Recursos Humanos, cuya responsabilidad es el reclutamiento, selección y contratación de personal dentro de cada una de las organizaciones solicitantes de aspirantes en el GCC que conforman la población y muestra.

### 3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA

El instrumento de esta investigación utilizará:

#### 3.3.4.1.LA ESCALA LIKERT

Se presentan dos escalas, una conteniendo cuatro alternativas y la otra cinco.



**Figura 11. Escala Likert.**

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4.2.PREGUNTAS CERRADAS

“Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Son más fáciles de codificar y analizar”. (Hernandez Sampieri., 2010, p. 217)

Las hay dicotómicas, cuando tienen dos opciones de respuesta y polinómicas cuando tienen más de dos opciones de respuesta. En este caso planteamos dos posibilidades.

Dicotómica:

Si	No

Politómica:

Si	No	Algunas veces

Estas últimas presentando algunas variantes en cuanto a las alternativas posibles para la obtención de información.

### 3.4.TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Según Hernandez Sampieri (2010) , Instrumento de medición es “Recurso que utiliza el investigados para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”(p. 200)

#### 3.4.1. TIPOS DE INSTRUMENTOS

El instrumento que será aplicado, es un cuestionario que según (Hernandez Sampieri (2010), “Talvez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”(p. 217)

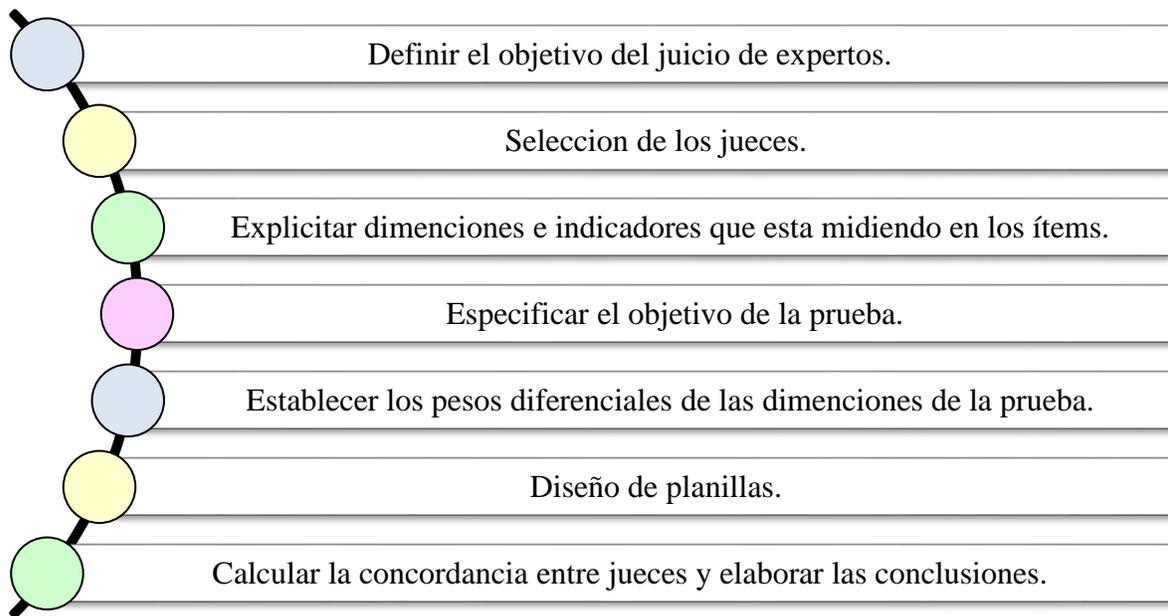
### 3.4.1.1.PROCESO DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Para la utilización de este cuestionario se deberán establecer la validez: “Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. (Hernandez Sampieri, 2010, p. 201)

Para este fin, se utilizará el método de validación por juicio de expertos, en este se pretende que un grupo de expertos en el área evalúen el cuestionario y permita la medición correcta de las variables.

### 3.4.1.2.VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

“La validez de contenido generalmente se evalúa a través de un panel o un juicio de expertos, y en muy raras ocasiones la evaluación está basada en datos empíricos”. (Ding & Hershberger, 2002 c.p. Escobar Pérez & Cuervo Martínez, 2008, p.30)



**Figura 12. Proceso juicio de expertos.**

Fuente (Escobar Pérez & Cuervo Martínez, 2008)

### 3.4.1.3.CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

“Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (Hernandez Sampieri, 2010, p. 200)

Para probar la confiabilidad del instrumento se medirá a través de Alfa de Cronbach , donde el resultado más cercano a 1 indicará mayor confiabilidad.

En tal caso para que este instrumento sea confiable el coeficiente de Alfa de Cronbach deberá ser  $\geq 0.7$ .

En relación a la presente investigación, se considera confiable el instrumento en cuestión, tal cual se evidencia a continuación:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.822	26

**Figura 13. Alfa de Cronbach**

Fuente: (SPSS,2018)

### 3.4.2. TÉCNICAS

Esta investigación se llevó a cabo mediante la aplicación del Cuestionario para identificación de competencias de los principales empleadores del GCC, mismo que fue validado mediante el método de juicio de expertos.

### 3.5.FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información nos proveen los datos necesarios para llevar a cabo la investigación y se clasifican en:

1. Fuentes primarias
2. Fuentes secundarias

### 3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

“Constituyen la información de primera mano”. (Hernández Sampieri, 2006, p. 66)

En tal caso, para objeto de esta investigación nuestra fuente primaria de información será el cuestionario para identificación de competencias de los principales empleadores del GCC.

### 3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

“Son listas, compilaciones o resúmenes de referencias o fuentes primarias”. (Hernández Sampieri, 2006, p. 66)

Partiendo de esta definición, se han hecho uso de libros, tesis y artículos para la ejecución de esta investigación:

1. Libros orientados a modelos de gestión por competencias
2. Información estadística del Global Career Center Unitec
3. Biblioteca virtual Unitec (CRAI)
4. Tesis y trabajos de investigación sobre competencias

### 3.6.LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Dentro de las limitaciones que se han encontrado al realizar el presente estudio, encontramos:

1. No se ha encontrado información concreta sobre las competencias en la gestión universitaria en Honduras.
2. Tiempo de respuesta de los empleadores para completar la encuesta.
3. Ubicación de las diferentes empresas alrededor de la ciudad.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se muestran mediante ilustraciones y análisis los resultados obtenidos a través del instrumento empleado para la recolección de datos en la presente investigación, según las variables estudiadas.

### 4.1.MATRIZ DE COMPETENCIAS GENERICAS

La matriz de competencias genéricas resume el nivel de importancia y grado de desarrollo del grupo de competencias de orientación al logro, según los empleadores encuestados, mismas que han sido propuestas en la presente investigación.

**Tabla 3. Matriz de Competencias genéricas; importancia y desarrollo.**

COMPETENCIA/PERFIL	Importancia	Grado de Desarrollo
Compromiso	Tiene importancia extrema	Muy alto grado de desarrollo
Iniciativa	Tiene importancia extrema	Muy alto grado de desarrollo
Perseverancia en la consecución de objetivos	Tiene importancia extrema	Muy alto grado de desarrollo
Compromiso con la calidad del trabajo	Tiene importancia extrema	Muy alto grado de desarrollo
Adaptabilidad al cambio	Tiene importancia extrema	Muy alto grado de desarrollo
Innovación y creatividad	Tiene importancia extrema	Alto grado de desarrollo
Flexibilidad y adaptación	Tiene importancia extrema	Alto grado de desarrollo
Responsabilidad social	Tiene mucha importancia	Alto grado de desarrollo

Fuente: Elaboración propia

A continuación, para sustentar la matriz antes expuesta, se incluyen el desglose de las variables consideradas para la presente investigación y los ítems del instrumento aplicado que nos muestran los resultados obtenidos.

## 4.2. INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS

Esta variable muestra la manera en que las competencias genéricas influyen en la ocupabilidad de los puestos de trabajo vacantes, mediante un proceso de reclutamiento efectivo que mida las competencias genéricas que poseen los aspirantes, permitiendo la creación de planes de acuerdo al volumen de posiciones y a los procesos internos que se llevan en las organizaciones evaluadas.

Las dimensiones evaluadas para esta variable son:

1. Cantidad de vacantes
2. Proceso de reclutamiento y selección

Estas serán medidas a través de indicadores reflejados en el instrumento.

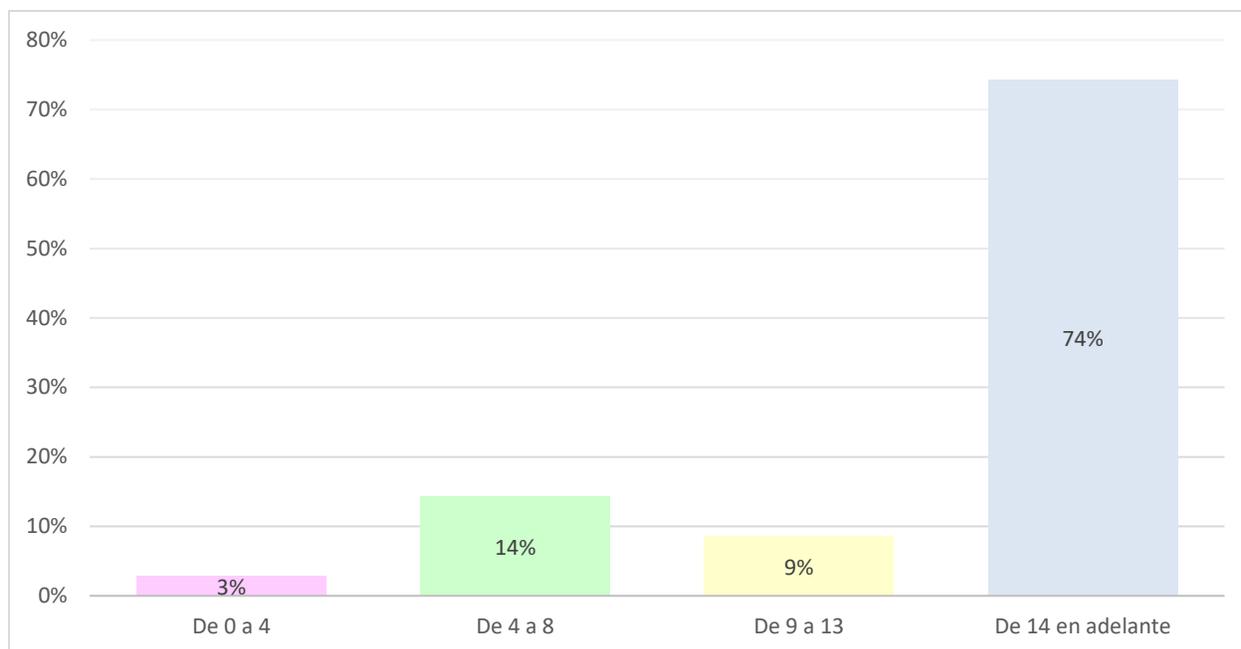
A continuación, se detalla los ítems del instrumento que arrojan la información para el análisis de la variable mencionada;

**Tabla 4. Ítems de variable 1; Influencia de las competencias genéricas.**

Influencia de las competencias genéricas
1. ¿Cuántas vacantes presenta su organización durante el año?
2. La cantidad de candidatos evaluados para cada plaza es:
3. ¿En su organización poseen un formato de entrevista basado en competencias?
4. ¿El personal involucrado en la realización de entrevistas ha recibido entrenamiento en el modelo de gestión por competencias?

### 4.2.1. CANTIDAD DE VACANTES

En esta dimensión se evaluará el indicador de Número de vacantes a través del ítem (1)



**Figura 14. Cantidad de vacantes por año**

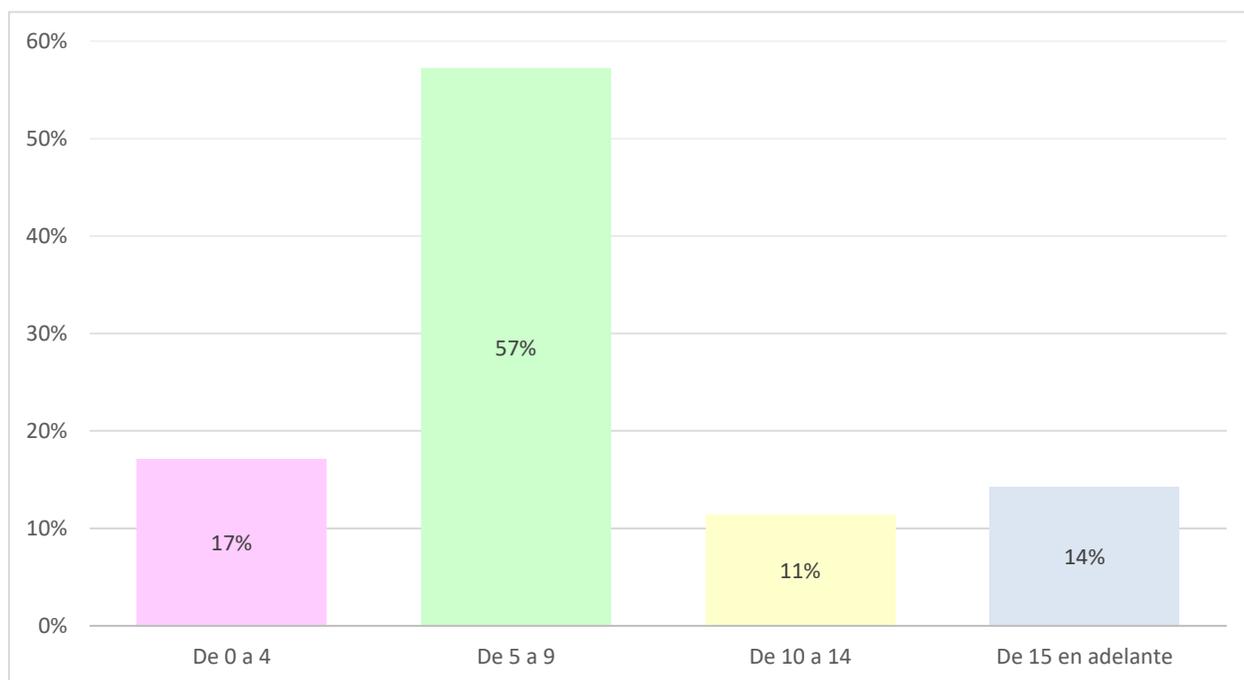
Fuente: Elaboración propia

La figura 13 indica la cantidad de vacantes que los empleadores tienen durante el año, siendo la ocupabilidad de estas, el indicador que limita el mercado al cual llegarán los estudiantes y egresados de Unitec que conforman la comunidad de talento del GCC, puesto que al tener más de 14 posiciones al año se podrán remitir más de 42 personas que deberán tener el perfil idóneo a nivel de competencias para ser evaluados y seleccionados.

El número de vacantes anuales son los espacios de oportunidad para el empleo de los estudiantes y egresados de UNITEC y, que limitarán la afectividad de la evaluación de competencias en los candidatos.

#### 4.2.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En esta dimensión se evaluará el indicador de Entrevistas, conociendo el proceso que llevan a cabo a través de los ítems (2,3,4).

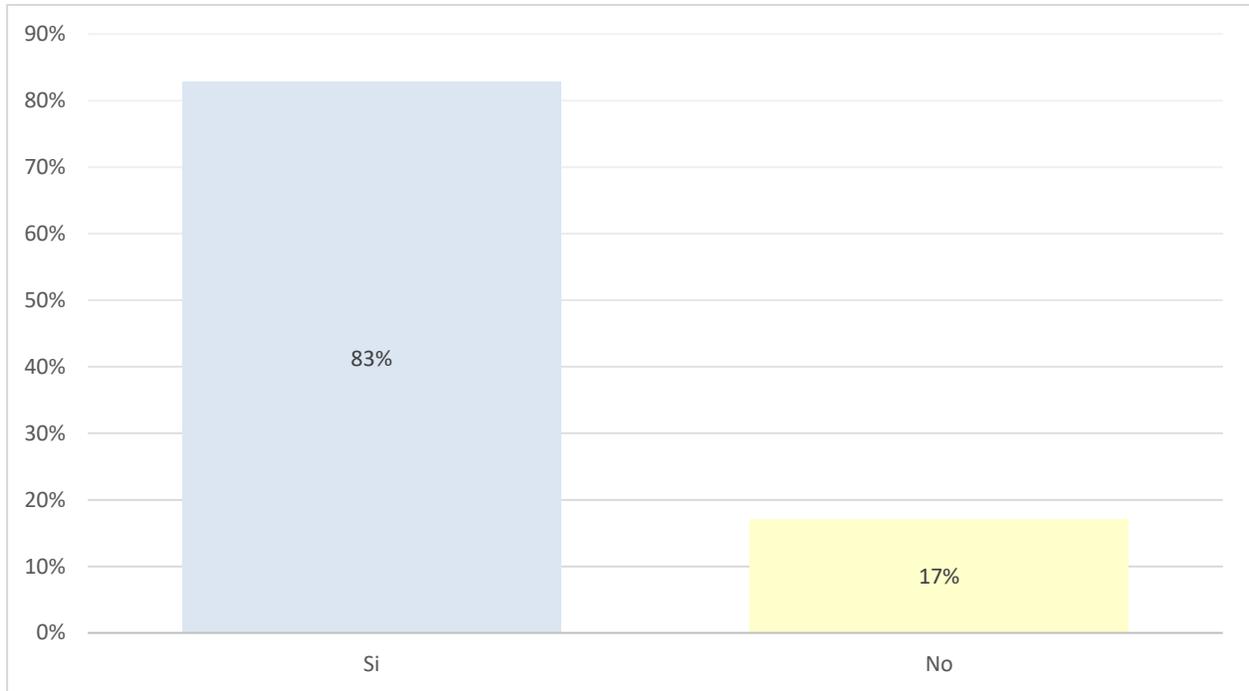


**Figura 15. Cantidad de candidatos por vacante.**

Fuente: Elaboración propia

La figura 14 muestra la cantidad de candidatos evaluados por vacante, que considerando los datos contemplados en la figura 13 (Más de 14 vacantes por año) equivalen a un rango de entre 70 y 126 candidatos evaluados (De 5 a 9 candidatos por 14 vacantes) que deberán cumplir con los requerimientos de competencias y conocimientos que el empleador requiere, por lo que el desarrollo de competencias genéricas es crucial para influenciar el proceso de reclutamiento y selección.

Este desarrollo debe ser para toda la comunidad de talento, que involucra a egresados y estudiantes de UNITEC.

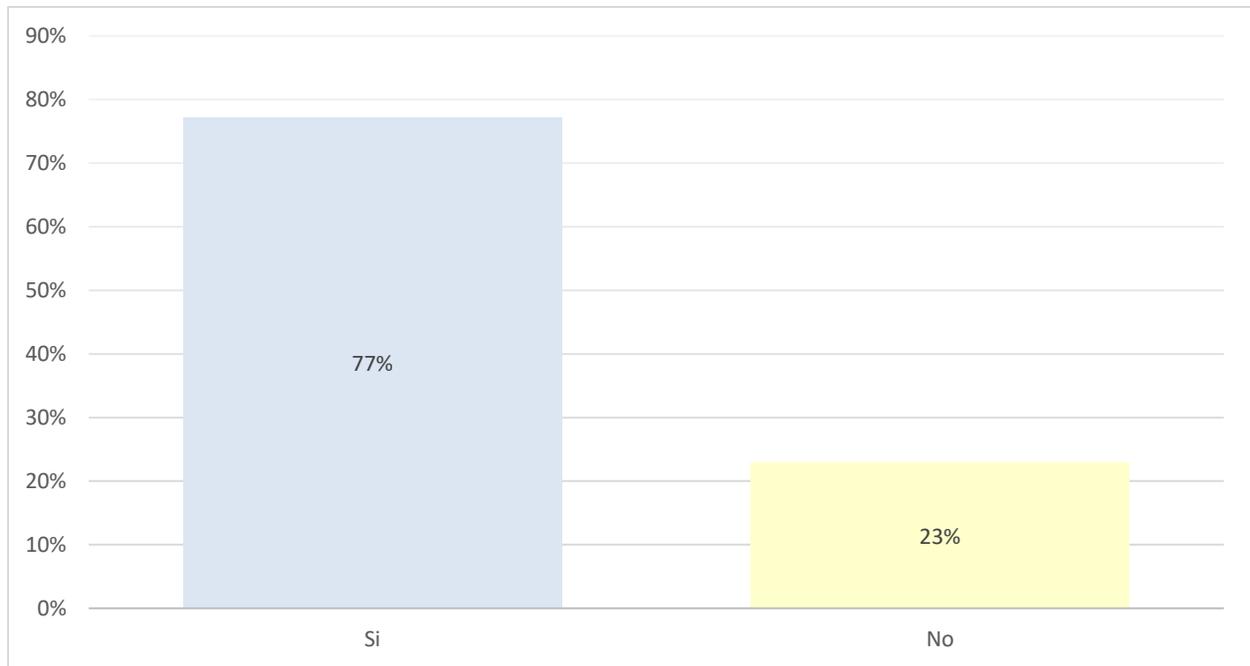


**Figura 16. Entrevista por competencias.**

Fuente: Elaboración propia

La figura 15 revela que la mayoría de los empleadores entrevistados que son los principales empleadores en el GCC poseen un modelo de gestión por competencias, al menos en el proceso de reclutamiento y selección.

Desde esta perspectiva es fundamental el desarrollo de las competencias en los miembros de la comunidad de talento del GCC, ya que es el método mediante el cual serán evaluados y de esta manera se pretende cubrir la demanda de los empleadores desde la perspectiva de la necesidad de competencias blandas.



**Figura 17. Entrenamiento; Gestión por competencias.**

Fuente: Elaboración propia

La figura 16 muestra que internamente la mayoría de las empresas ha entrenado a sus colaboradores involucrados en los procesos de reclutamiento y selección en el modelo de gestión por competencias.

Al ser personal capacitado para esta evaluación, se vuelve más efectiva y ágil, en tanto el desarrollo de competencias genéricas será medido basado en los parámetros que la organización ha dispuesto.

#### 4.3.DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

Esta segunda variable evalúa el desempeño de los estudiantes y egresados de UNITEC a partir del desarrollo de las competencias y, permitirá, basado en sus resultados generar un plan de capacitación orientado en las competencias propuestas según el nivel de importancia y grado de desarrollo.

Las dimensiones evaluadas para esta variable son:

1. Plan de capacitación basado en competencias

Estas serán medidas a través de indicadores reflejados en el instrumento.

A continuación, se detalla los ítems del instrumento que arrojan la información para el análisis de la variable mencionada;

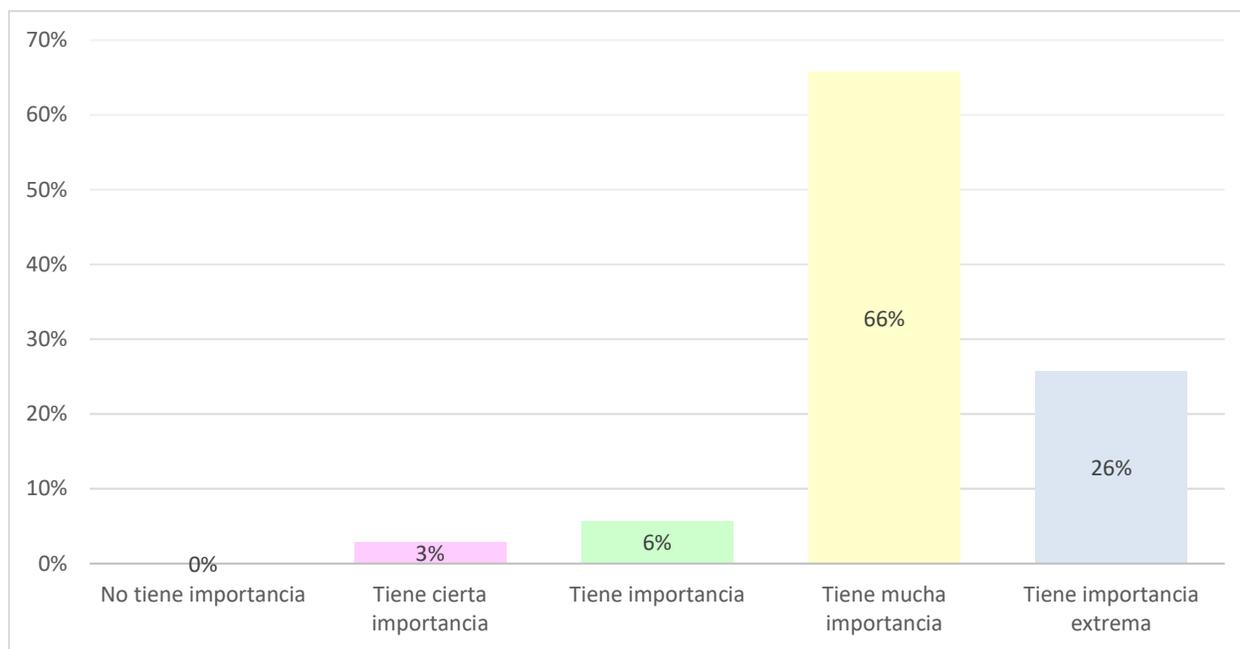
**Tabla 5. Ítems de variable 2; Desarrollo de competencias genéricas.**

Desarrollo de competencias genéricas
5. ¿Qué importancia considera usted, tiene el desarrollo de competencias, en el alto desempeño de los estudiantes y egresados de Unitec como sus colaboradores?
6. Según su opinión, dentro de su organización el plan de capacitación basado en las brechas identificadas en la evaluación del desempeño:

#### 4.3.1. PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

Esta dimensión evalúa el indicador de desempeño del colaborador, el cual se busca influir a través del desarrollo de competencias de los estudiantes y egresados de UNITEC.

Propiciando de esta manera la preferencia de las organizaciones que participan en los programas del GCC, con los egresados y estudiantes de UNITEC, lo que evidencia una interacción directa entre el desarrollo de competencias genéricas y la contratación de los estudiantes y egresados que conforman la comunidad de talento, medido en los ítems (5,6)

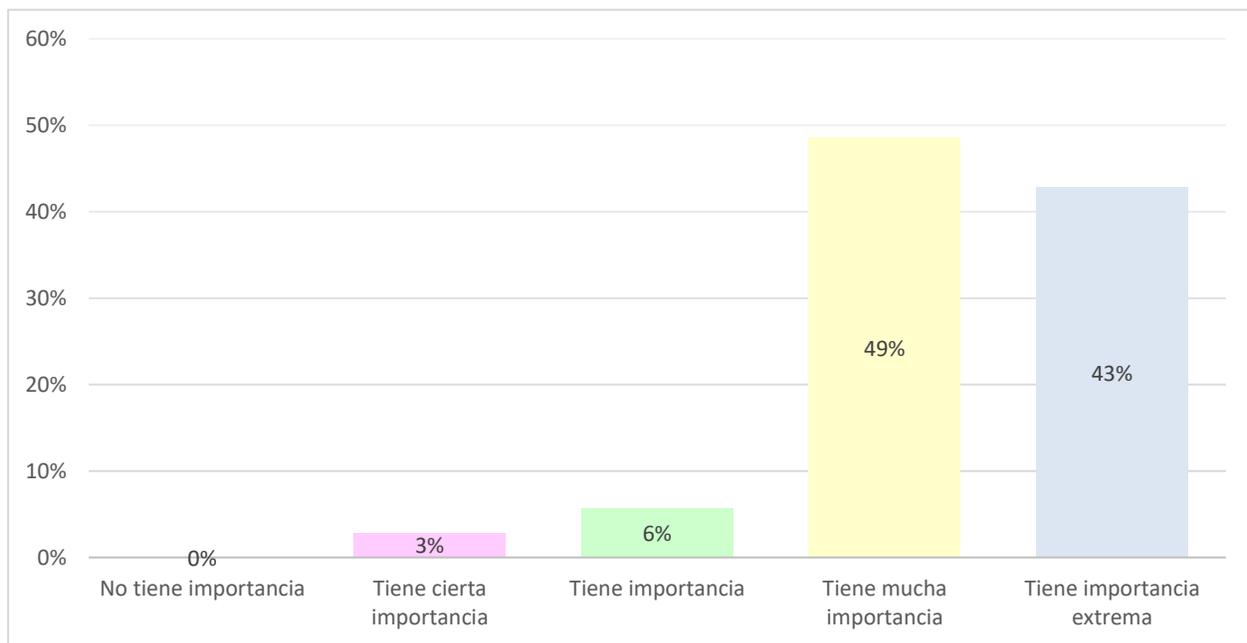


**Figura 18. Importancia del desarrollo por competencias.**

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la figura 17 sustenta la importancia que tiene el desarrollo de las competencias genéricas en el desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones evaluadas según los representantes entrevistados.

Siendo que el 91% de los empleadores que definen el desarrollo de competencias como muy importante, la formación de planes de capacitación que impulsen este desarrollo es fundamental para impulsar la empleabilidad de los estudiantes y egresados de UNITEC.



**Figura 19. Importancia del plan de capacitación basado en brechas de desempeño.**

Fuente: Elaboración propia

Los resultados visibles en la figura 18, evidencian la relación entre la importancia que los empleadores dan al desarrollo de las competencias y a realizar un plan de capacitación basado en las brechas encontradas cuando una de estas competencias no se ha desarrollado de forma asertiva.

Por otro lado, da una pauta al GCC para trabajar en el desarrollo de competencias genéricas a través de capacitaciones alineadas a los requerimientos organizacionales de los principales empleadores.

Más del 90% de los empleadores consideran de suma importancia la generación de un plan de capacitación.

#### 4.4.PREFERENCIA DEL PERFIL

La tercera variable evalúa la importancia y el nivel de desarrollo de las competencias propuestas llamadas de orientación al logro, que los empleadores buscan en los aspirantes y que se muestran detalladas en sus perfiles de puesto que son las bases sobre las cuales buscan hojas de vida para sus posiciones vacantes.

Las dimensiones evaluadas para esta variable son:

1. Descripción de las competencias
2. Nivel de importancia de las competencias
3. Desarrollo de las competencias genéricas

Estas serán medidas a través de indicadores reflejados en el instrumento.

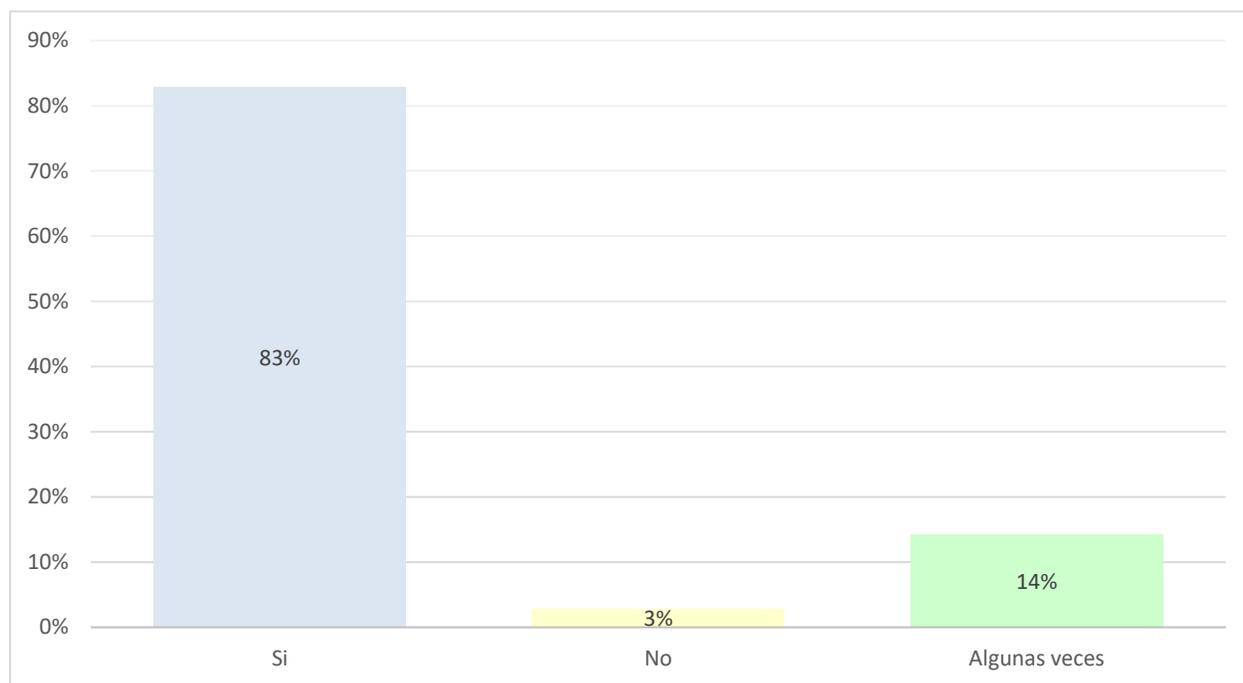
A continuación, se detalla los ítems del instrumento que arrojan la información para el análisis de la variable mencionada;

**Tabla 6. Ítems de variable 3; Preferencia del perfil.**

Preferencia del perfil
7. ¿El perfil de puesto de cada colaborador tiene detalladas las competencias requeridas para realizar las funciones de su puesto de trabajo?
8. Para las posiciones administrativas, la evaluación de competencias:
9. Indique el nivel de importancia que tienen para su organización cada una de las siguientes competencias: [Competencias de orientación al logro]
10. ¿En qué grado de desarrollo su organización requiere cada competencia para el desempeño exitoso de los nuevos profesionales que se integran al mundo de trabajo? [Competencias de orientación al logro]

#### 4.4.1. DESCRIPCION DE COMPETENCIAS

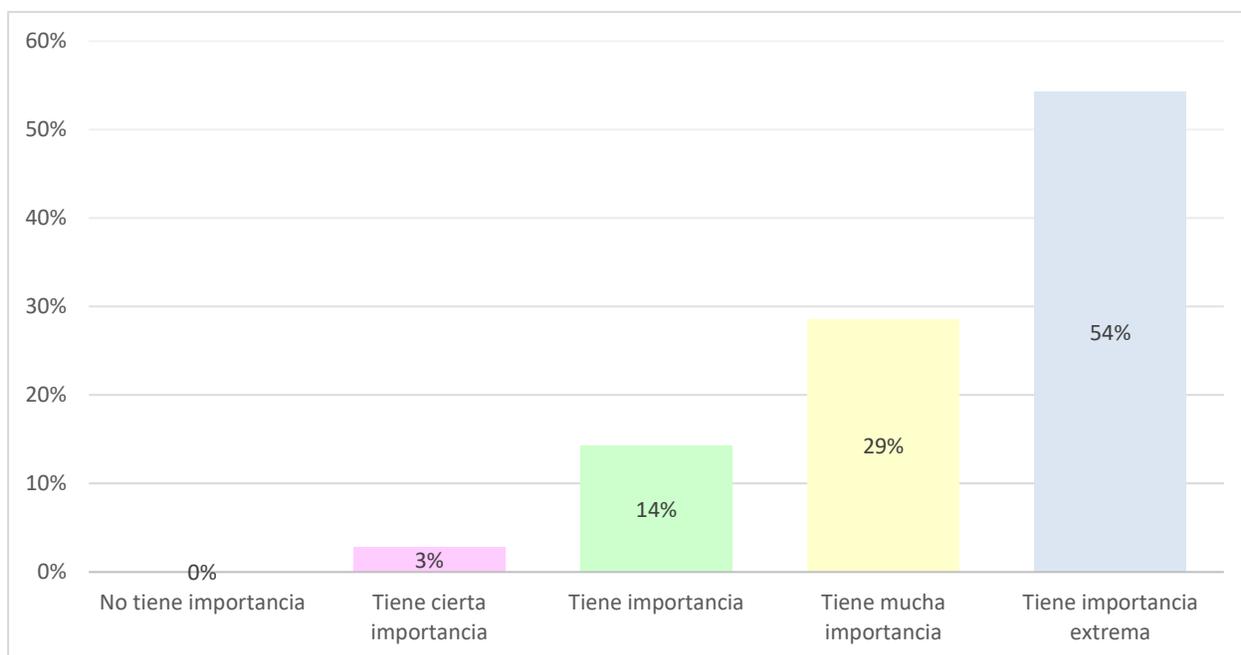
Esta dimensión evalúa el nivel de detalle de descripción de las competencias dentro del perfil de puesto en las organizaciones que ayuda a tener claridad en el proceso de búsqueda y que delimitaran la contratación de aspirantes. Ítems (7,8)



**Figura 20. Detalle de competencias en perfil de puesto interno.**

Fuente: Elaboración propia

La figura 19 indica que congruentemente con el método de gestión por competencias, aquellas que son requeridas por los empleadores según su importancia y nivel de desarrollo son detalladas en los perfiles de puesto de los colaboradores y por tanto expuestas el GCC para la búsqueda de aspirantes y el desarrollo de los egresados y estudiantes de UNITEC a través del GCC.



**Figura 21. Nivel de importancia de competencias para puestos administrativos.**

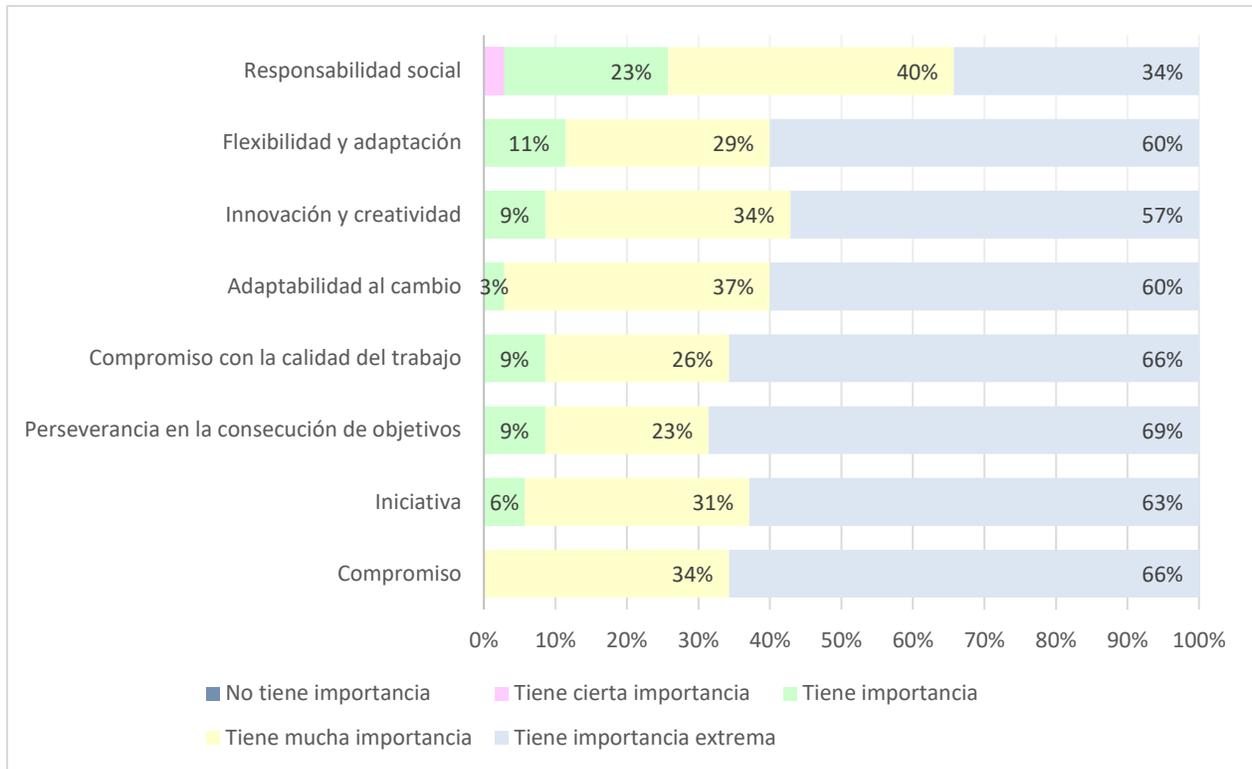
Fuente: Elaboración propia

La figura 20, indica que para las posiciones administrativas que son la masa que conforma la base de datos del GCC, la evaluación de competencias tiene importancia extrema, lo que indica que desde esta perspectiva el desarrollo de ellas es crucial para el éxito en los procesos de selección de los estudiantes y egresados de UNITEC.

Este indicador no descarta la importancia de las competencias en posiciones operativas, pero si acentúa la importancia de las mismas dentro de las posiciones involucradas con la gestión de los procesos administrativos.

#### 4.4.2. NIVEL DE IMPORTANCIA

Esta dimensión mostrará que tan importantes son las competencias propuestas en el grupo de competencias de orientación al logro para los diferentes empleadores y que restringen la preferencia del perfil para la empleabilidad de los estudiantes y egresados de UNITEC. Ítem (9)



**Figura 22. Importancia de las competencias de Orientación al logro.**

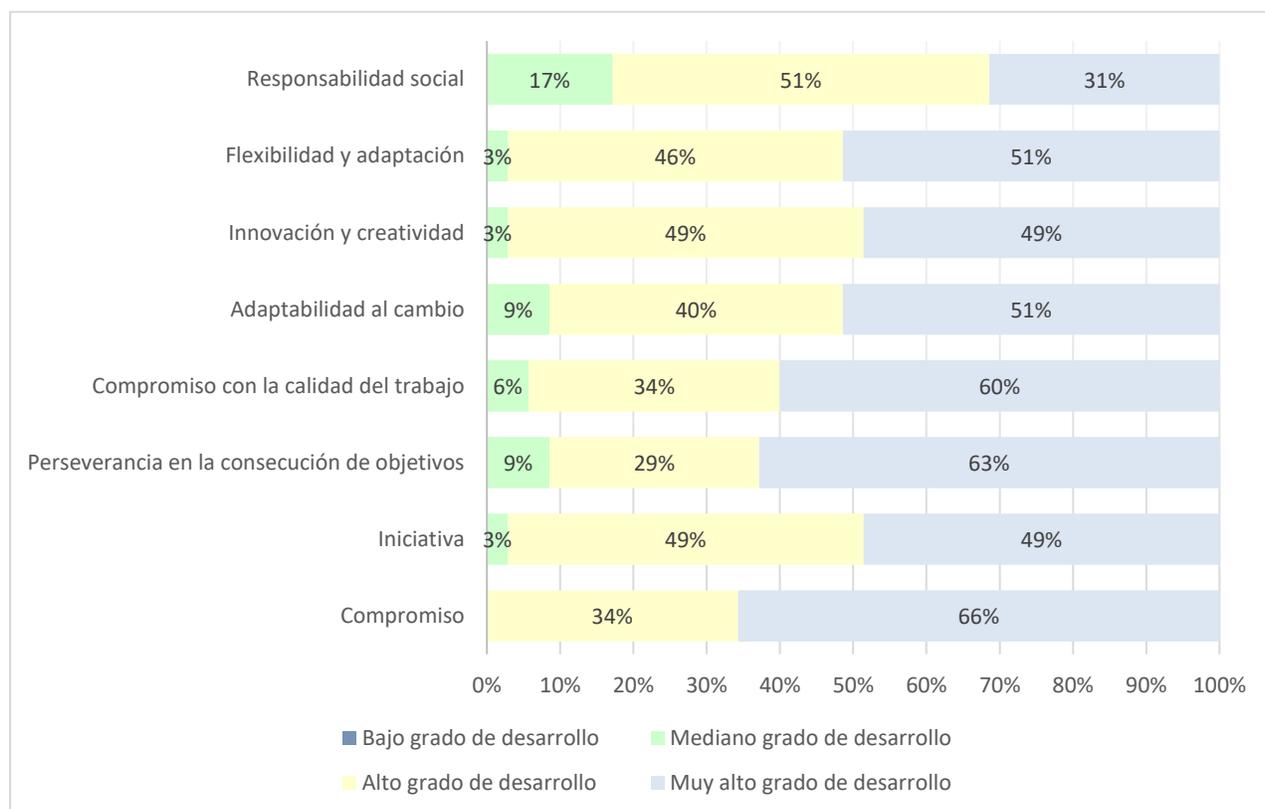
Fuente: Elaboración propia

La figura 21 muestra que las competencias de orientación al logro tienen una importancia extrema para los principales empleadores del GCC lo que indica que son competencias evaluadas por ellos.

La importancia de estas competencias hace hincapié en la generación de un plan de capacitación que potencien estas competencias que influirán en la selección del candidato.

#### 4.4.3. DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

Esta dimensión mostrará el grado de desarrollo que los empleadores consideran adecuado para las competencias de Orientación al logro que influyen en la preferencia del perfil de un candidato que cumpla con este nivel. Ítem (10).



**Figura 23. Grado de desarrollo de las competencias de Orientación al logro**

Fuente: Elaboración propia

Según los empleadores, tal cual se muestra en la figura 22, la mayoría de las competencias genéricas sugeridas deberán tener muy alto grado de desarrollo, lo que corresponderá al concepto y comportamientos que un egresado o estudiante de UNITEC deberá presentar para encajar con el perfil requerido por la organización.

#### 4.5.EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN

La cuarta y última variable busca conocer el tiempo y contrataciones llevadas a cabo en un entorno basado en competencias, como una descripción precisa de los resultados que se obtienen partiendo de la selección a través de un modelo de gestión por competencias.

Las dimensiones evaluadas para esta variable son:

1. Tiempo de selección
2. Contratación de candidatos

Estas serán medidas a través de indicadores reflejados en el instrumento.

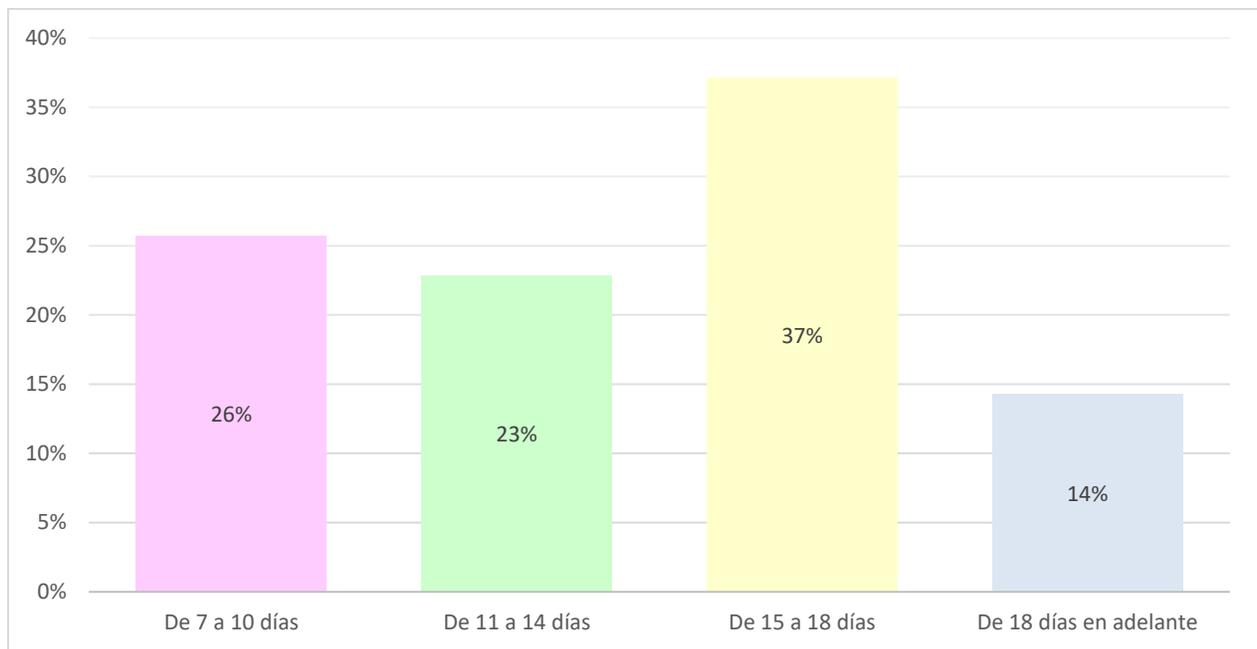
A continuación, se detalla los ítems del instrumento que arrojan la información para el análisis de la variable mencionada;

**Tabla 7. Ítems de variable 4; Efectividad del proceso de selección.**

Efectividad del proceso de selección
11. ¿Cuál es la duración del proceso de reclutamiento en su organización?
12. ¿Cuántos estudiantes o egresados de Unitec han sido contratados en su organización en el último año?

##### 4.5.1. TIEMPO DE SELECCIÓN

Esta dimensión pretende medir el número de días en que se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección, lo que implicará la remisión de hojas de vida que cumplan los requerimientos en el tiempo expuesto por los empleadores para cerrar en una contratación. Ítem (11).

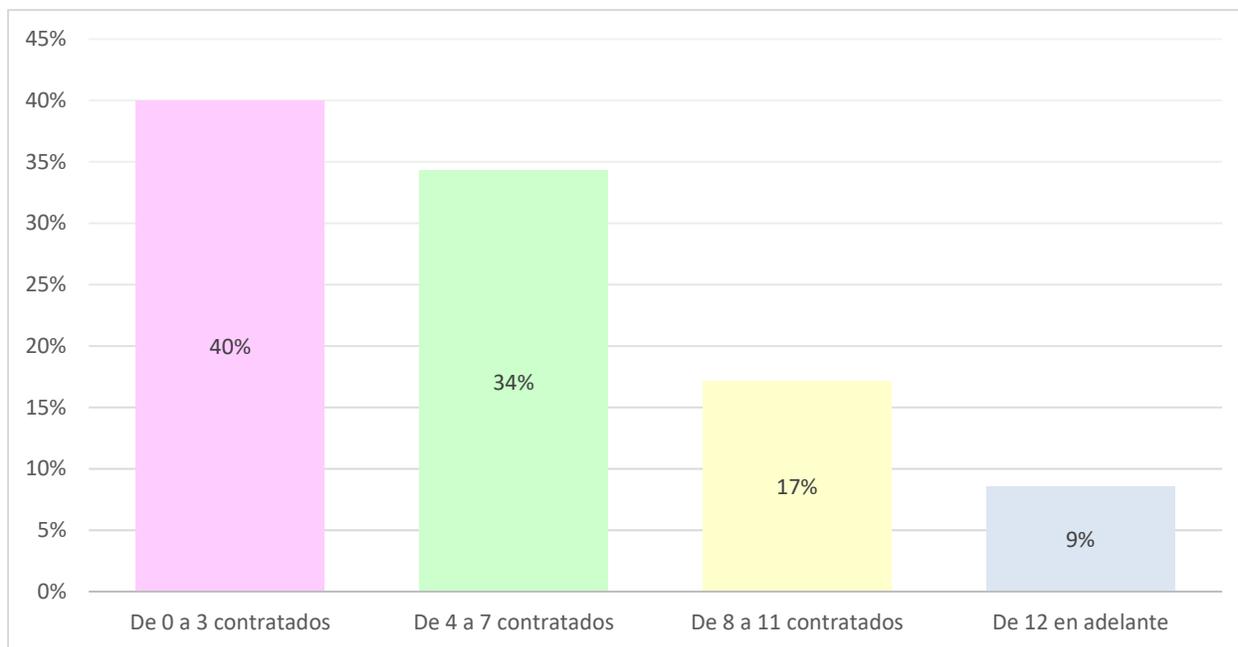


**Figura 24. Duración del proceso de reclutamiento.**

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los procesos de reclutamiento y selección de los principales empleadores del GCC duran entre 15 y 18 días, según muestra la figura 23.

Este indicador impacta como limitante para la remisión de perfiles adecuadamente formados para responder en los tiempos establecidos por los empleadores, si los aspirantes están listos al momento de su evaluación con las competencias definidas en el correcto grado de desarrollo



**Figura 25. Egresados de UNITEC contratados al año.**

Fuente: Elaboración propia

El 74% de los principales empleadores del GCC han contratado como rango máximo de 4 a 7 aspirantes en el último año.

Esto nos da una brecha de 7 posiciones que aún no han sido ocupadas por egresados de UNITEC y que se transforman en el objetivo para el desarrollo de competencias genéricas.

#### 4.6.PROPUESTA DE DEFINICION DE COMPETENCIAS DE ORIENTACION AL LOGRO

A continuación, basado en la matriz expuesta en la tabla 3, se presenta la definición de las competencias genéricas propuestas, catalogadas como de orientación al logro basadas en el diccionario de competencias de Martha Alles.

**Tabla 8. Definición de competencias de orientación al logro.**

Competencia	Concepto	Escala de desarrollo	Nivel de desarrollo
Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.	A	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.	A	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la organización y el mercado por sus propuestas de mejora con visión de largo plazo.

**Continuación de Tabla 8**

Competencia	Concepto	Escala de desarrollo	Nivel de desarrollo
Perseverancia en la consecución de objetivos	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.	A	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.
Compromiso con la calidad del trabajo	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	A	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo.

**Continuación de Tabla 8**

Competencia	Concepto	Escala de desarrollo	Nivel de desarrollo
Adaptabilidad al cambio	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo– en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.	A	Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.
Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.	B	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.

## Continuación de Tabla 8

Competencia	Concepto	Escala de desarrollo	Nivel de desarrollo
Flexibilidad y adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.	B	Capacidad para diseñar e implementar políticas organizacionales orientadas a enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en su área de trabajo en particular.
Responsabilidad social	Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.	B	Capacidad para promover las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas, y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para constituirse en un referente para sus colaboradores en materia de responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

A continuación, se presentan las hipótesis planteadas en la investigación y su comprobación.

H<sub>0</sub>: Las competencias de orientación al logro son las competencias que impactan en la selección de personal, en los procesos de los empleadores participantes en el GCC en una proporción mayor o igual a 80%.

H<sub>1</sub>: Las competencias de orientación al logro son las competencias que impactan en la selección de personal en los procesos de los empleadores participantes en el GCC en una proporción menor a 80%.

No se rechaza la hipótesis de nula (H<sub>0</sub>), basada la prueba Z, donde el valor  $P > \alpha$ , en tanto  $P_0 \geq 0.80$ , siendo que  $0.84 > 0.80$  se evidencia que las competencias de orientación al logro impactan en más del 80% en los procesos de selección de los estudiantes y egresados de UNITEC para los principales empleadores del GCC.

<b>Prueba de proporciones</b>		Po >= .80
<b>Datos</b>		P1 < .80
Hipótesis nula $\pi =$	<b>0.8</b>	
Nivel de significancia	<b>0.05</b>	
Número de ítems de interés	<b>2122</b>	
Tamaño de la muestra	<b>2520</b>	
<b>Cálculos intermedios</b>		
Proporción de la muestra	0.8421	
Error estándar	0.0080	
<b>Prueba Z</b>	<b>5.2789</b>	
<b>Prueba de cola inferior</b>		
Valor critico mas bajo	<b>-1.6449</b>	
<b>Valor P</b>	<b>1.0000</b>	
<b>No se rechaza la hipotesis nula</b>		Po >= .80
<b>No se rechaza la hipotesis nula</b>		P < $\alpha$

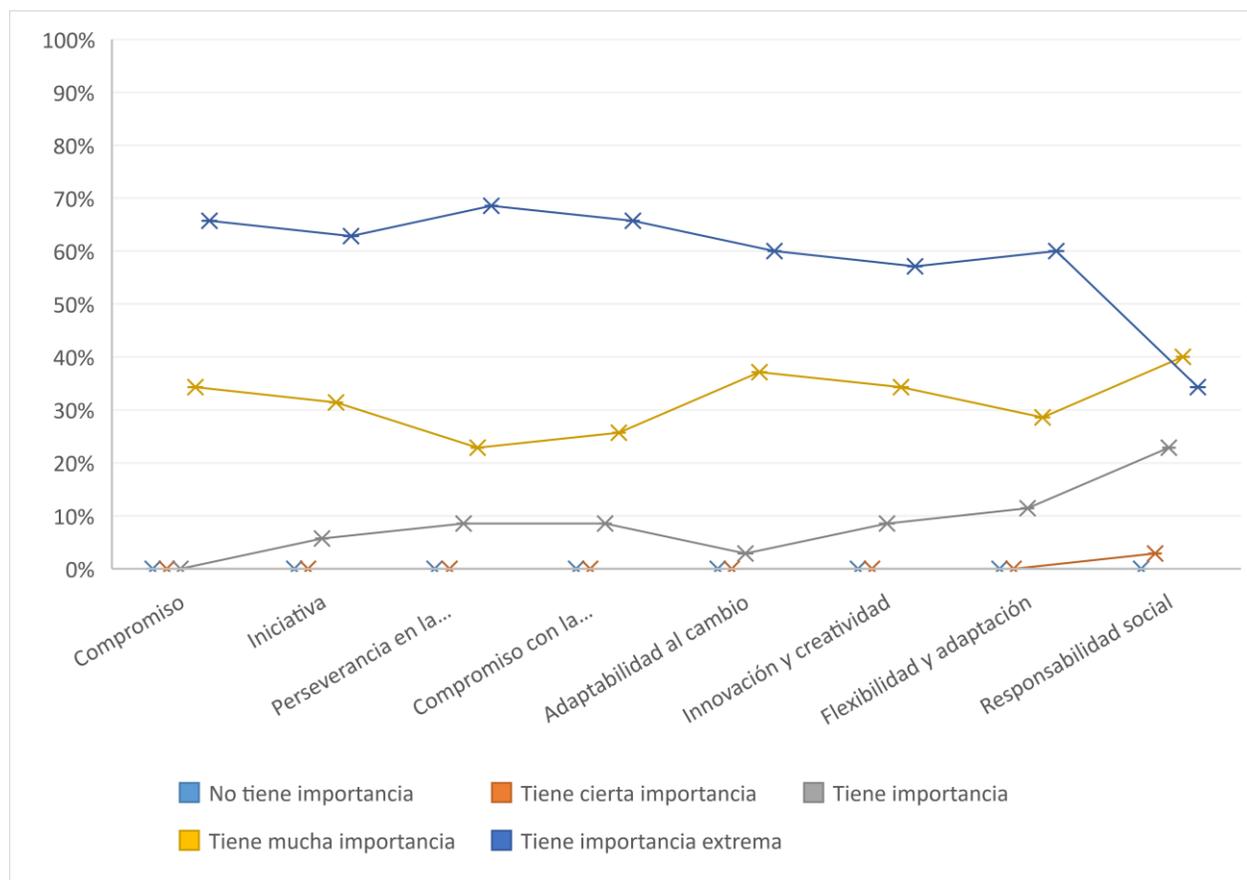
**Figura 26. Prueba de Hipótesis.**

Fuente: Elaboración propia

Estos son producto de los resultados de las preguntas 9 y 10 del instrumento de investigación correspondiente a la variable preferencia del perfil en las dimensiones; nivel de importancia del desarrollo de competencias y desarrollo de competencias genéricas.

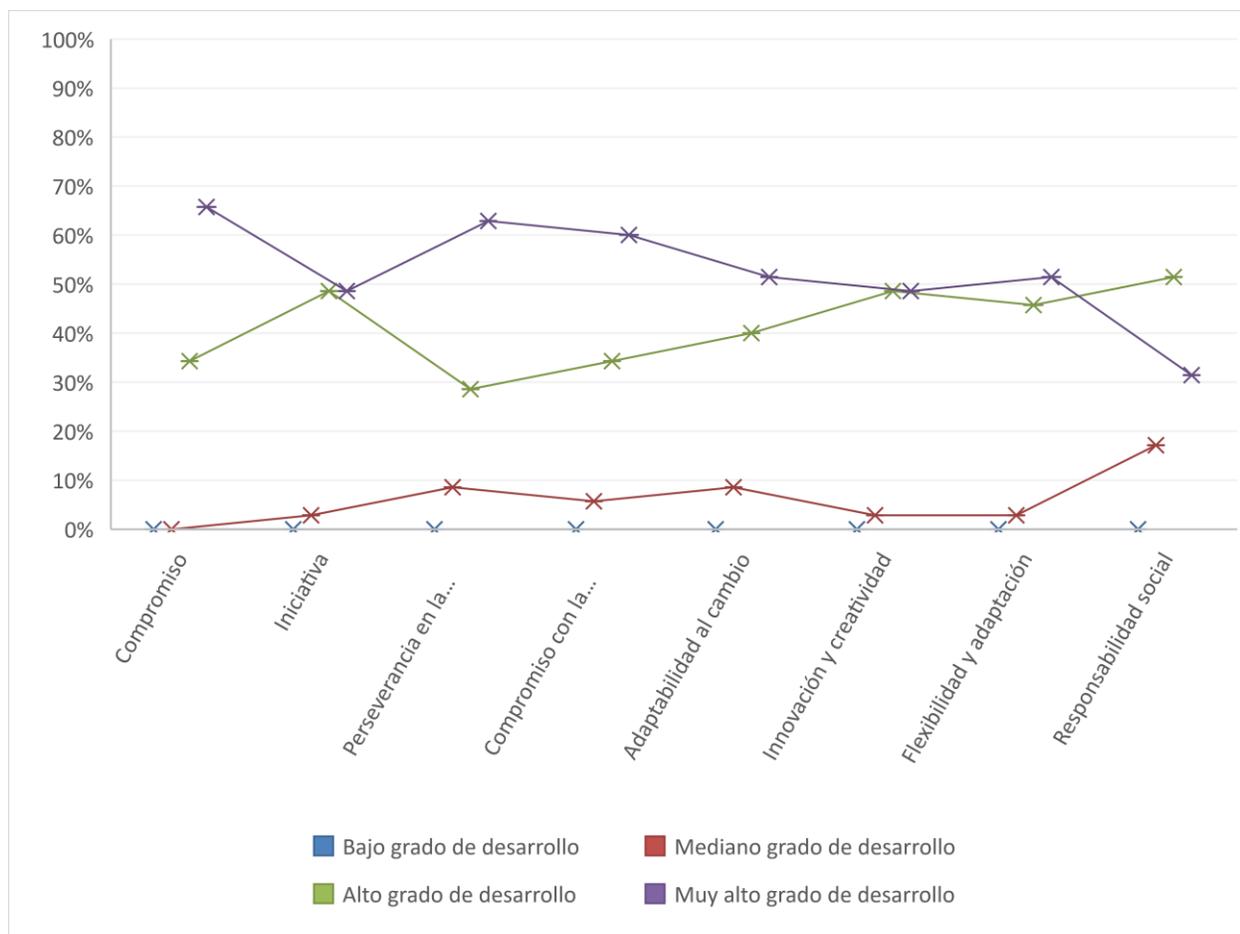
Según el cuestionario realizado, 6 de 8 de las competencias evaluadas, catalogadas como de orientación al logro tiene un nivel de importancia alto, ya que la suma de los porcentajes para las respuestas positivas equivale a un resultado favorable de más de 90% para las categorías de: Tiene mucha importancia y Tiene importancia extrema en cada una de las competencias, para los empleadores evaluados.

El nivel de importancia individual se muestra a continuación en la figura 26.



**Figura 27. Histograma; Importancia de competencias para empleador.**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 28. Histograma; Desarrollo de competencias requerido por el empleador.**

Fuente: Elaboración propia

Según el cuestionario realizado, 7 de 8 de las competencias evaluadas catalogadas como de orientación al logro, son requeridas en un nivel de desarrollo; alto o muy alto, siendo la suma de para estas respuestas de más del 90% de desarrollo requerido para los empleadores solicitantes en el GCC.

Al resultar las competencias de orientación al logro, con un nivel de mucha importancia a importancia extrema y requiriendo un nivel de desarrollo entre alto y muy alto, se sustenta la evidencia el impacto de este grupo de competencias en la empleabilidad de los estudiantes y egresados de UNITEC, tanto en los procesos de reclutamiento y selección como en desarrollo organizacional y desempeño.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posterior a la presentación de resultados, en este capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones.

### 5.1.CONCLUSIONES

1. Las competencias de Orientación al logro, que incluyen; Compromiso, iniciativa, perseverancia en la consecución de objetivos, compromiso con la calidad del trabajo, adaptabilidad al cambio, innovación y creatividad, flexibilidad y adaptación y responsabilidad social influyen en el proceso de reclutamiento y selección de personal de los principales empleadores del GCC, considerando que más del 60% de los empleadores estiman que 6 de las 8 competencias mencionadas deben tener un alto nivel de importancia, que se han evidenciado al impactar en una proporción mayor al 80%.
2. Las competencias genéricas de orientación al logro, deben estar desarrolladas en un alto y muy alto grado para la participación positiva de los estudiantes y egresados de UNITEC en los procesos de selección de los empleadores, así como la medición de su desempeño.
3. Dado que los principales empleadores del GCC otorgan un nivel promedio de 83% de importancia, entre las respuestas positivas de mucha importancia o importancia extrema, a la evaluación de competencias para las posiciones administrativas, se evidencia la preferencia de las organizaciones por los candidatos que ya cuentan con competencias desarrolladas, a efecto de esta medición las competencias de orientación al logro.
4. Según los resultados del cuestionario aplicado el 74% de los principales empleadores del GCC tienen más de 14 posiciones vacantes durante el año, sin embargo, el 74% de los empleadores indica que ha contratado un rango de entre 0 y 7 estudiantes o egresados de UNITEC en el último año, por lo que podemos asumir que la efectividad del proceso de selección equivale a un 50%, basados en que las 14 posiciones disponibles son expuestas al GCC para la búsqueda de candidatos.

## 5.2.RECOMENDACIONES

1. Desarrollar un plan de capacitación para el desarrollo de competencias genéricas en los estudiantes y egresados de UNITEC, enmarcadas en el grupo de Orientación al logro expuestas en el presente estudio, de forma periódica y sistemática que permita incrementar la empleabilidad de los estudiantes y egresados de UNITEC.
2. Socialización de diccionario de competencias con los principales empleadores del GCC en un evento para su conocimiento y aplicabilidad dentro de sus procesos de selección.
3. Realizar una campaña publicitaria para la socialización del plan de capacitación basado en competencias de UNITEC a sus estudiantes y egresados, con el propósito de ser beneficiados con este servicio y obtener una ventaja en la aplicación de posiciones.
4. Establecer un proceso de solicitud de aspirantes para posiciones vacantes que incluya la medición de competencias por cada empleador.
5. Realizar una encuesta periódica para actualización de conceptos, competencias, lineamientos y parámetros utilizados por las organizaciones para la selección de su personal.
6. Evaluación del desarrollo de competencias mediante test a los integrantes de la comunidad de talento que estén interesados en la medición y desarrollo de competencias genéricas para la aplicación a posiciones vacantes.
7. Generar un programa de autoconocimiento para la comunidad de talento que involucre la medición de competencias basado en la presente investigación, así como evaluaciones psicométricas que permitan tener una medición integral del perfil individual de los estudiantes y egresados Unitec.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2011a). Martha Alles / Competitividad y gestión por competencias. Recuperado 23 de febrero de 2018, a partir de <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>
- Alles, M. (2011b). Martha Alles / Los modelos de competencias y el cambio cultural. Recuperado 23 de febrero de 2018, a partir de <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=74&Los+modelos+de+competencias+y+el+cambio+cultural+>
- Alles, M. A. (2006a). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006b). *Selección por competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I*. Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3186364>
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2012). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3219695>
- Alles, M. A. (2014). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias (2da ed.)*. Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Granica.
- Castell, M. (2000). Globalización, sociedad y política en la era de la Información. Bitácora Urbano-Territorial. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4008342>

Chiavenato Hernández, I. (2007). *Administración de recursos humanos* 8va. Edición. Idalberto Chiavenato. Recuperado a partir de [http://www.academia.edu/28644801/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_8va\\_Edicion.\\_Idalberto\\_Chiavenato](http://www.academia.edu/28644801/Administracion_de_recursos_humanos_8va_Edicion._Idalberto_Chiavenato)

DECLARACION MUNDIAL SOBRE LA EDUCACION SUPERIOR EN EL SIGLO XXI: VISION Y ACCION. (1998, octubre 9). Recuperado 23 de febrero de 2018, a partir de [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)

El enfoque de competencia laboral: manual de formación | OIT/Cinterfor. (s. f.). Recuperado 23 de febrero de 2018, a partir de <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/enfoque-competencia-laboral-manual-formaci%C3%B3n>

Escobar Herrera, J. C., & Rodríguez Rodríguez, J. Á. (2016, octubre). *Análisis del nivel de desempeño de competencias Maestros de obra construcción vivienda*, S.P.S.,2016.

Escobar Pérez, J., & Cuervo Martínez, Á. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización*.

Espacio Europeo de Educación Superior. (s. f.). Recuperado 23 de febrero de 2018, a partir de <http://www.eees.es/>

Fernández (Coord.), A. B. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior*. Narcea Ediciones.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación (4a. ed.)*. Distrito Federal, UNKNOWN: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=4721683>

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación (5a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.

Laureate Professional Assessment | Laureate Education. (2017). Recuperado 23 de febrero de 2018, a partir de <http://es.lpa.laureate.net/>

Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. P O L F O R M.

Preciado Sanchez, A. C. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. Publicaciones Cruz O., S.A.

Proyecto Tuning. (2004). Recuperado 23 de febrero de 2018, a partir de <http://tuning.unideusto.org/tuningal/>

UNITEC | La universidad global de Honduras. (s. f.). Recuperado 23 de febrero de 2018, a partir de <http://www.unitec.edu/>

Villa, A., & Poblete, M. (2007). Aprendizaje basado en competencias. Mensajero.

## ANEXOS

### ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS DE LOS PRINCIPALES EMPLEADORES DEL GCC

El presente cuestionario pretende identificar las competencias que son determinantes de forma general por los principales empleadores del GCC para la empleabilidad de los estudiantes y egresados de Unitec San Pedro Sula.

Nombre del representante: \_\_\_\_\_

Nombre de la organización: \_\_\_\_\_

#### Influencia de las competencias genéricas

1. ¿Cuántas vacantes presenta su organización durante el año?

De 0 a 4	De 4 a 8	De 9 a 13	De 14 en adelante

2. La cantidad de candidatos evaluados para cada plaza es:

De 0 a 4	De 5 a 9	De 10 a 14	De 15 en adelante

3. ¿En su organización poseen un formato de entrevista basado en competencias?

Si	No

4. ¿El personal involucrado en la realización de entrevistas ha recibido entrenamiento en el modelo de gestión por competencias?

Si	No

### Desarrollo de competencias genéricas

5. ¿Qué importancia considera usted que tiene el desarrollo de competencias en el alto desempeño de los estudiantes y egresados de Unitec como sus colaboradores?

Tiene importancia extrema	Tiene mucha importancia	Tiene importancia	Tiene cierta importancia	No tiene importancia

6. Según su opinión, dentro de su organización el plan de capacitación basado en las brechas identificadas en la evaluación del desempeño:

Tiene importancia extrema	Tiene mucha importancia	Tiene importancia	Tiene cierta importancia	No tiene importancia

### Preferencia de perfil

7. El perfil de puesto de cada colaborador tiene detalladas las competencias requeridas para realizar las funciones de su puesto de trabajo.

Si	No	Algunas veces

8. Para las posiciones administrativas, la evaluación de competencias:

Tiene importancia extrema	Tiene mucha importancia	Tiene importancia	Tiene cierta importancia	No tiene importancia

9. Indique la importancia que tienen para su organización cada una de las siguientes competencias:

Competencia	Tiene importancia extrema	Tiene mucha importancia	Tiene importancia	Tiene cierta importancia	No tiene importancia
Compromiso					
Iniciativa					
Perseverancia en la consecución de objetivos					
Compromiso con la calidad del trabajo					
Adaptabilidad al cambio					
Innovación y creatividad					
Flexibilidad y adaptación					
Responsabilidad social					

10. ¿Cuán importante es el grado de desarrollo de cada competencia para el desempeño exitoso de los nuevos profesionales que se integran al mundo de trabajo?

Competencia	Muy alto grado de desarrollo	Alto grado de desarrollo	Mediano grado de desarrollo	Bajo grado de desarrollo
Compromiso				
Iniciativa				
Perseverancia en la consecución de objetivos				
Compromiso con la calidad del trabajo				
Adaptabilidad al cambio				
Innovación y creatividad				
Flexibilidad y adaptación				
Responsabilidad social				

Efectividad del proceso de selección

11. ¿Cuál es la duración del proceso de reclutamiento en su empresa?

De 7 a 10 días	De 11 a 14 días	De 15 a 18 días	De 18 días en adelante

12. ¿Cuántos estudiantes o egresados de Unitec han sido contratados en su organización en el último año?

De 0 a 3 contratados	De 4 a 7 contratados	De 8 a 11 contratados	De 12 en adelante

## ANEXO 2: PLANTILLA JUICIO DE EXPERTOS, VALIDACION DE INSTRUMENTO.

Respetado juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento cuestionario de para identificación de competencias de los principales empleadores del Global Career Center que hace parte de la investigación **COMPETENCIAS GENÉRICAS CONSIDERADAS POR LOS EMPLEADORES PARTICIPANTES DEL GCC PARA IMPULSAR LA EMPLEABILIDAD**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: \_\_\_\_\_

FORMACION ACADEMICA: \_\_\_\_\_

AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: \_\_\_\_\_

TIEMPO: \_\_\_\_\_ CARGO ACTUAL: \_\_\_\_\_

INSTITUCION: \_\_\_\_\_

### 1. Objetivo de la investigación:

Identificar las competencias genéricas consideradas por los empleadores participantes del GCC para impulsar la empleabilidad de los estudiantes de Unitec San Pedro Sula.

### 2. Objetivo del juicio de expertos:

Validar el contenido del cuestionario de para identificación de competencias de los principales empleadores del Global Career Center.

3. Objetivo de la prueba:

Validar la medición de las dimensiones a través de los ítems del cuestionario propuesto.

Instrucciones: De acuerdo a los indicadores descritos en la página "Indicadores" del presente documento seleccione para cada categoría los ítems siguientes:

Dimensión	Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Cantidad de vacantes	<b>1</b>					
Proceso de Reclutamiento y selección	<b>2</b>					
	<b>3</b>					
	<b>4</b>					
Plan de Capacitación basado en competencias	<b>5</b>					
	<b>6</b>					
Descripción de competencias	<b>7</b>					
	<b>8</b>					
Nivel de importancia de desarrollo de competencias	<b>9</b>					
Desarrollo de Competencias genéricas	<b>10</b>					
Tiempo de selección	<b>11</b>					
Contratación de candidatos	<b>12</b>					

ANEXO 3: EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.

No.	Nombre	Cargo
1	Lic. Jenny Altamirano	Oficial de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos CEUTEC, San Pedro Sula.
2	Lic. Gabriela Hung	Docente de Postgrado en Dirección Recursos Humanos, UNITEC San Pedro Sula.
3	Lic. Gina Velásquez	Coach Independiente del John Maxwell Team y Docente de Postgrado en UNITEC Tegucigalpa.
4	Lic. Luis Caballero	Jefe de Recursos Humanos Diunsa
5	Lic. Carlos Triminio	Docente de Postgrado en UNITEC San Pedro Sula.

ANEXO 4: CATEGORIAS, CALIFICACION E INDICADORES PARA VALIDACION DEL CUESTIONARIO.

CATEGORIA/DESCRIPCIÓN		CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
		Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
		Moderado nivel	Se debe incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
		Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	No cumple con el criterio	El ítem no es claro
		Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas
		Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem
		Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
COHERENCIA	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
		Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
		Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo
		Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
RELEVANCIA	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
		Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
		Moderado nivel	El ítem es relativamente importante
		Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido