



FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO

**MEDIR LA INFLUENCIA DE COMPETENCIAS BLANDAS EN
EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE
INVERSIONES Y TRANSPORTES SAN ANTONIO**

SUSTENTADO POR:
IRENE ALEJANDRA RIERA FUNES
NURY NOEMI LOPEZ MENDOZA

**PREVIO A INVESTIDURA DEL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS C. A.
JULIO, 2021

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRANDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY

**MEDIR LA INFLUENCIA DE COMPETENCIAS BLANDAS EN
EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE
INVERSIONES Y TRANSPORTES SAN ANTONIO.**

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

MÁSTER EN DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

LISETTE CARCAMO

ASESOR TEMÁTICO

GABRIELA HUNG MEJIA

MIEMBROS DE LA TERNA

SONIA GUZMAN

ANAVELL CHINCHILLA

TULIO BUESO

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2021

IRENE ALEJANDRA RIERA

NURY NOEMY LOPEZ

Todos los derechos reservados

FACULTAD DE POSTGRADO

MEDIR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE INVERSIONES Y TRANSPORTES SAN ANTONIO

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

Irene Alejandra Riera Funes y Nury Noemi López Mendoza

RESUMEN

La presente investigación analiza la relación entre la variable del desempeño y las habilidades blandas de los colaboradores de Inversiones y Transporte San Antonio, con el objetivo de determinar cuál es la influencia de estas habilidades en el desempeño, conociendo todos los factores internos y externos que intervienen, con el propósito de mejorar la calidad laboral en los procesos y el desempeño personal de cada uno de los colaboradores. De acuerdo a los resultados, se logró establecer las principales competencias blandas que resultan necesarias para un desempeño eficiente, como ser la empatía, trabajo en equipo, compromiso, motivación, solución de problemas, capacidad de comunicación, resiliencia y habilidades analíticas de cada uno de los colaboradores. Además, se logró comprobar como las competencias blandas influyen positivamente y son fundamentales para un buen desempeño de los colaboradores. Los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio indicaron, demostraron ser capaces de controlar sus propias emociones al igual que tomar sus propias decisiones para resolver un problema por lo que sienten que han cumplido con las expectativas que tenían al ingresar a la organización. Como puntos altos se encontraron la comunicación en la organización, cooperación, los colaboradores expresaron sentirse entusiastas y optimistas al desempeñar sus funciones.

Palabras Claves: Desempeño, habilidades blandas, competencias.



FACULTY OF POSTGRADUATE

MEASURE THE INFLUENCE OF SOFT SKILLS ON THE PERFORMANCE OF INVESTMENT AND TRANSPORT EMPLOYEES SAN ANTONIO

BY:

Irene Alejandra Riera Funes y Nury Noemi Lopez Mendoza

ABSTRACT

This research analyzes the relationship between the performance variable and the soft skills of the employees of Inversiones y Transporte San Antonio, in order to determine the influence of these skills on performance, knowing all the internal and external factors involved, with the purpose of improving the labor quality in the processes and the personal performance of each one of the collaborators. According to the results, it was possible to establish the main soft skills that are necessary for efficient performance, such as empathy, teamwork, commitment, motivation, problem solving, communication skills, resilience and analytical skills of each of collaborators. In addition, it was possible to verify how soft skills positively influence and are essential for a good performance of employees. The collaborators of Inversiones y Transportes San Antonio indicated that they were able to control their own emotions as well as make their own decisions to solve a

problem, so they feel that they have fulfilled the expectations they had when joining the organization. As high points were the communication in the organization, cooperation, the collaborators expressed feeling enthusiastic and optimistic when carrying out their functions.

Key Words: Performance, soft skills, competencies.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5. JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	8
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	12
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	14
2.2.1 MODELO ALEMAN.....	15
2.2.2 MODELO REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.....	16
2.2.3 MODELO DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO.....	17
2.2.4 MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	18
2.3 CONCEPTUALIZACIONES	20
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	22
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	22
3.1.1 MATRÍZ METODOLÓGICA.....	22
3.1.2 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	25
3.1.3 HIPÓTESIS.....	26
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	27
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA.....	29

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	30
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	30
3.4.2 TÉCNICAS.....	31
3.4.3 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ.....	31
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	32
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	32
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	33
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	34
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
5.1 CONCLUSIONES	46
5.2 RECOMENDACIONES	47
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	48
6.1 PROPUESTA: PLAN DE CAPACITACION TEAM BUILDING	48
6.1.1 JUSTIFICACIÓN.....	48
6.1.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	48
6.1.3 EXPOSITOR.....	48
6.1.4 CRONOGRAMAS Y ACTIVIDADES.....	50
6.1.5 INVERSIÓN.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS	57
ANEXO 1: INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS NECESARIOS PARA LA INVESTIGACIÓN.	57
ANEXO 2. TABULACIÓN DE ENCUESTAS PARA DETERMINAR ALFA DE CRONBACH.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Proceso de evaluación y certificación de competencias.....	9
Ilustración 2. Tipos de competencias	16
Ilustración 3. Esencia del muestreo.....	28
Ilustración 4. Enfoque y métodos.....	29
Ilustración 5. Escala Likert	30
Ilustración 6. Ejemplo opciones de respuesta	31
Ilustración 7. Gráfico de encuesta	34
Ilustración 8. Gráfico de encuesta	35
Ilustración 9. Gráfico de encuesta	35
Ilustración 10. Gráfico de encuesta	36
Ilustración 11. Gráfico de encuesta	36
Ilustración 12. Gráfico de encuesta	37
Ilustración 13. Gráfico de encuesta	38
Ilustración 14. Gráfico de encuesta	38
Ilustración 15. Gráfico de encuesta	39
Ilustración 16. Gráfico de encuesta	39
Ilustración 17. Gráfico de encuesta	40
Ilustración 18. Gráfico de encuesta	40
Ilustración 19. Gráfico de encuesta	41
Ilustración 20. Gráfico de encuesta	41
Ilustración 21. Gráfico de encuesta	42
Ilustración 22. Gráfico de encuesta	43
Ilustración 23. Gráfico de encuesta	43
Ilustración 24. Gráfico de encuesta	44
Ilustración 25. Gráfico de encuesta	44
Ilustración 26. Gráfico de encuesta	45

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En la siguiente investigación daremos a conocer cuál es la influencia que tienen las competencias blandas en el desempeño de los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL durante el primer trimestre 2021. Hoy en día se considera con mayor relevancia las habilidades blandas son tan importantes como las habilidades duras, ya que el contar con valores y destrezas que no son de forma técnica nos ayudan a fortalecer los lazos y comunicación dentro de la empresa, lo cual, nos genera un mayor vínculo tanto con nuestros compañeros de trabajo, como con la empresa, y con esto se logra brindar un mejor desempeño. El contar con este tipo de competencias nos ayudan a adaptarnos a los cambios de mejor manera, además estas habilidades suelen impulsar a que en la organización pueda existir un mejor ambiente laboral debido a la inteligencia emocional de los colaboradores. Contar con habilidades blandas faculta a las personas para poder convivir, trabajar y desarrollarse en el ámbito profesional, así como en el personal. Por lo tanto, a lo largo de esta investigación, lograremos establecer las competencias que tienen mayor influencia para el desempeño en la organización y como estas han generado un impacto para los colaboradores de Inversiones y Transporte San Antonio.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Actualmente el mundo de la empresa ha evolucionado, las organizaciones han identificado que, para potencializar la productividad, lo más importante es el colaborador. Es por esto que en la actualidad las organizaciones deciden invertir en el capital humano cada día más, y de esta forma se logra detectar, incorporar y reclutar mejor talento.

Por esta razón, las organizaciones están demandando de colaboradores que posean competencias blandas, al igual que las competencias duras, ya que son de vital importancia para desempeñar las funciones en un puesto de trabajo.

En el Sistema Normalizado se concibe a la competencia laboral como "aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y en base a los resultados esperados; lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, las capacidades

y los comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas" (CONOCER, 1996).

Para la empresa es importante disminuir todo lo que pueda esta distancia entre competencia y desarrollo efectivo. En efecto, el concepto de la competencia hace más corta la distancia que existía entre calificación y desempeño efectivo. Mientras que la calificación se refiere a la capacidad potencial para realizar determinadas tareas o funciones, la competencia es la capacidad real de realizarlas, aunque el grado de efectividad de su resultado tendrá que ser garantizado por otros mecanismos de gestión en la organización (por ejemplo, indicadores de cumplimiento). (Mertens, 1997-1.)

En particular Mertens asoció las competencias laborales con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos

Las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. De este modo se construyeron redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Son verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos, como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano; la contribución que efectúan las personas y colaboradora de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos. (Valle, s. f.)

Las competencias pueden ser clasificadas como: blandas (características de personalidad, difíciles de desarrollar, y de amplio alcance) y duras (conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos, específicos para una tarea o actividad) (Alles, 2015). En inglés se conocen como soft skills and hard skills.

Las competencias son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar. Son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella,

experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos a fin de construir competencias inéditas. La clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones. Con un detalle importante, no solo se trata de tener en cuenta las competencias tradicionales, las empresas necesitan contar cada vez más con nuevas competencias. Por tanto, la capacidad de aprender es cada día más requerida (Alles M. , 2007)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La época actual, caracterizada por la instauración de una sociedad basada en la información, el cambio acelerado, la globalización, y la tecnología; ha traído como consecuencia una nueva configuración de los empleos. Los empresarios de hoy, dan por sentado que se tiene suficiente preparación técnica e intelectual, para concentrarse en contratar personas que cuenten con habilidades blandas. Si bien esto es considerado como una ventaja competitiva en las empresas, la comunidad educativa brinda poca importancia a la enseñanza de estas habilidades. Eso explica de cierta forma, la escasez de talentos que existe ahora en el mercado laboral (Maya, 2016).

Así pues, (OTI, 2014) se hace mención que las competencias claves permiten que las personas puedan adquirir y aplicar nuevos conocimientos y competencias en forma continua; son además esenciales para el aprendizaje permanente. Las diversas agencias y organizaciones utilizan diferentes términos para nombrar estas habilidades, tales como “competencias clave”, “competencias blandas”, “competencias transferibles” o “competencias esenciales”. La OIT usa los términos “competencias clave” o “competencias de empleabilidad”.

El estudio desarrollado por (MANPOWERGROUP, 2015) sobre la escasez de talento humano en el mercado, afirma que una de las principales dificultades para encontrar candidatos es la falta de habilidades de empleabilidad o “Soft Skills”: Los directivos hacen mención que uno de cada tres (33%) declara que esto está favoreciendo la escasez de talento, el ESTUDIO MANPOWERGROUP SOBRE ESCASEZ DE TALENTO 2015 proporción de directivos que identifican como un problema los déficits de habilidades Soft Skills, descendiendo al 28% desde el 32% del año pasado. Los directivos que identifican este tipo de cuestiones serán los que más probablemente se centren

en la falta de profesionalidad (9%), falta de entusiasmo (9%), falta de adaptabilidad (8%) y poco trabajo en equipo/habilidades interpersonales (8%). En general la falta de experiencia se considera como un problema por el 18%, mientras que el 14% considera que algunos candidatos tienen expectativas de salario elevadas y poco realistas.

La tecnología evoluciona más rápido que nunca, cambiando las habilidades necesarias para los trabajos y acortando los ciclos vitales de las mismas. Estamos siendo testigos también de una bifurcación de la plantilla – aquellas con habilidades demandadas frente a aquellas con habilidades ampliamente ofertadas. El primer paso para abordar la escasez de talento es asegurarse de que la estrategia de talento está alineada con la estrategia empresarial.

Así mismo, un estudio elaborado por KeyClouding, plataforma digital de selección online, arrojó que 9 de cada 10 organizaciones evalúa a sus candidatos principalmente por competencias laborales, y que, entre ellas, las más evaluadas son trabajo en equipo, orientación al cliente, compromiso, adaptación al cambio y comunicación. “El currículum vitae sigue siendo una importante carta de presentación, pero no es suficiente para las empresas”, explica Carmen Peralta, gerente comercial de KeyClouding, quien afirma que cada día las llamadas habilidades blandas toman una mayor relevancia en la selección de un nuevo profesional. (CNN, 2019)

Los profesionales que no son capaces de desarrollar habilidades blandas no se adaptan a los entornos laborales actuales. Estos se caracterizan por cambios veloces e impredecibles, por lo que los profesionales deben prepararse para aportar valor a las empresas ante estos cambios. Un profesional que no posee habilidades blandas no es capaz de resolver problemas, no tolera la frustración de un error, no aprende de sus equivocaciones, no sabe trabajar en equipo y, por lo tanto, no estará adaptado para el empleo en la época actual. (UNIVERSIA, 2018).

El desempeño en un cargo varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionales. Chiavacci (2008) menciona los enfoques que se pueden utilizar para calificar el desempeño de una persona:

- Habilidad-capacidades: donde entra en juego las habilidades blandas y duras.
- Comportamientos: vinculados al actuar de los colaboradores.

- Resultados: como calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes, aumento en las ventas.

Uno de los métodos de evaluación de desempeño denominados por competencias está basado en un modelo de gestión por competencias, donde básicamente se determina qué competencias requiere un individuo para ocupar un puesto y desempeñarse eficientemente en el mismo. Esta investigación pretende evaluar el fenómeno de cómo las competencias blandas influyen en el desempeño de los colaboradores.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es evidente que la problemática planteada requiere ser focalizada ya que hay muchas interrogantes sobre cómo el currículum vitae sigue siendo una importante carta de presentación, pero no es suficiente para las empresas, apegado a esto, un mundo globalizado exigiendo estar a la vanguardia de los que las nuevas empresas requieren las llamadas habilidades blandas que nos volverán seres valiosos e íntegros.

Por todo lo anterior, resulta pertinente plantear la siguiente interrogante **¿Cuál es la influencia que tienen las competencias blandas en el desempeño de los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL durante el primer trimestre 2021?**

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Cómo influyen las competencias blandas en el desempeño de los colaboradores?
- 2) ¿Por qué las habilidades blandas se vuelven esenciales en el área laboral?
- 3) ¿Es posible categorizar las dimensiones de competencias blanda para su medición?
- 4) ¿En qué etapa de la medición del desempeño se puede incluir la medición de las habilidades blandas?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de las competencias blandas en el desempeño de los colaboradores, mediante un análisis de los factores internos y externos que intervienen.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer las principales competencias blandas necesarias para incluir en la medición del desempeño en los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio.
2. Demostrar la percepción de la unidad de análisis respecto las competencias blandas y su influencia en el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.
3. Analizar en qué etapa de la medición del desempeño se puede realizar la inclusión de las habilidades blandas.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Los colaboradores en las organizaciones son más que conocimientos conceptuales, memorísticos, habilidades técnicas y títulos universitarios, son: entusiasmo, creatividad, proactivos, resilientes, empáticos, líderes y sobre todo la solución al problema, porque tienen la capacidad de adaptarse a los cambios que son claves en el futuro.

Es conveniente, porque a través de este estudio se pretende obtener múltiples beneficios, entre ellos: Colaboradores empoderados de competencias, colaboradores aportando valor a la organización con el desarrollo de las competencias demandantes, frente a las ampliamente ofertadas. Por lo tanto, se tendrá como tarea indagar exhaustivamente en este campo con el fin de poder desarrollar un instrumento confiable que sea adecuado para la medición de competencias blandas que sirva como alternativa para contribuir al desarrollo de profesionales integrales, pasando de lo ordinario a lo extraordinario, siendo altamente competitivos a nivel de aptitud y actitud.

Haciendo hincapié en lo descrito en párrafos anteriores, esta investigación sobre Influencia que tienen las competencias blandas en el desempeño de los colaboradores. Así mismo, esta investigación contribuirá en la ampliación de la información y literatura sobre la realidad y el desarrollo actual en el manejo de las competencias blandas como aplican estas competencias en sus puestos de trabajo y como estos inciden en su desempeño laboral.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

¿En qué se fijan las empresas para contratar a un nuevo colaborador? Seguramente lo primordial será su capacidad de desarrollar las labores por la cual se la contrata. Por ejemplo, en el ámbito de la informática, lo más importante serían sus conocimientos sobre software, hardware, etc. Sin embargo, no es el único factor en el que se fijan los encargados del proceso de selección. Para comprender un poco más sobre este aspecto, dos conceptos que son clave en la gestión del talento: habilidades blandas y duras. (*Competencias Laborales: Diferencias entre habilidades blandas y duras / Recursos Humanos / Apuntes empresariales / ESAN, s. f.*)

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

La universidad de Harvard, Fundación Carnegie y el Centro de Investigación de Stanford, en el año 2015 realizaron una investigación sobre habilidades blandas o las denominadas Soft Skills en la cual concluyeron que el 85% del éxito en el campo laboral es otorgado por las habilidades blandas y que solo el 15% de este éxito es gracias a las habilidades duras, este estudio se basó en A Study of Engineering Education, del escritor Charles Riborg Mann en 1918 (Skills, 2015).

Un estudio realizado por la Universidad de Kentucky USA en el 2011 en el cual se solicitó a distintas escuelas de negocios que enlisten las 10 habilidades blandas necesarias para triunfar en el mercado laboral actual, reveló que la integridad, comunicación, cortesía, responsabilidad, habilidades interpersonales, profesionalismo, actitud positiva, trabajo en equipo, flexibilidad, y ética de trabajo, en ese orden, son las más importantes para tener éxito en el mercado laboral (Robles, 2012).

Según Ellis, Kisling & Hackworth (2014) una encuesta realizada por South Carolina Chamber of Commerce (SCCC) a diferentes empresas en el 2000 y 2006, sobre las competencias que deben tener los empleados para tener éxito en el trabajo dio como resultado 37 habilidades de las cuales 23 fueron soft skills, siendo, administrar el dinero, administrar los recursos humanos, interpretar y transmitir información, atender a los clientes y consumidores, participar como miembro de un equipo, trabajar con la diversidad, ejercer liderazgo, negociar una decisión, enseñar a los demás, escuchar, expresarse oralmente, resolver problemas, razonar, capacidad de aprendizaje, toma de

decisiones, creatividad, análisis, integridad, responsabilidad, autocontrol, habilidades sociales y autoestima.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El Enfoque por Competencias se ha extendido por distintos países, en especial en Latinoamérica. Producto del entorno económico globalizado, México, Colombia, Chile, Argentina y Honduras, entre otros, aparecen como los primeros precursores.

En el caso específico de Chile, en el año 2010 se creó ChileValora, la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, encargada de implementar las acciones reguladas en la Ley 20.267., a fin de evaluar y certificar competencias laborales. Que tiene como fin certificar a todas aquellas personas para que ejecuten funciones específicas de un puesto de trabajo, independientemente de cómo las haya adquirido. La certificación de competencias laborales en el marco de Chile Valora se realiza sobre la base de estándares previamente acreditados, denominados perfiles ocupacionales, elaborados por Organismos Sectoriales.

Por intermedio de los Centros y sus Evaluadores, los trabajadores serán evaluados considerando sus conocimientos, habilidades y destrezas, directamente en su puesto de trabajo o bajo alguna modalidad que disponga el Centro y presentando evidencias de su desempeño en el oficio. Si el trabajador/a cumple con lo descrito en el perfil ocupacional será certificado y registrado en Registro de Personas Certificadas. (*Trabajador / ChileValora, s. f.*)



Ilustración 1. Proceso de evaluación y certificación de competencias.

Fuente (Chile Valora)

Las competencias laborales son definidas de diversas maneras entre los países latinoamericanos. A continuación, detallaremos la definición y punto de vista referente a las competencias desde diversos países:

SENAI23 (Brasil) define la competencia como la capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad. Implica entonces, la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, movilizando el máximo de saberes y conocimientos para dominar situaciones concretas de trabajo, aplicando experiencias adquiridas de un contexto para otro. Reconoce, además, la existencia de competencias básicas que envuelven los fundamentos técnicos y científicos; competencias específicas que engloban capacidades técnicas, las cuales permiten operar objetos y variables que inciden en la generación del producto y, competencias de gestión, un conjunto de capacidades organizativas, metodológicas y sociales, referentes a la calidad y la organización del trabajo, las relaciones en éste y la respuesta ante situaciones nuevas e imprevistas.

INTECAP (Guatemala): Competencia profesional es la habilidad para realizar los roles o puestos de trabajo a los niveles requeridos según las normas establecidas en el empleo. Conlleva la capacidad de realizar un conjunto de actividades o funciones específicas en el desempeño de un puesto de trabajo.

INSAFORP (El Salvador): Conjunto de atributos de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Estos atributos se expresan mediante la habilidad física o manual; intelectual o mental y social o interpersonal, es decir, que son expresadas en el hacer, el saber y el saber hacer.

Actualmente se acepta de forma generalizada la relación entre una fuerza de trabajo competente y el nivel de competitividad y productividad de un país. Son varios los diagnósticos asociados a la baja disponibilidad de competencias y al grado de productividad de la economía. Ejemplos de ello son los diagnósticos nacionales sobre la educación y la formación que sustentaron los proyectos de transformación en la educación en Chile y México.

A modo de ejemplo, en América Latina se puede citar una experiencia ilustrativa de la relación entre productividad y desarrollo de competencias. Se trata del Sistema de Medición y Avance de la

Productividad (SIMAPRO), cuyo principio básico parte de aceptar que la modificación en el desempeño de los trabajadores incide en los indicadores de productividad.

El desempeño hace parte de un concepto más amplio, el de comportamiento, y se trabaja en la dirección de identificar los factores que ver el desempeño para corregirlos mediante acciones dirigidas y específicamente diseñadas a tal fin. Un aspecto fundamental es la definición de indicadores sobre la productividad de la organización. (Valle, s. f.)

En Honduras actualmente los procesos de reclutamiento y selección de personal son (bastante o poco) complejos y poco modernos, las contrataciones se hacen en base a la experiencia o grado académico de las personas sin dejar a lado la poca ética con la que cuentan algunas organizaciones al intervenir de manera poco justo y favorecer algunos candidatos por afinidad propio u otras situaciones que se presentan en el proceso y crean fallas que luego desencadenan problemas y pérdidas para las organizaciones por el deficiente procesos de selección de talento humano para ocupar diversos puestos dentro de una organización.

A medida que el tiempo pasa las organizaciones se ven en la necesidad de actualizarse para estar a la vanguardia y ser competitivas dentro de las organizaciones en todos los procesos desde los más hasta los menos complejos.

A nivel nacional, (Ayala , Sierra , & Huevo, 2019) Investigaron sobre el “Análisis de los Factores que Influyen en el Desempeño Laboral en el Proyecto Fleur de Lis By Terravista En San Pedro Sula”. En esta investigación se centraron en diversos proyectos ya elaboradores relacionados a temas similares y mediante la recolección de datos cuantitativos determinar la relación que existe entre variables que en este rubro de la construcción podían estar influyendo en el desempeño de los colaboradores de ese proyecto.

En nuestro país la información sobre estos temas relacionados con el desempeño, contratación por competencias es muy escasa debido a la poca importancia que se le da en las organizaciones a temas como la motivación que tienen los colaboradores, el porqué de sus actitudes y las causas o factores claves que influyen en su desempeño, todo esto sin contar que en la mayor parte de las organizaciones no se realizan evaluaciones de desempeño en el cual puedan medir y determinar que está sucediendo con los colabores.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Inversiones y Transportes San Antonio inició operaciones en el año 2000 con la finalidad de ofrecer transporte de carga dentro y fuera del país. INVERTSAN transporta contenedores tanto refrigerados como secos para exportación, importación y tránsito local; nuestros principales clientes son la naviera CMA-CGM / APL, Suragroh, Mediterránea Shipping, Cervecería Hondureña, Beneficios de café, entre otros.

Dentro de Inversiones y Transportes San Antonio al ser una empresa dedicada al transporte terrestre con la movilización de contenedores a diversos puntos del país trabajando de la mano con navieras en el cual el trato con el cliente final es directo brindando servicio de calidad y pronta respuesta garantizando la seguridad, responsabilidad y eficiencia para lograr una conformidad plena en cada una de las necesidades de los clientes que pongan su confianza en ellos.

La mayor parte del personal operativo es de un nivel académico básico y edades en un rango mayor a 40 años por lo que se hace fundamental hacer contrataciones en base a sus actitudes o competencias blandas, así como de experiencia laboral dentro del rubro.

Si bien hay requisitos fundamentales para que el desempeño dentro de la organización sea eficiente y el esperado con la estrategia existen diversos factores que juegan un papel importante y fundamental en el desempeño de los colaboradores. Las evaluaciones de desempeños se hacen y manera trimestral en el cual entorno a KPI se efectúan dichas evaluaciones.

Actualmente la mayor parte de las deficiencias que arrojan los resultados de diversas evaluaciones y los incidentes que se han presentado son por malos tratos y conducta inapropiada por parte de los pilotos a los clientes, lo que ha causado inquietud.

2.1.3.1 MISIÓN

Brindar servicios a través del transporte de carga, cumpliendo con los estándares de calidad, seguridad, garantía, tiempo y honestidad en cada una de las entregas a nuestros clientes.

2.1.3.2 VISIÓN

Ser una empresa Líder en el Transporte de Carga de contenedores y mercadería en general a nivel nacional e internacional, cubriendo las principales rutas, exigencias y expectativas de nuestros

clientes, tanto en precio y aún mucho más en servicios. Desarrollando una relación basada en la confianza y el respeto a las leyes de cada país donde operamos.

2.1.3.3 UBICACIÓN

Actualmente nuestras oficinas principales están ubicadas en el sector de Brisas de Tramade (Puerto Cortes), con predios estratégicos en las ciudades de San Pedro Sula, Tegucigalpa y San Lorenzo y colaboradores en todas las fronteras de Honduras.

2.1.3.4 NUESTRO EQUIPO

Contamos con 30 empleados directos en la empresa. Inversiones y Transportes San Antonio posee una flota de 30 cabezales propios, 30 chasis o remolques, 30 genset o generadores de energía, montacargas, así como otro tipo de maquinaria de transporte y una red de más de 50 transportistas particulares.

2.1.3.5 VALORES

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Confiabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Honestidad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en equipo

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Existen distintos modelos para determinar las competencias laborales, sin embargo, no existe el método único establecido para la identificación y análisis de competencias esto dependerá de las situaciones y organización en la cual se quiera implementar.

Según (Alles M. A., 2017) estas nuevas herramientas de recursos humanos no son una moda para los especialistas del área, sino que están concebidas como una herramienta competitiva en los negocios. No hay que olvidar las competencias técnicas, ya que ambas son necesarias. Ejemplo: Competencias técnicas o de conocimientos: (informática, contabilidad financiera, impuestos, leyes laborales, cálculo matemático e idiomas) son las consideradas como técnicas; en cuanto a las competencias conductuales o habilidades están (capacidades o de gestión, iniciativa-autonomía, orientación al cliente, relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y Capacidad de síntesis).

(Alles M. A., 2017) En su libro *Desempeño por competencias: Evaluación 360*, dice que Spencer y Spencer define la competencia como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad a una performance superior en un trabajo o situación.

Así mismo, nos mencionan que la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

- **Característica subyacente:** Significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- **Causalmente relacionada:** Significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- **Estándar de efectividad:** Significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

El estudio de las competencias ha permitido la aparición de diferentes modelos a nivel mundial, según el enfoque que se le quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización, los cuales pueden

coexistir varios a la vez, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema. (Pérez, Rodríguez, & González, 2010).

2.2.1 MODELO ALEMAN

Desde la aparición a principios del siglo de los oficios industriales reconocidos en Alemania, la formación profesional se ocupó sobre todo de la transmisión de “capacidades profesionales”. Estas capacidades abarcan el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión.

El rasgo característico de la época actual es el cambio. Condicionado por la necesidad de supervivencia económica, el trabajo profesional esta hoy sujeto a una transformación radical. Los objetivos fundamentales de la empresa, como la obtención de beneficios y el mantenimiento de la actividad, la máxima racionalidad unida al humanitarismo, las altas cuotas de mercado y la ampliación de la empresa tratan de alcanzarse cada vez en mayor medida mediante las nuevas tecnologías, la reducción de costes, la innovación en los productos, la organización flexible y la gestión dinámica. La realización de estos objetivos supone una innovación permanente de la economía de gestión, que provoca en los trabajadores una nueva conciencia de sí mismos desde el punto de vista social. Esto tiene consecuencias para la cualificación y la competencia de dichos trabajadores, así como para su formación y perfeccionamiento profesionales.

Las tendencias del cambio se muestran, entre otros factores, en el desplazamiento de la división del trabajo al trabajo mixto y en equipo, del trabajo de ejecución al trabajo más planificador, del trabajo dirigido por otros al dirigido por uno mismo, de los ritmos de trabajo estáticos, a las transformaciones dinámicas, de la organización ajena a la propia, del control ajeno al propio, y de la responsabilidad ajena a la propia. Ante tales exigencias profesionales, en la actualidad ya no basta con la competencia técnica. Además, son necesarias las competencias relacionadas con los métodos, las relaciones sociales y la cooperación. Sin embargo, tampoco basta el estudio, ni siquiera la transmisión aislada de las mismas. Se ha de perseguir la integración de todas las competencias dentro de la competencia de acción profesional. El proceso de transmisión necesario para ello comienza el primer día de la formación profesional y en unos tiempos caracterizados por el cambio, no finaliza hasta llegar a la jubilación. (BUNK)

Tabla 2: Contenidos de las competencias			
Competencia técnica -Continuidad-	Competencia metodológica -Flexibilidad-	Competencia social -Sociabilidad-	Competencia participativa -Participación-
Conocimientos, destrezas, aptitudes	Procedimientos	Formas de comportamiento	Formas de organización
transciende los límites de la profesión	procedimiento de trabajo variable	individuales:	capacidad de coordinación
relacionada con la profesión	solución adaptada a la situación	disposición al trabajo	capacidad de organización
profundiza la profesión	resolución de problemas	capacidad de adaptación	capacidad de relación
amplía la profesión	pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos	capacidad de intervención	capacidad de convicción
relacionada con la empresa	capacidad de adaptación	interpersonales:	capacidad de decisión
		disposición a la cooperación	capacidad de responsabilidad
		honradez	capacidad de dirección
		rectitud	
		altruismo	
		espíritu de equipo	
Competencia de acción			

Ilustración 2. Tipos de competencias

Fuente (Bunk)

2.2.2 MODELO REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS

Saluja, (1986) refiere que hay dos enfoques básicos que podríamos denominar: el del Reino Unido y el de Estados Unidos. En el modelo del Reino Unido, la competencia se define en función de las normas necesarias para el trabajo, es decir, lo que se espera que un trabajador competente haga en un área determinada, sistemáticamente y en condiciones diferentes. La atención se concentra en las funciones y en la competencia en el lugar de trabajo, no en el oficio. En el Reino Unido la responsabilidad de determinar las normas laborales recae en un Organismo Director Industrial. Los Organismos Directores son establecidos por la dependencia gubernamental responsable (el Departamento de Educación y Empleo), que debe determinar la industria y las profesiones que cubrirán.

El Organismo Director se compone de empleadores, representantes de los trabajadores e instructores educadores. Se encarga de las normas provisionales, las pone a prueba en situaciones de trabajo, consulta con los empleadores al respecto y vigila que las normas acordadas sean

adoptadas por los empleadores. Los Organismos Directores también desarrollan los criterios de desempeño que se incluirán en la calificación profesional. Las calificaciones son supervisadas y aprobadas por el Consejo Nacional de Calificaciones Profesionales. La relación entre el Organismo Director y el citado Consejo debe ser muy estrecha.

Por su parte, en el modelo estadounidense la competencia no es analizada desde la perspectiva de las tareas que se desempeñarán en dicho oficio, sino desde el punto de vista de las competencias que habilitan a una persona para desempeñar dichas tareas. La atención se concentra en las características que determinan que el desempeño sea efectivo y óptimo. El énfasis está en las competencias.(Ruiz, s. f.)

2.2.3 MODELO DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

Existen varias opciones para realizar una evaluación de desempeño por competencias, teniendo en cuenta quien es el o los responsables de llevarla a cabo. Para efectos de esta investigación, se evaluará el modelo de Evaluación 360° de Martha Alles, ya que es uno de los métodos aplicados en la organización estudiada.

La evaluación de 360° es un esquema que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del Sistema (Alles M. , 2007).

Esta autora desarrolla el camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360°:

- Definición de las competencias críticas de la organización y/o del puesto según corresponda (en este punto inicial del proceso es donde se seleccionan las principales competencias blandas vinculadas al rubro del negocio y al perfil de los colaboradores).

- Diseño de la herramienta, es decir el cuestionario o formulario, donde el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Evaluar las conductas del empleado en condiciones normales, teniendo en cuenta las competencias definidas previamente.

2. Evaluar la frecuencia; comportamientos en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores. Los posibles evaluadores son: el superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos.

- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.

- Procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.

- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.

- Generar informe.

2.2.4 MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un modelo de gestión integral de RRHH que, a través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales.

El enfoque más extendido sobre el modelo, es aquel que considera dos perspectivas diferentes que convergen en la elaboración de un mismo inventario de competencias:

1. Los puestos (u otro nivel organizativo como funciones, procesos,): Definición y nivelación de las competencias requeridas para cada uno de los puestos.
2. Las personas: Detección y nivelación de las competencias de las personas.

A partir de este momento se puede llevar a cabo los análisis de adecuación de las personas de la organización a los puestos de la misma. Este enfoque es el que va a permitir a su vez desarrollar toda la gestión de personas (selección, formación,) en torno al modelo definido.

Los principales objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias son los siguientes:

1. Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa. Quienes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son las personas. El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades organizativas del mañana.
2. Mejorar la adecuación persona-puesto. La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.
3. Integrar las distintas funciones de RRHH dentro del Modelo. Entendiendo como las principales funciones de RRHH selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común”. De este modo, desde que una persona es candidato a un puesto, las pruebas de selección han de estar diseñadas en base al perfil competencial de la posición vacante. Una vez que esa persona pase a ser empleado, se harán patentes una serie de necesidades formativas para mejorar el desempeño y en un futuro, pasar por distintas pruebas de identificación de potencial que configuren su plan de desarrollo profesional. Así mismo, periódicamente, su responsable directo le definirá unos objetivos cualitativos (vinculados al proceso de evaluación) que actualicen su perfil competencial y finalmente, incluso podrá ser retribuido en parte por el logro de dichos objetivos. (Molina, 2012)

2.3 CONCEPTUALIZACIONES

Las definiciones de los términos expuestos se desglosarán tomando en cuenta el Diccionario-Gestión por Competencias de Martha Alles. (Alles A. M., 2009) y conceptos según el Diccionario de la Real Academia Española.

Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles A. M., 2009)

Habilidad: Capacidad para el cargo que se desempeña. Capacidad intelectual. (ESPAÑOLA, 2021)

Competencias Blandas: Las Soft Skills son aquellas habilidades referidas a los rasgos del carácter de una persona, así como a su comportamiento y su actitud.

Actitud: Postura del cuerpo, especialmente cuando expresa un estado de ánimo (ESPAÑOLA, 2021)

Empatía: La empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo. La palabra empatía es de origen griego “*empátheia*” que significa “emocionado” (ESPAÑOLA, 2021)

Trabajo en Equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo. (Alles A. M., 2009).

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 consustanciadas 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. (Alles A. M., 2009)

Motivación: Acción y efecto de motivar y se relaciona también con el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. (ESPAÑOLA, 2021)

Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. (Alles A. M., 2009).

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. (Alles A. M., 2009)

Competencias duras: Los conocimientos que se han adquirido mediante formación reglada o experiencia profesional, de modo que son de demostrar.

Aptitud: Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. (ESPAÑOLA, 2021)

Desempeño: Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse (ESPAÑOLA, 2021).

Interpersonal: Que existe o se desarrolla entre dos o más personas. (ESPAÑOLA, 2021)

Puesto de Trabajo: Lab. Actividad o actividades concretas que el trabajador desarrolla en la empresa y por las que percibe un determinado sueldo o salario. (ESPAÑOLA, 2021)

Evaluación de desempeño: La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (ESPAÑOLA, 2021)

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este apartado se mostrará la matriz metodológica, operacionalización de variables e hipótesis de investigación que serán el objetivo de la investigación, las cuales estarán sujetas a una aceptación o rechazo de las mismas.

3.1.1 MATRÍZ METODOLÓGICA

En este segmento se presenta mediante una tabla el planteamiento del problema de investigación y los objetivos que hacen viable a la misma, lo cual nos brinda un amplio panorama de la secuencia para tener mejor claridad en el estudio de investigación.

Tabla 1. Matriz Metodologica

Titulo	MEDIR LA INFLUENCIA DE COMPETENCIAS BLANDAS EN EL DESEMPEÑO				
Problema	Objetivo General	Pregunta de Investigación	Objetivo E.	Variable dependiente	Variable independiente
<p>¿Cuál es la influencia que tienen las competencias blandas en el desempeño de los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL durante el primer trimestre 2021?</p>	<p>Determinar la influencia de las competencias blandas en el desempeño de los colaboradores, mediante un análisis de los factores internos.</p>	<p>1) ¿Cómo influyen las competencias blandas en el desempeño?</p>	<p>1. Establecer las principales competencias blandas necesarias para incluir en la medición del desempeño en los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio.</p>	<p>Desempeño</p>	<p>Habilidades blandas</p>
		<p>2) ¿Por qué las habilidades blandas se vuelven esenciales en el área laboral?</p>	<p>2. Demostrar la percepción de la unidad de análisis respecto las competencias blandas y su influencia en el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.</p>		
		<p>3) ¿Es posible categorizar las dimensiones de competencias blanda para su medición?</p>			

		4) ¿En qué etapa de la medición del desempeño se puede incluir la medición de las habilidades blandas?	3. Analizar en qué etapa de la medición del desempeño se puede realizar la inclusión de las habilidades blandas.		
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

3.1.2 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variable	Definición		Dimensión	Indicadores
	Conceptual	Operacional		
Habilidades Blandas	Las Soft Skills son aquellas habilidades referidas a los rasgos del carácter de una persona, así como a su comportamiento y su actitud. Son habilidades intangibles, difíciles de medir y específicas de la personalidad del individuo Según (Robles, 2012).	Se aplicará una encuesta dirigida a los colaboradores con elementos relacionados con la actitud de los evaluados.	Actitud	Empatía
				Trabajo en Equipo
				Compromiso
				Motivación
				Resolución de problemas
				Capacidad de Comunicación
				Resiliencia
				Habilidades analíticas

Variable	Definición		Dimensión	Indicadores
	Conceptual	Operacional		
Desempeño	Es una apreciación sistemática de cómo cada personase desempeña en puesto y de su potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, 2811)	Se aplicará una encuesta dirigida a los colaboradores evaluando el nivel de desempeño.	Desarrollo Personal	Competencias Interpersonales

3.1.3 HIPÓTESIS

En este apartado para poder llevar a cabo el estudio se utilizará tanta hipótesis de tipo correlacional.

Las hipótesis correlacionales son las que “ especifican las relaciones entre dos o más variables y corresponden a los estudios correlacionales” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2011).

HI: Las competencias blandas influyen positivamente en los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL.

HO: Las competencias blandas no influyen positivamente en los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En el presente estudio se utiliza un enfoque cuantitativo. Este enfoque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2006) .

Dentro de las características que lo componen están:

- Usa la recolección de datos.
- Sirve para resolver ideas.
- Se basa en la medición numérica.

Y el análisis estadístico, con la aplicación de este método se puede definir patrones de comportamiento, además del hecho de probar teorías.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El termino de diseño según Hernández-Sampieri (2020, p.120) se refiere “Al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”.

Dicho esto, el tipo de estudio de la investigación en base al enfoque cuantitativo, es no experimental debido a que según Hernández Sampieri (2010, p.149) nos dice que “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos”. Esta investigación es no experimental ya que no hay manipulación deliberada de las variables estudiadas.

En esta investigación se pretende medir la influencia de las competencias blandas en el desempeño de los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio mediante la recolección de datos en un único momento y tiempo lo que hace que el diseño sea transversal, ya que según Hernández Sampieri (2010, p.151) el propósito de este tipo de investigación es “Describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

Con un alcance correlacional al analizar la relación que pudiese existir entre las competencias blandas y el desempeño de los colaboradores, tomando como base que este tipo de diseño transversal correlacional. Según Hernández Sampieri y otros (2010, p.155) “Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto”.

3.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de esta investigación está determinada con base en la cantidad total de colaboradores de la empresa Inversiones y Transportes San Antonio, la cual posee actualmente 30 personas distribuidas en el área administrativa y operativa, por lo que en esta investigación se consideraron todas las áreas de la organización. Sabiendo que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2011).

Según Hernandez Sampieri (2020, pág. 173), “El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.” La esencia del muestreo cuantitativo podría esquematizarse como se presenta en la figura.

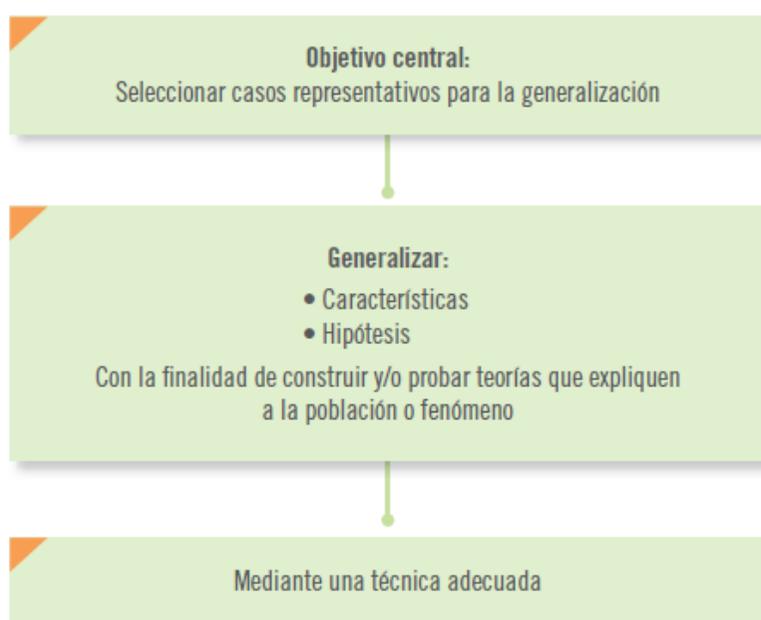


Ilustración 3. Esencia del muestreo

Fuente (Hernandez Sampieri, 2010)

Muestra, es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2011).

El tipo de muestreo es de muestras probabilísticas. Probabilísticos, porque son esenciales en los diseños de investigación transaccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales, así mismo se pretende hacer estimaciones de variables en la población en las cuales se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, de la que se presupone que ésta es probabilística y que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2011).

En esta investigación al ser una de tipo correlacional y al tomar en cuenta toda la población como se mencionó anteriormente, no se hará el cálculo de la muestra ya que se examinarán al total de los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio dado a que la población es finita y pequeña siendo una muestra dirigida.

Enfoque	• Cuantitativo
Tipo	• No experimental
Diseño	• Transversal
Alcance	• Correlacional
Muestra	• Probabilística

Ilustración 4. Enfoque y métodos.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

3.3.2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Tal como lo indica Hernández (2006):” La unidad de análisis se puede definir como los casos o elementos sobre los cuales se recogerá los datos para la investigación y sobre quienes se recolectará la información, están relacionadas con el planteamiento del problema”. En esta investigación serían las preguntas de las encuestas aplicadas al total de la muestra en este caso los 30 colaboradores encuestados.

3.3.2.2 UNIDAD DE RESPUESTA

La escala para responder a las preguntas de la encuesta de esta investigación se hará conforme al escalamiento Likert. Que se define como un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2011).



Ilustración 5. Escala Likert

Fuente (Llauradó, 2014)

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En la investigación disponemos de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2011).

3.4.1 INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizará en esta investigación será la aplicación de un cuestionario en el cual se pretende obtener información fundamental para el análisis del tema de investigación. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace,2008).

Según Hernández Sampieri (2010, pág. 217) los cuestionarios “Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

En base a que la mayor parte de los colaboradores que serán encuestados son personas con niveles básicos de educación y según las indicaciones que expresa Hernández Sampieri se tomará en consideración “Cuando se tiene población analfabeta, con niveles educativos bajos o niños que apenas comienzan a leer o no dominan la lectura, el método más conveniente de administración de un cuestionario es por entrevista. Aunque hoy en día ya existen algunos cuestionarios muy gráficos que usan escalas sencillas para las opciones de respuestas como en la ilustración 3.

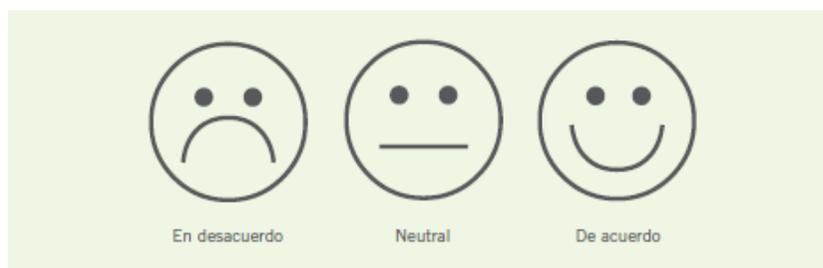


Ilustración 6. Ejemplo opciones de respuesta

Fuente (Hernandez Sampieri, 2020)

3.4.2 TÉCNICAS

Mediante esta investigación se pretende obtener información confiable con respecto a las competencias que poseen los colaboradores y determinar si estas influyen en su desempeño dentro de la organización, cabe mencionar que el instrumento fue validado por experto en el tema.

La técnica de recolección de datos será a través de un censo, ya que se aplicará a la totalidad de la población.

3.4.3 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Para darle validez al instrumentó de aplicación utilizamos el coeficiente alfa de cronbach que es el indicador más utilizado para cuantificar la consistencia interna de un instrumento. En el caso de esta investigación el dato resultante para alfa de cronbach después de aplicada la formula fue de 0.72.

Según George y Mallery (2003), un rango de 0.70 – 0.79 se considera aceptable. Asi mismo el criterio empleado para interpretar el coeficiente alfa es que éste ha de ser igual o superior a 0,70 para poder afirmarse que el test tiene una confiabilidad suficiente (Nunnally y Bernstein, 1994).

La validez del instrumento de aplicación fue atreves de la técnica de juicio de expertos en la cual participaron los siguientes expertos:

- ✓ MSc, Gabriel Hung
- ✓ Lic. Wilson Rodriguez
- ✓ Lic. Etling Reyes

Todos expertos en el área de recursos humanos de diversas compañías, expertos en el tema.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información. La difusión del uso de la comunicación a través del ordenador y de flujos de información a través de Internet, adquiere una importancia estratégica decisiva en las sociedades desarrolladas. (Muñoz-Muñoz & Argente Jiménez, 2015).

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Bounocore (1980, Pag.229) define a las fuentes primarias de información como “Las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano”.

Algunas fuentes primarias utilizadas:

- ✓ Documentos originales

- ✓ Apuntes de investigación

- ✓ Biografías

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Fuentes derivadas. Bounocore (1980, pag.229) las define como aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados”. Ejemplo de ella lo serían los resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), un cuadro estadístico elaborado con múltiples fuentes entre otros.

El registro de las fuentes de información en los trabajos académicos: permite sustentar la actividad de la investigación y sirve de base para establecer premisas que argumentan los cuestionamientos de la crítica científica o profesional. (Muñoz-Muñoz & Argente Jiménez, 2015).

Algunas fuentes secundarias utilizadas:

- ✓ Fuentes de información citadas en el texto

- ✓ Resúmenes

- ✓ Tesis y trabajos relacionados

- ✓ Libros sobre competencias laborales

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

“Resultados: estos son producto del análisis de los datos. El investigador se limita a describir sus hallazgos. Una manera útil de hacerlo es mediante tabla, cuadros, graficas, dibujos, diagramas, mapas y figuras generadas por el análisis” (Hernández Sampieri, 2010, P, 352).

En el presente capítulo se darán a conocer los resultados de la aplicación del instrumento de medición para esta investigación.

Considerando que las preguntas de investigación utilizadas en este instrumento se hicieron en base a las dimensiones e indicadores mostrados al largo del documento para obtener la información precisa y necesaria sobre la cual se tomaran acciones que contribuyan al mejoramiento de las deficiencias encontradas.

Los resultados que se mostraran en esta categoría fueron necesarios para la medición de indicadores como ser la empatía, trabajo en equipo, compromiso, motivación, solución de problemas, capacidad de comunicación, resiliencia y habilidades analíticas de cada uno de los colaboradores.

¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?

30 respuestas

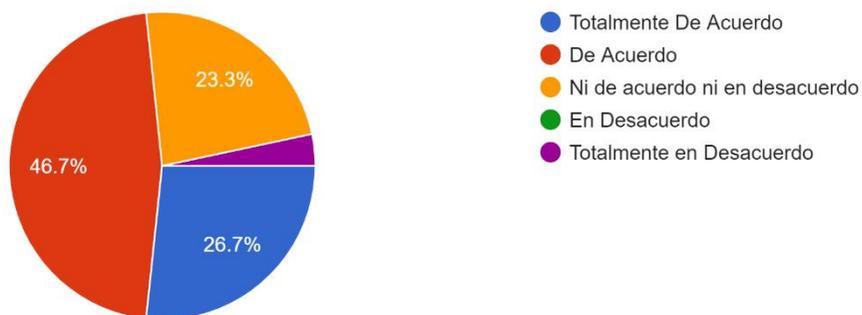


Ilustración 7. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

De acuerdo a los datos arrojados en las encuestas por parte de un 46.7% de los colaboradores denotan estar de acuerdo en un buen ambiente de trabajo, un 26.7% denota estar totalmente de

acuerdo en el ambiente de trabajo y un 23.3% manifestó estar neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

¿Es sensible frente a los sentimientos y emociones de otros?

30 respuestas

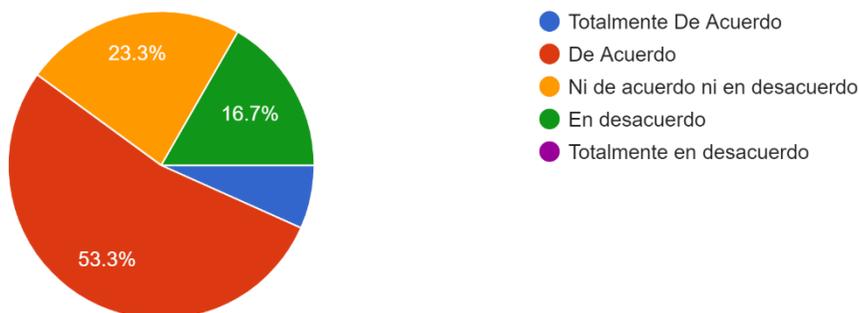


Ilustración 8. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

La mayoría de los colaboradores con un 53.3% respondió estar de acuerdo con que son sensibles frente a los sentimiento y emociones de los demás, un 23.3% resultado de forma neutral y un 16.7% se encuentra en desacuerdo con ser sensibles frente a otros.

¿Le gusta trabajar en compañía de sus demás compañeros?

29 respuestas

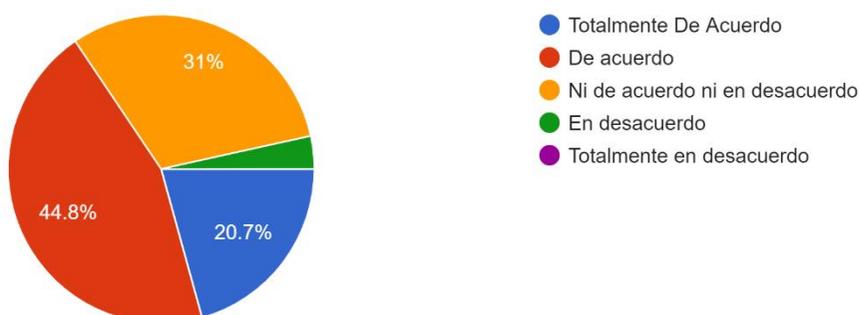


Ilustración 9. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

Podemos denotar un alto compañerismo en los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL, ya que un 44.8% manifiesta que le gusta trabajar en compañía y un 20.7% demuestra estar totalmente de acuerdo, cabe mencionar que un 31% de los colaboradores de encuentra en un estado neutral.

¿ Escucha y aprecia las opiniones de todos los miembros del equipo?

30 respuestas

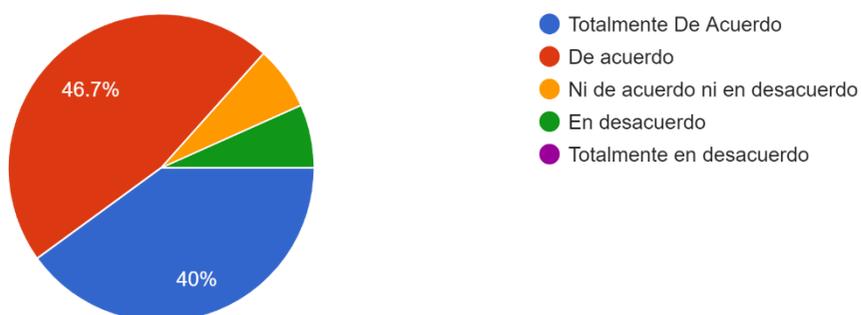


Ilustración 10. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

En este apartado podemos destacar que existe un adecuado apoyo en cuanto al escucha y aprecio de las opiniones de los miembros de Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL.

¿Asume los resultados de sus acciones, aunque no sean los mejores?

29 respuestas

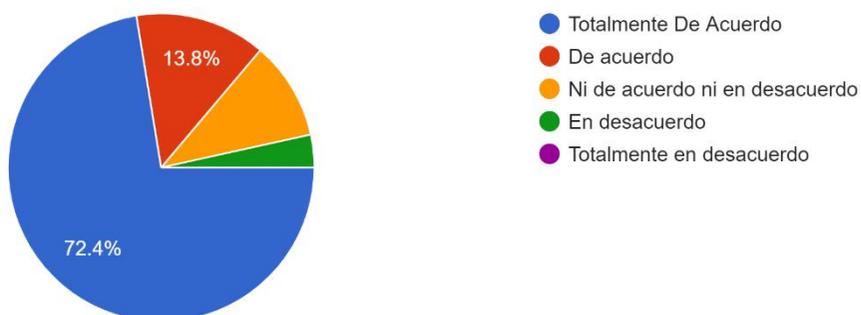


Ilustración 11. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

En cuanto a asumir la responsabilidad de sus acciones los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL destacan con un 72.4% lo cual nos demuestra que, aunque no siempre los resultados de las acciones sean mejores, estos son responsables de lo que ejecutan en sus labores.

¿Ha cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar?

30 respuestas

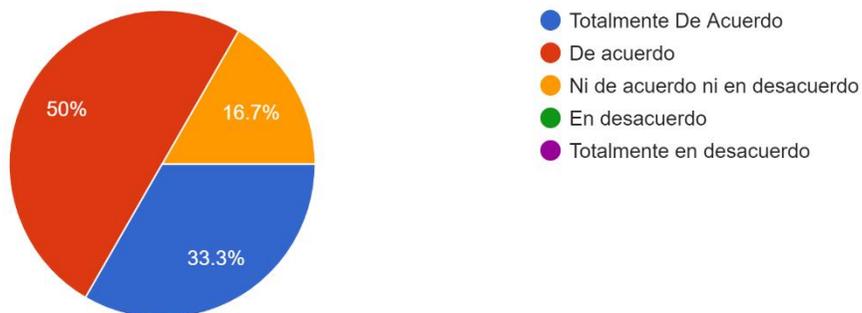


Ilustración 12. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

Con respecto a sus expectativas un 33.3% está totalmente de acuerdo con el cumplimiento de sus expectativas dentro de la empresa, un 50% está de acuerdo con el cumplimiento de sus expectativas y solamente un 16.7% está en desacuerdo con el cumplimiento de sus expectativas al iniciar a laborar dentro de la empresa.

¿Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo dentro de la organización?

30 respuestas

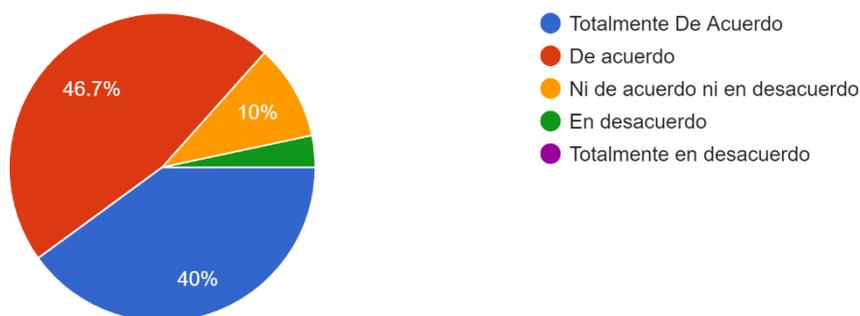


Ilustración 13. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

Un 40% se encuentra satisfecho con su labor dentro de la empresa, un 46.7% está de acuerdo con su labor dentro de la empresa y un 10% se encuentra neutral en su opinión sobre su rendimiento dentro de la empresa.

¿Las relaciones con sus compañeros motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo?

29 respuestas

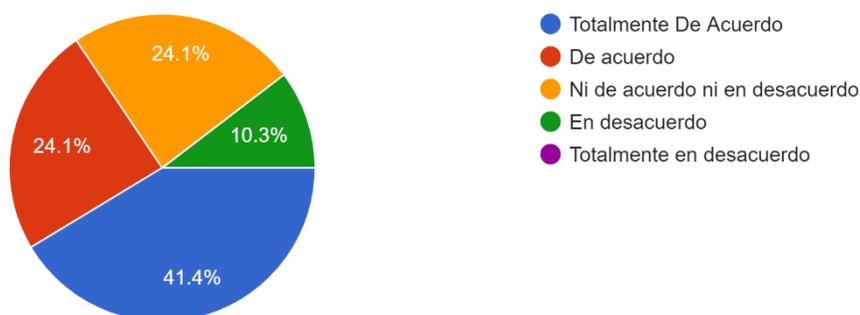


Ilustración 14. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

De acuerdo a las respuestas brindadas por los colaboradores, en su mayoría expresaron que las relaciones con sus compañeros motivan a tener un mejor desempeño y únicamente un 24.1% manifestó un estado neutral y un 10% expresó estar en desacuerdo.

¿Es capaz de ayudar a sus compañeros y hacer sus propias funciones en picos de trabajo?
30 respuestas

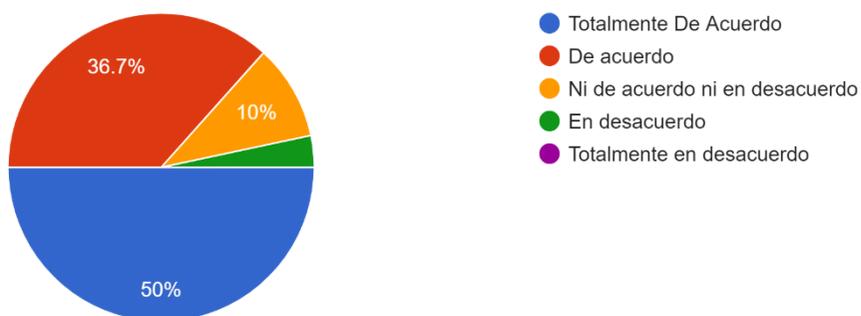


Ilustración 15. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

Los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL, se sienten capaces de ayudar a sus compañeros y hacer sus propias funciones en picos de trabajo, por lo tanto, podemos destacar que cuentan con un alto grado de compañerismo y trabajo en equipo por parte los empleados.

¿Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar a mi jefe inmediatamente?
30 respuestas

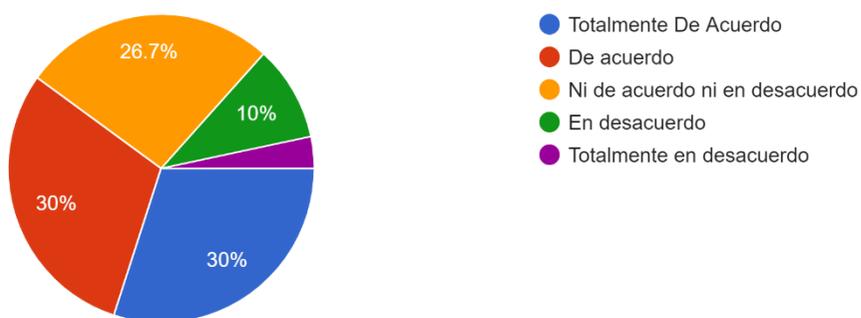


Ilustración 16. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

En las respuestas brindadas por los colaboradores, se puede apreciar mediante el gráfico, que su mayor parte de empleados, cuentan con iniciativa para tomar decisiones propias, sin previa consulta, pero también, podemos denotar que un 10% de los colaboradores de encuentra en desacuerdo, por lo tanto, no toman decisiones sin previa consulta.

¿Comunica toda la información posible al resto de sus compañeros?

30 respuestas

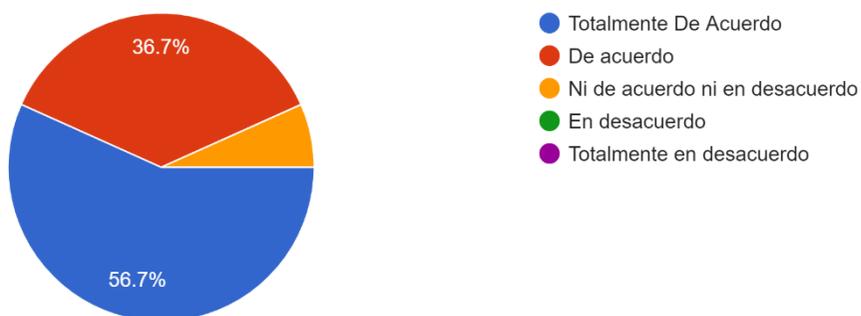


Ilustración 17. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

Los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL, cuentan con adecuada comunicación y transmiten la información de forma efectiva a sus compañeros de trabajo.

¿Los comunicados internos me proporcionan información útil?

30 respuestas

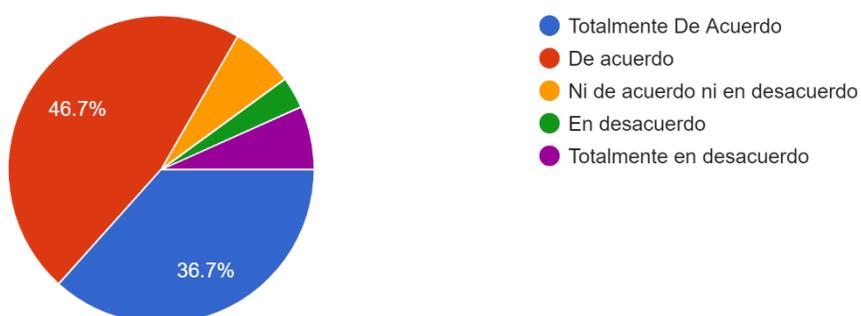


Ilustración 18. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

En cuanto a los comunicados internos por parte de la empresa, podemos destacar que un 83.4 expresaron que les resulta útil la forma en que se proporcionan dicha información.

¿Encuentras maneras positivas para expresar tus sentimientos?

30 respuestas

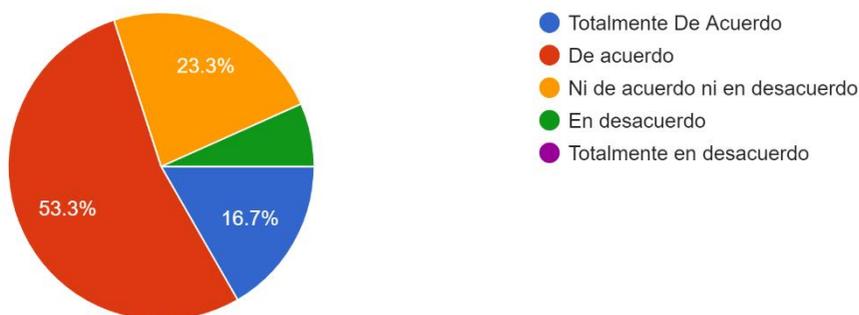


Ilustración 19. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

Un 53.3% de los colaboradores denota que encuentra maneras positivas de expresarse y un 16.7% se encuentra totalmente de acuerdo, por otro lado, un 23.3% expresa no estar de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, que no suelen encontrar formas positivas de cómo dar a conocer y expresar sus sentimientos.

¿Cuándo se me presenta un problema me frustró y/o enojó?

30 respuestas

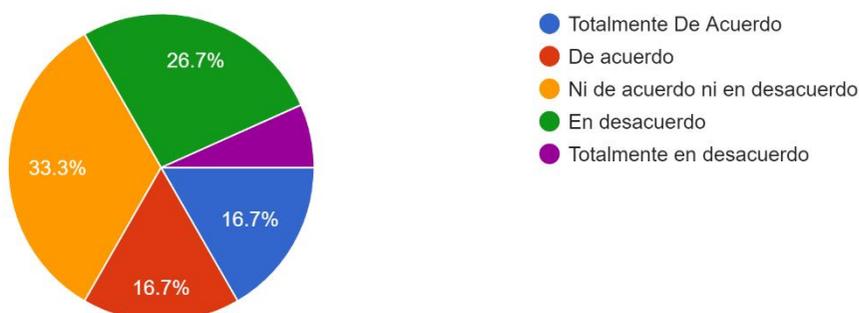


Ilustración 20. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

Los colaboradores presentan un estado neutral con un 33.3% en cuanto a frustracion y/o enojo, el 33.4% expresó que sienten frustración o enojo cuando se presenta un problema y un 26.7% de los colabores se encontró en desacuerdo.

¿Es capaz de actuar tomando decisiones para resolver un problema que se le presente?

30 respuestas

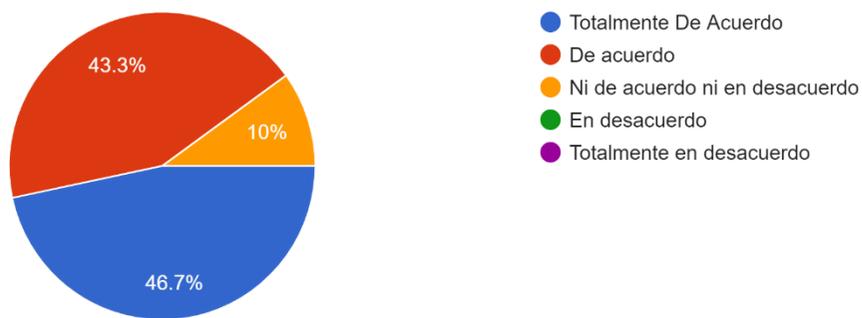


Ilustración 21. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

Es posible destacar que los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL, en su mayoría son capaces de actuar en base a resolución de problemas, por lo tanto, vemos que cuentan con iniciativa en este aspecto, y un 10% de los colaboradores no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo.

¿Te gusta mostrar y que te muestren afecto con palmadas, palabras, etc.?

30 respuestas

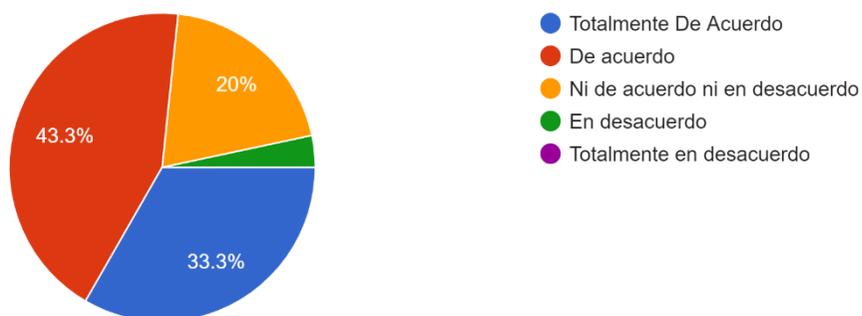


Ilustración 22. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

Un 43.3% demuestra estar de acuerdo en cuanto a la gratificación laboral, un 33.3% expresa estar totalmente de acuerdo a mostrar y que muestren afecto de gratificación al realizar una buena labor, por otro lado, un 20% se encuentra en un estado neutral, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

¿Expresas fácilmente interés, amor y calor humano hacia los demás?

28 respuestas

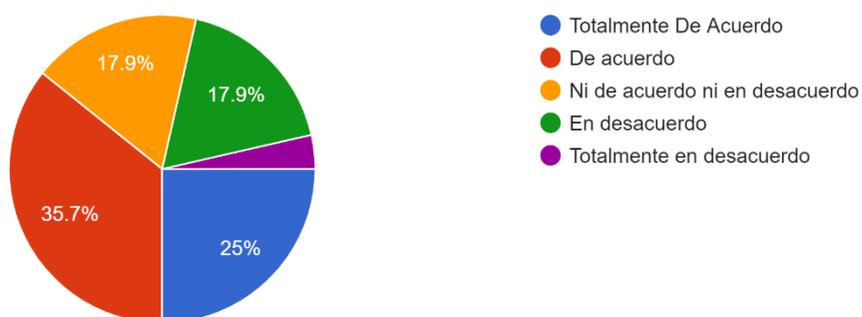


Ilustración 23. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

El 35.7% de los colaboradores expresó sentirse de acuerdo con expresarse hacia los demás, un 25% se encuentra totalmente de acuerdo con dicha interrogante, por otro lado, un 17.9% demuestra estar en desacuerdo con expresar fácilmente interés amor y calor humano, además, el otro 17.9% se encuentra en un estado neutral ante la interrogante planteada.

¿Elogias fácilmente a otras personas por sus éxitos?

30 respuestas

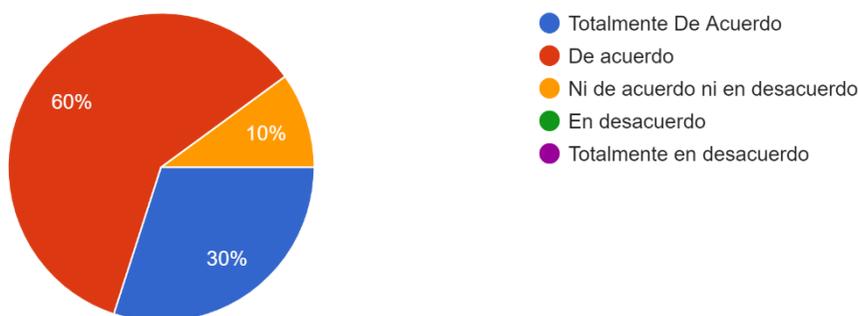


Ilustración 24. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

Los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL les resulta fácil elogiar a otras personas por sus éxitos. Únicamente un 10% de estos, manifestó un estado de neutralidad.

¿Te sientes entusiasta y optimista al desempeñarte en tus funciones?

30 respuestas

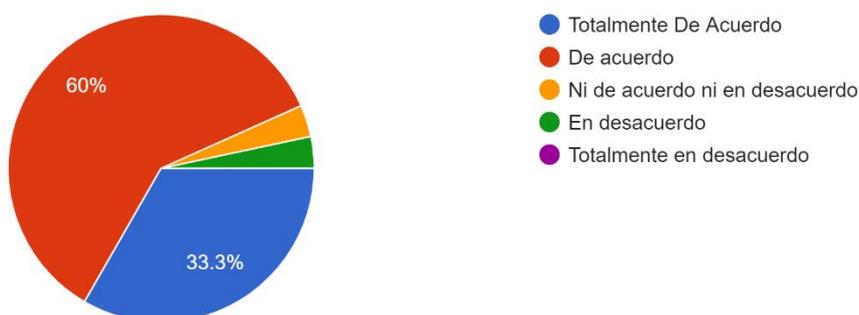


Ilustración 25. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

En Inversiones y Transportes San Antonio S. de RL, los colaboradores en su mayor parte se sienten entusiastas y optimistas al desempeñar sus labores, por lo que demuestra que cuentan con un ambiente laboral adecuado.

¿Se siente capaz de controlar sus propias emociones?
30 respuestas

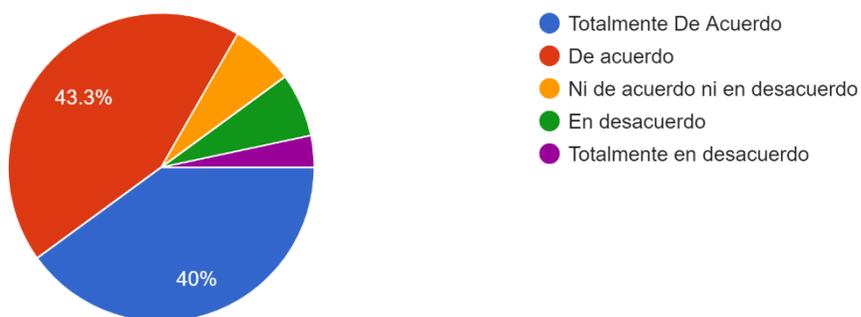


Ilustración 26. Gráfico de encuesta

Fuente (Elaboración propia)

Un alto porcentaje de los colaboradores se sienten capaces de controlar sus emociones (83.3%), mientras que el resto de acuerdo a lo que se puntuó, demuestran no sentirse capaces de controlar sus emociones ante una situación determinada.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Con base en los modelos teóricos estudiados (Modelo Alemán, Modelo de Reino Unido y Estados Unidos y el enfoque de Martha Alles) y considerando las principales características sociodemográficas de la población estudiada (colaboradores de Inversiones y Transporte San Antonio), se establece que las principales competencias blandas vinculadas para una medición de desempeño específica en esta industria son: empatía, trabajo en equipo, compromiso, motivación, resolución de problemas, capacidad de comunicación, resiliencia, habilidades analíticas y desempeño, mismas que se miden en esta investigación, cumpliendo así el primer objetivo de ésta.
2. De acuerdo al objetivo dos y evidenciado a través de la percepción de los colaboradores de acuerdo a sus respuestas al instrumento de medición sobre elementos de las competencias blandas y su influencia en el desempeño, se obtienen como punto más alto los siguientes resultados principales: organización (93.4%), cooperación (86.7%), demostraron ser capaces de controlar sus propias emociones (83.3%), al igual que tomar sus propias decisiones para resolver un problema (90%) por lo que sienten que han cumplido con las expectativas que tenían al ingresar a la organización. Confirmando así las principales competencias blandas valoradas por la unidad de análisis.
3. De acuerdo al modelo de medición del desempeño 360° de Martha Alles, la inclusión de las habilidades blandas (ya una vez detectadas y valoradas) se realizan en la primera etapa de la medición del desempeño (para este modelo en particular), al definir las competencias apropiadas de la organización o del puesto según correspondan, esto es, considerando el giro del negocio –transportes- y las características de la población a estudiar –los colaboradores de la organización-. Esta conclusión permite el cumplimiento puntual del objetivo específico 3 de esta investigación.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Para lograr un mejor desempeño y desarrollo de habilidades de los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio logramos desarrollar un programa de capacitación para poder fortalecer las habilidades en las que resultaron en su mayoría encontrarse de forma neutral, es decir ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- ✓ Realizar actividades en compañerismo que generen motivación para tener mejor desempeño.
- ✓ Generar un programa que ayude a los colaboradores desarrollar estrategias para solución de conflictos, expresarse fácilmente.
- ✓ Brindar retroalimentación efectiva por el esfuerzo que realizan, ya que al realizarlo se estará motivando a los colaboradores y estos se sentirán apreciados por la empresa lo cual contribuirá a formar un vínculo que es esencial para que exista un buen desempeño.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PROPUESTA: PLAN DE CAPACITACION TEAM BUILDING

6.1.1 JUSTIFICACIÓN

Según los datos obtenidos a lo largo de la investigación se pudo demostrar que las habilidades blandas influyen de manera positiva en el desempeño de los colaboradores por lo que al comprender el grado académico con el que cuenta el personal se recomienda estar en constante feedback o retroalimentación continua que ayude a canalizar de la mejor manera las expectativas de los colaboradores y seguirlos guiando a la mejora continua.

6.1.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Cubrir cada una de las necesidades que estén deficientes según el estudio y fortalecer las competencias existentes para lograr el éxito personal y de la organización.

6.1.3 EXPOSITOR

JOSUÉ RAMÍREZ “El mejor día para empezar con tu propósito es hoy”

Consultor, conferencista, emprendedor y desarrollador de talento humano en habilidades blandas. Facilitador certificado por PRO-CINCO /AHMHONDURAS. Dicta conferencias y entrenamientos en: inteligencia emocional, supervisión y liderazgo, marketing y publicidad, servicio al cliente, automotivación, motivación, 5'S, ergonomía, autoestima, comunicación asertiva, trabajo en equipo, valores morales, emprendimiento, y team building. Con más de cinco mil horas de experiencia.

Su background en la industria textil le han aportado riquísimos elementos de aplicación empresarial y mejora continua. Se ha desempeñado como: ingeniero junior, jefe de bodega de máquinas, ingeniero de subprocesos, ingeniero de planta, ingeniero de proyectos; liderando equipos y coacheando a más de treientos colaboradores.

Fundador de Josué Ramírez Capacitaciones, desarrolla programas de entrenamiento para diferentes consultoras, ONG, instituciones educativas públicas y privadas, empresas nacionales, regionales y transnacionales.

Innovador, apasionado por aprender y compartir lo aprendido. Coordinador del primer congreso virtual de Re-Ingeniería humana Crear o Morir. Sus entrenamientos se caracterizan por su dinamismo, entusiasmo y aplicación a la vida profesional. Su visión personal es ayudar a muchos hondureños a tener libertad emocional y financiera.

6.1.4 CRONOGRAMAS Y ACTIVIDADES

#	Actividad	Objetivo	Descripción	Duración
1	Construcción de tribus	Crear equipos y desarrollar el sentido de pertenencia, poner en practica la creatividad y relacionar a todos miembros de diferentes departamentos	Los participantes crean su tribu y utilizan los materiales para crear sus distintivos que pertenecen a esa tribu.	40-60 min
2	Gota a Gota	Activar el sentido de competencia sana, cambio de Roles, Determinar el grado para seguir instrucciones, toma de decisiones y manejo de conflictos.	Las diferentes tribus compiten para obtener el mayor puntaje. (Siguiendo las diferentes instrucciones pasaran los vasos con agua y llenaran un balde. Al final el equipo que mejor lo haga ganara)	40-60 min
3	Gusano de Globos	Trabajar en equipo, desarrollar la comunicación y liderazgo.	Los participantes tendrán que tomar un globo de un punto A y regresar hasta ir armando el gusano, si alguien deja caer su globo regresar al inicio todos.	40-60 min

4	Coladores	Cumplimiento de metas, comunicación en el equipo, aplicación de estrategias.	Los equipos llenaran los cilindros de PVC lleno de agujeros con agua con el objetivo de sacar la bola de plástico que está en el interior.(Esta actividad se desarrolla en un lugar con una fuente de agua como piscina, mar o rio.)	40-60 min
5	Tela de Araña	Desarrollar la confianza y la responsabilidad, comunicación y proactividad	Todos los participantes tendrían que traspasar por una tela de araña fabricada sin tocar las cuerdas, los miembros del equipo determinan la estrategia y adquieren el debido puntaje	40-60 min
6	Esqui en la arena	Coordinación, comunicación y resolución de conflictos	Los equipos subirán a unos esquí y tendrán que llegar de un punto A al B pasando por una serie de obstáculos.	40-60 min

7	La Alfombra Magica	Planificación y Liderazgo, Comunicación, resolución de conflictos	Todos los miembros de cada equipo subirán a una lona o tela que simulara que es una alfombra, tendrán que cambiar el sentido de la misma sin salirse de ella.	40-60 min
8	Compas	Planificación, cumplimiento de metas	Los miembros tendrán que subirse a un compás y recoger un área determinada, con la ayuda de todos tendrán que superar el reto.	40-60 min
9	Puente Incompleto	Estrategia, comunicación cambio de roles	Los participantes construirán un puente con los materiales proporcionados y tendrán que cruzar de un extremo al otro.	40-60 min
10	Balsas	Negociación, resolución de conflictos toma de decisiones, comunicación	Las tribus tendrían que construir balsas con los materiales asignados y tendrían que cruzar de un extremo a otro. Esto es una actividad acuática	60-80 min

6.1.5 INVERSIÓN

A continuación, se muestran 3 opciones con las que la organización puede considerar aplicar en base a su estimación de inversión en temas de capacitación.

Opción 1

Duración	6 Horas
Inversion	Lps. 24,000.00

Opción 2

Duración	8 Horas
Inversion	Lps. 30,000.00

Opción 3

Duración	10 Horas
Inversion	Lps. 36,000.00

BIBLIOGRAFÍA

Alles, A. M. (2009). DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LA TRIPOLÓGÍA TOMO 1: Nuevos conceptos y enfoques, Incluye las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI. Buenos Aires: GRANICA.

Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A. (2017). Desempeño por Competencias: Evaluación 360. Madrid: GRANICA S.A.

Asturias, C. U. (s.f.). Modelo de Gestión por Competencias . Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_talento/unidad3_pdf5.pdf

BUNK, G. (s.f.). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA. Revista Europea , 8-14.

fp_skills/documents/publication/wcms_371815.pdf

Competencias Laborales: Diferencias entre habilidades blandas y duras | Recursos Humanos | Apuntes empresariales | ESAN. (s. f.). Recuperado 8 de mayo de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/06/competencias-laborales-diferencias-entre-habilidades-blandas-duras/>

ESPAÑOLA, A. D. (2021). REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española (22.a ed.). Madrid, España: Autor.: <http://www.rae.es/rae.html>

Hernández, F. y. (2006). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Hernández, Fernandez, & Baptista. (2011). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: 6 EDICIÓN. México: Punta Santa Fé.

Medina, C. P. (s. f.). El surgimiento de la Generación Cristal en la última década. Chiqaq News. Recuperado 24 de mayo de 2021, de <https://medialab.unmsm.edu.pe/chiqaqnews/el-surgimiento-de-la-generacion-cristal-en-la-ultima-decada/>

Muñoz-Muñoz, A. M., & Argente Jiménez, M. (2015). La formación de las bibliotecarias y las bibliotecas de mujeres en España. *Revista General de Información y Documentación*, 25(1), 47-68. https://doi.org/10.5209/rev_RGID.2015.v25.n1.48983

Ruiz, L. J. C. (s. f.). AUTORIDADES UNIVERSITARIAS. 116.

Trabajador | ChileValora. (s. f.). Recuperado 24 de mayo de 2021, de <https://www.chilevalora.cl/certificacion-que-es/trabajador/>

OTI. (2014). Competencias para el empleo: Orientaciones de política. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---i

Valle, C. A. (s. f.). Competencias Laborales CONOCER/MÉXICO. Recuperado 24 de mayo de 2021, de https://www.academia.edu/26525883/Competencias_Laborales_CONOCER_M%C3%89XICO

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS NECESARIOS PARA LA INVESTIGACIÓN.

Encuesta competencias blandas

El presente cuestionario forma parte de un estudio de una tesis de investigación, acerca de la influencia que tienen las competencias blandas en el desempeño de los colaboradores.

Es muy importante que usted conteste de manera sincera y precisa. Toda la información que usted proporcione es completamente *confidencial*. No hay respuestas buenas ni malas lo que interesa es que usted exprese su acuerdo o desacuerdo con lo planteado. Su colaboración será decisiva para los propósitos del estudio.

Por favor marque con su respuesta con una X en la casilla que mejor indique su elección, conforme a la siguiente escala: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo.



1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

VI: Competencias Blandas

No	Dimensión 1: Actitud					
	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?					
2	¿Es sensible frente a los sentimientos y emociones de otros?					
3	¿Le gusta trabajar en compañía de sus demás compañeros?					
4	¿Escucha y aprecia las opiniones de todos los miembros del equipo?					
5	¿Asume los resultados de sus acciones, aunque no sean los mejores?					
6	¿Ha cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar?					

7	¿Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo dentro de la organización?					
8	¿Las relaciones con sus compañeros motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo?					
9	¿Es capaz de ayudar a sus compañeros y hacer sus propias funciones en picos de trabajo?					
10	¿Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar a mi jefe inmediatamente?					
11	¿Comunica toda la información posible al resto de sus compañeros?					
12	¿Los comunicados internos me proporcionan información útil?					
13	¿Encuentras maneras positivas para expresar tus sentimientos?					

14	¿Cuándo se me presenta un problema me frustró y/o enojó?					
15	¿Es capaz de actuar tomando decisiones para resolver un problema que se le presente?					
VD: Desempeño						
N	Dimensión 1: Desarrollo Personal					
	Ítem	1	2	3	4	5
16	¿Te gusta mostrar y que te muestren afecto con palmadas, palabras, etc.?					
17	¿Expresas fácilmente interés, amor y calor humano hacia los demás?					
18	¿Elogias fácilmente a otras personas por sus éxitos?					
19	¿Te sientes entusiasta y optimista al desempeñarte en tus funciones?					
20	¿Se siente capaz de controlar sus propias emociones?					

¡Gracias por su Colaboración!

ANEXO 2. TABULACIÓN DE ENCUESTAS PARA DETERMINAR ALFA DE CRONBACH

Encuestados	ITEMS																				Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
E1	2	3	2	2	1	3	4	4	2	3	1	4	3	1	2	1	2	3	2	4	49
E2	3	4	3	2	1	3	2	4	2	3	1	1	4	1	3	1	2	2	2	5	49
E3	2	2	3	4	3	2	2	4	2	3	3	1	2	1	3	1	4	2	2	4	50
E4	2	2	3	1	1	3	1	3	1	2	2	1	3	4	1	2	3	1	1	2	39
E5	2	2	2	1	1	2	2		1	3	1	1	3	3	2	4	5	2	2	1	40
E6	2	2	1	3	1	1	1	3	1	1	1	2	2	4	1	3	2	2	1	2	36
E7	2	2	2	1	3	2	2	1	1	2	2	1	3	3	2	1	1	1	2	3	37
E8	1	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	2	4	1	2	1	33
E9	5	2	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	2	45
E10	3	4	3	2	1	1	1	3	1	2	1	1	3	4	1	2	2	2	2	2	41
E11	2	3	2	2	1	2	4	1	1	1	1	2	4	4	1	2	4	2	4	1	44
E12	3	2	1	1	1	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2		2	2	2	38
E13	3	4	3	2	2	2	3	1	1	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	49
E14	1	1	4	2	1	1	1	3	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	38
E15	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	37
E16	2	4	3	2	1	1	1	2	3	3	1	1	2	3	2	3	4	3	1	1	43
E17	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	2	3	1	33
E18	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	4	2	2	2	1	1	1	34
E19	1	2		2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	39
E20	2	2	3	4	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	3	45
E21	3	3	2	2	1	2	3	3	1	1	1	3	2	3	1	3	1	1	1	1	38
E22	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	35
E23	1	3	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27
E24	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	2	1	1	1	29
E25	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2	1	28
E26	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	1	1	29
E27	3	4	2	3	4	3	2	3	2	5	1	3	3	2	2	1	3	2	2	2	52
E28	3	2	2	1	1	2	2	3	4	4	1	1	2	4	2	2	1	2	2	2	43
E29	2	2	2	2		2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	37
E30	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	29
Varianza	0.796	0.717	0.625	0.693	0.661	0.472	0.739	1.068	0.622	1.196	0.383	0.543	0.627	1.312	0.432	0.662	1.310	0.360	0.446	1.023	
Sumatoria de varianza	14.688																				
Varianza de la suma de los ítems	47.5155556																				

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

α:	Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	
k:	numero de ítems del instrumento	20
∑:	Sumatoria de la varianza de los ítems	14.688
ST:	Varianza total del instrumento	47.515

Aplicación de fórmula alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{20}{20 - 1} \left[1 - \frac{14.688}{47.515} \right]$$

$$\alpha = 0.7273$$

$$\alpha = 0.73$$

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0,5[Inaceptable
[0,5 ; 0,6[Pobre
[0,6 ; 0,7[Débil
[0,7 ; 0,8[Aceptable
[0,8 ; 0,9[Bueno
[0,9 ; 1]	Excelente

Fuente. George y Mallery (2003)